

## Interview

Marc Kuipers kiest voor 'mindware'-benadering

# Van 'vinkjes zetten' naar effect

De inspectie SZW kreeg er 50 miljoen euro bij en dat was hard nodig. Want het aantal arbeidsongevallen stijgt al jaren en veel bedrijfstakken kampen met misstanden in gezond, veilig en eerlijk werken. Inspecteur-generaal Marc Kuipers wil met deze extra capaciteit de balans herstellen tussen repressief onderzoek en preventieve interventie.

| TEKST **ROB JASTRZEBSKI**

**H**et is een frequent terugkerend woord in het gesprek met Marc Kuipers: 'cultuur'. De cultuur in het bedrijfsleven moet veranderen, maar bij de Inspectie SZW verandert ook veel. Een nieuw tijdperk is aangebroken voor het overheidstoezicht op arbeidsveiligheid. Kuipers gaat op zevenmijlslarzen door de geschiedenis en benoemt drie 'golven' in het verbeteren van veilig en gezond werken. Als eerste de golf van de machineveiligheid, eind negentiende eeuw. Vervolgens in de jaren 80 en 90 de golf van procesveiligheid, waarin begrippen als arbobeleid en risico-inventarisatie hun intrede deden. Twee fasen waarin veilig werken en minder arbeidsongevallen werden aangepakt via de 'hard- en software' van het bedrijfsleven.

### Mindware

De derde golf, die nu gaande is, benoemt Kuipers als de 'mindware': het denken over veiligheid in bedrijven. "De komende jaren willen we in ons beleid veel meer focussen op veiligheidscultuur en verantwoordelijk ondernemerschap, om bedrijven te stimuleren hun verantwoordelijkheid voor veiligheid op de werkvloer waar te maken. Daarbij reiken we bedrijven en brancheorganisaties de hand; we willen gezamenlijk inzetten op het bevorderen van preventieve veiligheid. Onder andere door het delen van best practices en 'storytelling'. Wat kunnen we leren van goede voorbeelden in bepaalde branches? We willen proactief en constructief samenwerken met bedrijven waar het kan en streng handhaven en sanctioneren waar het moet.

Een goed inzicht in de verhouding tussen goed en slecht presterende bedrijven is nodig om te kunnen prioriteren en keuzes te kunnen maken. Want met 8,7 miljoen werkenden verspreid over 1,7 miljoen bedrijven en bedrijfjes blijft de inspectiecapaciteit schaars, de forse personele uitbreiding ten spijt. Kuipers: "Door het toenemende aantal bedrijfsongevallen gaat steeds meer van onze beschikbare capaciteit op aan aansluitend ongevalsonderzoek. Aan preventiebevordering komen we daardoor steeds minder toe. Daarom is in 2016 na een motie in de Tweede Kamer onderzocht of uitbreiding van de inspectiecapaciteit nodig was, gelet op de steeds verder oplopende werklast van onderzoeken en handavingsdossiers. De conclusies en aanbevelingen uit dat onderzoek vormen de basis van onze capaciteitsuitbreiding. Vorig jaar hebben we 100 nieuwe inspecteurs geworven. Ook nu zijn we weer nieuw instromende mensen aan het opleiden. In ons meerjarenbeleidsplan hebben we uitgestippeld hoe we met die extra capaciteit en een evenwichtige mix aan interventiestrategieën de trends in ongevalscijfers, misstanden en overtredingen willen ombuigen. Ook door samen met goed presterende bedrijven te investeren in preventieve arbeidsveiligheid aan de voorkant."

Goede voorbeelden zijn er genoeg, stelt Kuipers tot zijn tevredenheid vast. "Elke week ga ik met een inspectieteam mee op pad en dat levert mooie ideeën op. Er zijn bedrijven die echt als voorbeeld voor hun sector kunnen dienen, met schone, opgeruimde werkplaatsen en een



Elke week ga ik met  
een inspectieteam  
op pad **en dat levert  
mooie ideeën op**

prima veiligheidscultuur met aandacht voor veilig en gezond werken. Maar ik zie ook nog grote verschillen, soms zelfs binnen één bedrijf. Daaruit blijkt dat een goede veiligheidscultuur ook te maken heeft met leiderschap. Wie pakt de regie binnen het bedrijf bij issues rond veilig werken? Veiligheidscultuur moet verankerd zijn binnen alle lagen van de organisatie, met de directie en het management in voorbeeldfuncties. Geeft de bedrijfsleider of de teamchef niet het goede voorbeeld, verwacht dan ook niet dat de medewerkers veilig werken.”

### De dood van Toon

Bij bedrijven met een actief beleid voor ongevalspreventie is soms wel een ‘trigger’ nodig om een omslag in denken en doen op het gebied van arbeidsveiligheid te bewerkstelligen. Een markant voorbeeld dat Marc Kuipers noemt is dat van Toon, een werknemer van een bedrijf in Brabant die tijdens schoonmaakwerk in een tank door verstikking om het leven kwam. “Een verschrikkelijk ongeluk, dat door ons werd onderzocht en ook leidde tot een strafzaak, waarin het bedrijf en de nabestaanden tegenover elkaar kwamen te staan. Uiteindelijk nam de familie van de overledene contact op met het internationale moederbedrijf van de onderneming om uiting te geven aan haar frustratie en het onderliggende verdriet. Daar vonden ze gehoor bij het hoogste directieniveau. De multinational ging mee met het plan van de familie om bij de Brabantse dochteronderneming een verbeterprogramma uit te voeren. Met onder andere de maatregel om één keer per jaar een dag lang het werk stil te leggen en alle medewerkers up-to-date te brengen met alle ins en outs van veilig werken. Hiermee toonde de multinational aan zich verantwoordelijk te voelen en iets te willen doen aan ‘zingeving’. De nadruk verschoof van juridisch getouwtrek over schuldvraag en aansprakelijkheid naar actief het voortouw nemen bij het verbeteren van de veiligheid van het werkproces en ervoor zorgen dat zo’n ongeluk zich nooit meer zou kunnen herhalen. De familie schreef een boek over de ervaringen rond de dood van Toon en de uiteindelijke respons van het moederbedrijf. Over storytelling gesproken ... Voor ons was deze praktijkcasus de directe aanleiding om het project ‘Veilig en gezond werken’ te starten, een project dat tot op heden nog steeds doorloopt.”

### Van ‘vinkjes zetten’ naar effect

De inspectie breidt uit en transformeert. Maar de organisatie kan haar capaciteit maar één keer inzetten. Dus is een goed inzicht nodig in welke branche en bij welke bedrijven de meeste inzet nodig is. Die inzet is logischerwijs minder bij veilig werkende bedrijven en groter in de laag waar hoge ongevalscijfers, overtredingen van de regel-

geving en uitbuiting van werknemers de toon zetten. Kuipers: “De essentie van de omslag die we nu aan het maken zijn, is dat we de tijd van alleen maar streepjes en vinkjes zetten definitief achter ons laten. Het te bereiken effect wordt leidend. Hoeveel inspecties we precies per jaar uitvoeren en welke typen overtredingen in welke percentages voorkomen is minder belangrijk dan het einddoel: een veilig, gezond en eerlijk werkklimaat. Daarbij bouwen we graag voort op de goede voorbeelden die er in de diverse branches zijn. Zoals het veiligheidsprogramma 5xbeter van de metaalindustrie. Of het project waarin we met de agrarische koepel LTO hebben samengewerkt aan een veiliger opslagsysteem voor zogenaamde ‘Deense’ magazijnkarren in koelhuizen. Die werden bij veel bedrijven verticaal gestapeld om ruimte te sparen en dat leidde tot onveilige situaties. Je kunt zo’n bedrijf dan beboeten en volhouden dat ze dan de koelhuizen maar moeten vergroten. Maar in dit geval hebben we in een samenwerkingsproject gekozen voor een technisch verbetertraject waardoor die karren wel veilig gestapeld kunnen worden. Iedereen tevreden!”

### Projectmatig werken

Het is een praktisch voorbeeld van het streven van de inspectie naar meer projectmatig werken, in samenwerking met de branches. Concrete voornemens zijn er voor projecten ter bevordering van de arbeidsveiligheid bij praktijkopleidingen, het uitbannen van onveilige werkprocessen en het vergroten van verantwoordelijkheid bij aannemers in de bouw. Kuipers: “Een van de bijzondere bouwprojecten waar we met grote belangstelling naar kijken, is de bouw van de nieuwe zeesluis bij IJmuiden. Een megaproject waar heel veel bedrijven samenwerken en waar heel veel op en aan het water gebeurt, met alle risico’s van dien. Samen met Rijkswaterstaat nemen we die risico’s onder de loep en onderzoeken we hoe we werkprocessen op grote infrastructuurle bouwplaatsen veiliger kunnen maken.”

Marc Kuipers richt zich tot slot tot de veiligheidskundigen, die in zijn visie een sleutelrol hebben te spelen in de keten voor veilig en gezond werken. Zij kunnen in zijn ogen bijdragen aan een andere mindset bij directies en managers in bedrijven, door vanuit hun beroep leiderschap te tonen en veiligheid voortdurend te agenderen bij periodieke overleg- of evaluatiemomenten: “Het valt mij op dat bij veel bedrijven het management evaluatie- en stimulatiesessies houdt om zaken als productiviteit, efficiency, winstcijfers of ziekteverzuim onder de aandacht te brengen. ‘Stand-ups’ bij de werkoverdracht tussen ploegen worden vaak ook gedomineerd door bedrijfseconomische motieven. Ze hebben het bijvoorbeeld over een machine die niet goed functioneert en waarmee de productie in gevaar komt. Of over afvalmateriaal dat nog moet worden opgeruimd. Veiligheid is bij dat soort bedrijfsbijkomsten zelden of nooit een onderwerp. Veiligheidskundigen moeten die momenten ‘hacken’ om van arbeidsveiligheid een structurele schakel te maken in het totale bedrijfsbeleid. Want veiligheid moet tot de ‘mindware’ van het management gaan behoren.” ■

**TIP: Marc Kuipers is spreker op het NVVK-congres. Kijk voor meer informatie op [nvkveiligheidscongres.nl](http://nvkveiligheidscongres.nl).**

‘**Veiligheid moet tot de ‘mindware’ van het management gaan behoren**