

# Overzicht van succesvolle benchmarkinginitiatieven op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk

Samenvatting

## Samenvatting

Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA) definieert benchmarking als 'een gepland proces dat organisaties in staat stelt om hun gezondheids- en veiligheidsprocessen en prestaties op dit gebied onderling te vergelijken om zo te leren op welke manier het aantal ongevallen en gevallen van slechte gezondheid kan worden teruggedrongen, naleving van wetgeving op het gebied van veiligheid en gezondheid kan worden verbeterd en/of de kosten van naleving kunnen worden verlaagd'. Uitgaande van deze definitie was dit project hoofdzakelijk gericht op het controleren van de benchmarkingregelingen voor veiligheid en gezondheid op het werk (VGW) die op het niveau van de sector, de lidstaat of op Europees niveau zijn ingesteld. In het onderzoek worden tevens de voordelen en de beperkingen van dergelijke regelingen beoordeeld en de belangrijkste factoren en obstakels voor hun succes geïdentificeerd.

Er is gebruik gemaakt van een aantal methodologieën — waaronder een beoordeling aan de hand van de stukken, een vragenlijst per e-mail en een internetenquête — om VGW-benchmarkingregelingen in Europa te kunnen identificeren en nadere informatie te verzamelen over hun reikwijdte, activiteiten en effectiviteit. Ter aanvulling van deze informatie is uitgegaan van een casestudiebenadering om meer inzicht te verkrijgen in de gekozen regelingen, bijvoorbeeld wat betreft de factoren die ten grondslag liggen aan hun succes en eventuele problemen die verdere vooruitgang in de weg staan. Daarbij zijn met de coördinatoren van de regelingen en de betrokken deelnemers diepgaande vraaggesprekken gehouden om van de (praktijk)kennis van de betrokkenen te kunnen profiteren. Bovendien is een beperkt aantal casestudies verricht naar eventueel overdraagbare inzichten vanuit benchmarkingregelingen op niet-VGW-gebieden.

Uit de onderzoeksbevindingen komt de diversiteit van de beschikbare regelingen duidelijk naar voren, alsmede het aantal sectoren, onderwerpen en lidmaatschappen. De aard van de vereisten op het gebied van het delen van informatie varieert sterk tussen de 24 diepgaand onderzochte VGW-regelingen en betreft zowel kwantitatieve gegevens (d.w.z. gegevens over VGW-resultaten) en kwalitatieve gegevens betreffende beste praktijken (procesgegevens). Menige regeling bevat elementen van beide.

Benchmarkingregelingen voor leden hebben legio voordelen. De mogelijkheid om hun eigen prestaties ten opzichte van de markt te kalibreren is een van de factoren die organisaties sterk motiveren om zich bij een benchmarkingregeling aan te sluiten. Een andere sterk motiverende factor is de mogelijkheid om de ongevallen- en incidentencijfers omlaag te brengen. Het Finse Zero Accident Forum, een netwerk op vrijwillige basis van Finse werkplekken, heeft bijvoorbeeld geconstateerd dat de ongevallencijfers van zijn leden tussen 2008 en 2012 met 46% zijn gedaald, terwijl de landelijke ongevallencijfers in dezelfde periode niet significant veranderd zijn. De activiteiten op het terrein van benchmarking van de Paper and Board Industry Advisory Committee (PABIAC) van het Britse Health and Safety Executive (HSE) gingen gepaard met een daling van het ongevallencijfer in de papiersector: het cijfer is gedaald van een niveau dat hoger lag dan dat van de bouw in de jaren negentig, tot net boven het gemiddelde in alle sectoren. Het idee van een 'succesvisie' is aantrekkelijk: een groot aantal partijen verenigt zich met het voornemen om een ongevalvrije werkomgeving te verwezenlijken.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat een grote verscheidenheid van factoren van invloed is op het welslagen van een dergelijk initiatief, maar dat de respondenten het er niet over eens zijn welke factor voor het succes van hun regeling doorslaggevend is. Vereisten inzake de verstrekking van gegevens komen duidelijk als belangrijke factor naar voren, met name waar het gaat om participatie en lidmaatschap: benchmarkingregelingen met vereisten op het terrein van de verzameling van prestatiegegevens zijn voor leden minder aantrekkelijk dan benchmarkingregelingen die uitgaan van het delen van goede VGW-praktijken. De nadruk leggen op factoren die voor leden het waardevolst zijn leidt waarschijnlijk tot meer participatie en succes. Dit moet de organisatoren er echter niet van weerhouden om gegevens te verzamelen waarvan zij voordeel menen te kunnen hebben, zeker niet waar dat van wezenlijk belang is voor het bijhouden en analyseren van de vooruitgang. De melding van ongevallen kan een gevoelig onderwerp zijn en sommige leden zijn mogelijk terughoudend met het delen van informatie op dit gebied. Anonieme rapportage zou hier uitkomst kunnen bieden. Uit de regeling Fleet Safety Benchmarking van Virtual Risk Manager is bijvoorbeeld gebleken dat anonimiteit ertoe leidt dat er betrouwbaardere gegevens worden ingediend en er productievere discussies ontstaan.

Het overgrote merendeel van de regelingen schept de mogelijkheid om te netwerken en te discussiëren. Zo heeft het Nederlandse Zero Accidents Netwerk geconstateerd dat werkgroepen en fora op basis van fysieke aanwezigheid de voorkeur verdienen boven meer passieve forumdiscussies en lezingen. Deze overtuigen de deelnemers sterker van het belang en de toepasbaarheid van de beleidsstructuren en processen van andere bedrijven op hun eigen organisaties.

Met verschillende respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek, is het belang besproken van netwerken voor het tot stand brengen van relaties op basis van vertrouwen en wederzijdse samenwerking om benchmarkingregelingen tot een succes te kunnen maken. De Universities Safety and Health Association, een forum voor het delen van beste praktijken in het hoger onderwijs, biedt netwerkmogelijkheden die tot de hoogst gewaardeerde facetten van haar activiteiten worden gerekend. Het forum heeft geconstateerd dat de meeste universiteiten in het Verenigd Koninkrijk over goede interne gegevensverzamelingsprocessen beschikken. Daarom komen zij tot de conclusie dat de belangrijkste functie van de kwantitatieve data die ze voortbrengen in het vergelijken van deze gegevens met die van andere instellingen bestaat.

Regelingen met praktijkgerichte elementen, zoals praktijkdemonstratie op locatie en elementen die de mogelijkheid bieden tot persoonlijke discussie, worden door leden als zeer nuttig ervaren. De stuurgroep benchmarking van EU-OSHA heeft geconstateerd dat het organiseren van evenementen in niet-competitieve, 'veilige' omgevingen individuen in staat stelt om controversiële en gevoelige onderwerpen te bespreken en bijdraagt aan de totstandkoming van een coöperatieve instelling die voor een overtuigende promotie van benchmarking onontbeerlijk is.

Andere overwegingen die van belang blijken te zijn, zijn bijvoorbeeld de aard van de lidmaatschapseenheid – locatielidmaatschap is voor sommige bedrijven bijvoorbeeld gunstiger dan bedrijfslidmaatschap – en de vraag wat de lidmaatschapscriteria zijn. Zowel regelingen met een brede sectorale basis (bv. het Finse Zero Accident Forum) als regelingen met een smalle sectorale basis (bv. de PABIAC-regeling van het HSE) kunnen goed werken. Door het lidmaatschap behalve voor marktleiders op het terrein van VGW-prestaties ook open te stellen voor organisaties die nog niet aan de eisen voldoen, maximaliseert het Finse Zero Accident Forum de mogelijkheden voor organisaties om elkaar te ondersteunen en van elkaar te leren.

De wijze waarop doelen worden geformuleerd is ook van belang: ze moeten ambitieus zijn, maar ook realistisch. Voor de regeling Fleet Safety Benchmarking van Virtual Risk Manager werd het contraproductief geacht om voorafgaand aan de ontwikkeling van de regeling al van een al te strak geformuleerde strategie uit te gaan. Uit het perspectief van Virtual Risk Manager zijn de discussies die op en rondom het benchmarkingforum ontstaan van even groot belang als de gegevens zelf.

De informatie die uit deelname verkregen wordt, moet ook echt nuttig zijn voor de deelnemende partijen. Als de regeling niet als waardevol gezien wordt, is het waarschijnlijk dat de deelname snel zal afnemen vanwege het gebrek aan rendement ten opzichte van wat erin geïnvesteerd wordt. Over het algemeen gaat onder deelnemers aan benchmarkingregelingen de voorkeur uit naar regelingen die zich richten op processen in plaats van op resultaten, en praktijkvoorbeelden van beste praktijken worden door leden als zeer waardevol gezien. Het merendeel der respondenten was van mening dat het vermogen om informatie te verspreiden om veranderingen te vergemakkelijken een belangrijk deel van het succes van de regeling verklaart. Regelingen die documenten opleveren waarin processen en beleid zijn vastgelegd, worden als nuttig gezien, omdat deze tijdsbesparingen kunnen opleveren in vergelijking met het 'uit het niets' opstellen van documenten. Met name het delen van elektronische documentatie is nuttig. Het gebruik van verschillende verspreidingsstrategieën, zoals die welke BGM in Duitsland gebruikt als haar wettelijk systeem ter stimulering van ongevallenverzekering, wordt eveneens als belangrijke succesfactor gezien.

Veel respondenten spreken er hun waardering voor uit als deelname gemakkelijk wordt gemaakt. De bovengenoemde regeling van BGM maakt enquêtes zo eenvoudig mogelijk om de bureaucratische barrières zoveel mogelijk te minimaliseren. De korte, eenvoudige structuur van de meest recente enquête als onderdeel van de PABIAC-regeling van het HSE in het Verenigd Koninkrijk heeft eveneens geresulteerd in een hoog responspercentage.

De termen 'goede praktijken' of 'beste praktijken' dienen met zorg te worden gebruikt. Op grond van zijn benchmarkingactiviteiten heeft de in Luxemburg gevestigde ArcelorMittal Group geconstateerd dat de

term 'goede praktijken' als boodschap vaak een beter effect sorteert dan de term 'beste praktijken', aangezien de term 'goede praktijken' eerder in een adviserende dan in een prescriptieve zin wordt opgevat. Leidinggevenden hebben vervolgens het idee meer eigenaar te zijn van de VGW-processen die daaruit voortvloeien.

Over de vraag welke eigenschappen van omgevingen of regelingen nadelig zijn, waren de respondenten minder eensgezind. De vaakst genoemde nadelige factoren waren belastende lidmaatschapsvereisten wat betreft de investering van tijd of middelen, alsmede een gebrek aan steun van de kant van de eigen sector. Een regeling die de inzameling van grote hoeveelheden empirische gegevens vereist, kan sterke overeenkomst vertonen met een onderzoeksproject en zeer veel middelen vergen. Methodologieën die in sterke mate uitgaan van persoonlijke vraaggesprekken, of van controles op locatie van VGW-processen, moeten daarom met terughoudendheid worden ingezet.

De bijlage bij het rapport is bedoeld als praktische gids voor individuen en organisaties die overwegen om zelf een VGW-benchmarkingregeling te initiëren of om een bestaande regeling verder uit te werken. In de bijlage worden praktische stappen voorgesteld voor het aantrekken van nieuwe leden, het stellen van doelen, hoe een regeling relevant kan blijven en hoe op lange termijn de duurzaamheid ervan kan worden zekergesteld.

**Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA)**

helpt werkplekken in Europa veiliger, gezonder en productiever te maken. Het Agentschap verricht onderzoek naar veiligheid en gezondheid en ontwikkelt en verspreidt hierover betrouwbare, evenwichtige en onpartijdige informatie. Daarnaast organiseert het Agentschap campagnes om het bewustzijn in heel Europa te verhogen. Het Agentschap is in 1994 door de Europese Unie opgericht en gevestigd in het Spaanse Bilbao. Het brengt niet alleen vertegenwoordigers van de Europese Commissie, regeringen van de lidstaten, werkgevers- en werknemersorganisaties bij

**Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk**

Santiago de Compostela 12, 5e etage  
48003 Bilbao, SPANJE  
Tel. +34 944794360  
Fax +34 944794383  
E-mail: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<http://osha.europa.eu>



Publications Office