

Does Safety Pay?

Thom Snaphaan

Student schakelprogramma Master in de Veiligheidswetenschappen, Universiteit Antwerpen

In het kader van een opdracht in het schakelprogramma voor de master Veiligheidswetenschappen aan de Universiteit Antwerpen heb ik een essay geschreven met betrekking tot de kosten en baten van veiligheid; met als stelling “Does Safety Pay?”, oftewel “loont veiligheid?”.

Daar we de organisaties die veiligheid exploiteren als gevolg van outsourcing buiten beschouwing laten, kan gesteld worden dat veiligheid in organisaties geen directe opbrengsten genereert. Het levert niet die keiharde euro's op waar het (midden-)management van andere afdelingen zo hard op afgerekend wordt. Het is evident dat dit het overtuigen van verantwoordelijken om te investeren in veiligheid lastig maakt. Is veiligheid wel te kwantificeren? Of zijn er opbrengsten van een andere aard die het investeren in veiligheid de moeite waard maken? De vraag of veiligheid loont is gemakkelijk gesteld en een antwoord hierop is snel gegeven, echter blijft een deugdelijke onderbouwing hiervan vaak in het abstracte.

Omdat veel veiligheidskundigen reeds met deze vraag geconfronteerd zijn en omdat het onoverkomelijk is dat veiligheidskundigen in de toekomst (steeds vaker) geconfronteerd zullen worden met deze vraag, zal ik hier kort ingaan op mijn zienswijze waarom veiligheid loont. Mijn opinie, die ik hierna verder uiteen zal zetten, luidt:

Veiligheid loont in termen van risicoreductie en het voorkomen van kosten, mits rekening wordt gehouden met een aantal cruciale randvoorwaarden.

Dit essay is tot stand gekomen middels een literatuurstudie waarbij de zienswijze van Hopkins (1999) en de implicaties van de Macondo-ramp in 2010 (National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, 2011) centraal stonden.

Welke betekenis het woord “lonen” heeft, is afhankelijk van vanuit welk perspectief wordt gekeken naar veiligheid. In dit essay wordt verondersteld dat of veiligheid loont niet enkel uit te drukken is middels een financiële berekening waaruit blijkt of veiligheid financieel gezien wel of niet loont. Omwille van deze reden wordt het vraagstuk beschreven vanuit drie verschillende perspectieven, te weten: economisch, juridisch en sociaal.

Economisch perspectief

Om te kunnen onderbouwen of veiligheid loont, is het evident om te kijken naar de financiële implicaties van veiligheid, deze zijn uit te drukken in termen van kosten die te nemen maatregelen tot gevolg hebben. Daarnaast moet ook gekeken worden naar de kosten die mogelijk voorkomen worden door te investeren in veiligheid. Deze zijn uit te drukken aan de hand van allerlei voorbeelden, om het onderwerp echter enigszins te kaderen, zal ik me hier beperken tot de kosten van een (arbeids-) ongeval binnen een organisatie. Het rendement van veiligheidsmaatregelen wordt uitgedrukt in termen van risicoreductie, oftewel: hoeveel neemt risico X af, door te investeren in maatregel Y? De uitdrukking van het rendement in termen van risicoreductie impliceert een kwantitatieve benadering van risicomangement. Deze risicoreductie impliceert ook dat (uitgaande van $\text{risico} = \text{kans} \times \text{effect}$) het risico op een ongeval of ramp wordt teruggebracht tot een acceptabel niveau, waarbij een groot effect of een grote kans vermeden wordt. Het rendement van veiligheid is in casu afhankelijk van het perspectief van waaruit gekeken wordt naar het effect van een risico, aangezien dit effect op verschillende manieren uitgedrukt kan worden.

De vraag of veiligheid loont is een directe vraag, welke ook in omgekeerde vorm gesteld kan worden. Uit empirisch materiaal blijkt immers dat besparingen op veiligheid, in termen van geld of tijd, direct of indirect leiden tot ongevallen of rampen. López-Alonso, Ibarrondo-Dávila, Rubio-Gámez, en Munoz (2013) noemen deze kosten "The cost of non-safety" en beschrijven dit als volgt: "Cost of non-safety: are those produced by not ensuring health and safety at work (...)" (p. 154). Loont het om te besparen op veiligheid? Dit is een vraag die vanuit een ander perspectief kijkt naar het lonen van veiligheid. Zonder uit te wijden naar de afweging van kosten is het antwoord simpel: nee. De implicaties van de Macondo-ramp zijn hier een goed voorbeeld van. Het Chief Counsel's team (2011) concludeert namelijk dat de besparing in termen van geld en tijd hebben geleid tot het voordoen van de ramp. De technische falen die zich hebben voorgedaan zijn volgens hen allemaal te herleiden tot (latente) fouten op managementniveau.

Inherent hieraan is het feit dat het besluitvormingsproces van managers vaak niet rationeel verloopt (Tappura, Sievänen, Heikkilä, Jussila & Nenonen, in press). Hopkins (1999) beschrijft het volgende: "Managerial attention can be focussed on only one or a small number of things at a time and cannot encompass all the factors which would need to be taken into account to optimise performance" (p. 149). Het is dus essentieel dat structureel gekeken wordt naar de juiste veiligheidsmaatregelen en dat daarbij passende, weloverwogen keuzes worden gemaakt. Ad-hoc keuzes zijn in deze situaties vaak gerelateerd aan korte termijn winsten waar de organisatie op langere termijn niet bij gebaat is.

Vanuit dit perspectief kan direct de eerste randvoorwaarde onderscheiden worden. Binnen organisaties staat de beoordeling van de baten van een veiligheidsmaatregel vaak in functie van de zogenaamde "accountancy practices" (Hopkins, 1999), oftewel de routinematige manier waarop een organisatie de administratieve verrekeningen uitvoert. Deze routinematige manier kenmerkt zich bij veel organisaties doordat gekeken wordt naar kosten-baten op korte termijn, meestal is dit een periode van één jaar (Hopkins, 1999). Beredenerend vanuit dit beleid van een organisatie kunnen de financiële voordelen van veiligheidsmaatregelen op een verkeerde manier berekend worden. Het probleem bij

deze berekening is dat het bij investeringen in veiligheidsmaatregelen vaak gaat om lange termijn investeringen. Dat wil zeggen dat de investering die gedaan wordt, bedoeld is om langere tijd effectiviteit te waarborgen. Hopkins (1999) illustreert het belang van deze randvoorwaarde middels een voorbeeld: de structurele aanpassingen in een kantoor om het risico op RSI te voorkomen. Deze kosten zijn niet terugverdiend in één jaar (dit is namelijk de periode waar de “accountancy practices” vanuit gaan), maar men heeft dan ook langer profijt van de genomen maatregelen dan één jaar. Het is dus gewoonweg niet eerlijk om de baten van de maatregelen te baseren op de kosten van het jaar van implementatie.

Er is nog een belangrijke randvoorwaarde te onderscheiden. Het is namelijk van belang dat de goede vraag wordt gesteld bij dit vraagstuk. “Loont veiligheid?” is een algemene vraag waarbij het lastig is een concreet antwoord te formuleren. Een abstract antwoord is echter voor niemand aanleiding om actie te ondernemen op het gebied van veiligheid. Het is dus evident dat gespecificeerd moet worden voor wie veiligheid daadwerkelijk loont.

Hopkins (1999) beschrijft de essentie van dit probleem met een helder voorbeeld. Voorstanders van het argument dat veiligheid loont, presenteren volgens hem vaak nationale cijfers om hun argument te onderbouwen. Zij berekenen het aantal ongevallen op nationaal niveau en vanuit die gegevens wordt een raming van de kosten opgesteld voor verschillende relevante partijen. Hopkins (1999) neemt als voorbeeld Australië. Hier worden de landelijke kosten voor ongevallen geraamd tussen 20 miljard en 37 miljard dollar. Maar is Australië 20 miljard dollar beter af indien alle ongevallen voorkomen worden? Nee. De kosten van ongevallen voor de ene partij zijn immers opbrengsten voor een andere partij. Denk hierbij aan een zieke werknemer die wordt vervangen door een andere werknemer. Dat zijn opbrengsten voor diegene die de zieke werknemer vervangt. Of bijvoorbeeld de kosten voor het herstellen en vervangen van materialen en uitrusting binnen een organisatie na een ongeval. Dit zijn opbrengsten voor de organisatie die deze herstellingen en vervangingen uitvoert. Zo zijn er verschillende voorbeelden te geven, welke illustreren dat de kosten voor de één, opbrengsten zijn voor de ander. Het is dus niet juist om de calculatie van de nationale kosten enkel te baseren op de kosten van de ongevallen. Tevens kan de vraag worden gesteld of hierdoor iemand specifiek aangezet wordt tot actie. Het antwoord op deze vraag wordt wederom negatief beantwoord. Om deze redenen is het dus evident dat bij een betoging waarom veiligheid loont steeds te specificeren voor wie veiligheid loont (Hopkins, 1999).

Juridisch perspectief

Het is belangrijk te allen tijde te realiseren wie de juridische verantwoordelijkheid heeft voor een bepaald proces. Op deze manier kan veiligheid vanuit juridisch perspectief lonen. Het is vaak zo dat de juridische verantwoordelijkheid, bij een ongeval of ramp, gepaard gaat met verregaande imagoschade en schadeclaims. Het contraire in dit soort situaties schuilt in het feit dat de toedracht van een ongeval of ramp niet altijd volledig te wijten is aan het handelen van de partij die juridisch gezien “schuldig” is. De ramp op de Deepwater Horizon op 20 april 2010 in de Golf van Mexico is hier een voorbeeld van. BP was in casu de operator van het Macondo-veld. Samen met verschillende partners stond zij in voor de olie- en gaswinning in dit olieveld. Opmerkelijk is dat ten tijde van de ramp slechts zeven van de 126 personen aan boord van de Deepwater Horizon, BP medewerkers waren (National Commission on the

BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, 2011). Buiten de offshore boorlocatie was nog een aantal BP medewerkers betrokken bij de coördinatie van de olieboringen op de Deepwater Horizon. Kortom, het aandeel van BP in het proces van de olie- en gaswinning was dus beperkt. In de media wordt BP echter in veel gevallen als volledige “schuldige” aangewezen voor het voltrekken van de ramp. Gezien het feit dat er verschillende organisaties betrokken waren bij de ramp, die allemaal hun rol hebben gespeeld in het voordoen hiervan, is dit niet helemaal fair. Niettemin heeft BP wel de juridische verantwoordelijkheid, aangezien zij de operator was in het Macondo-veld. Dit betekent dat ook het gros van de kosten op haar verhaald worden.

Dit empirisch voorbeeld toont aan dat het van belang is dat wanneer een organisatie de (juridische) verantwoordelijkheid heeft voor de veiligheid, zij deze ook moet nemen. Door in een vroeg stadium te identificeren wie de juridische verantwoordelijkheid heeft, kunnen risico's “aan de achterkant” afgedekt worden. Dat wil zeggen dat eventuele exceptionele kosten voorkomen worden en dit zal het imago van de organisatie ten goede zal komen, aangezien de organisatie laat blijken zich actief in te zetten voor de veiligheid van de eigen werknemers en die van haar partners.

Sociaal perspectief

Tot slot wordt in dit essay kort gekeken naar de kosten en baten van veiligheid vanuit een sociaal perspectief. Maatschappelijk verantwoord ondernemen; dat is een term die in bedrijfsleven om de haverklap de revue passeert. Maar is dat ondernemen allemaal wel zo maatschappelijk verantwoord? Indien een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt, committeert zij zich om moreel verantwoord te ondernemen. Maar is het moreel verantwoord om werknemers, bedoeld of onbedoeld, bloot te stellen aan arbeidsrisico's? Er is immers nog een heersend paradigma in het bedrijfsleven: het zo effectief en efficiënt mogelijk opereren. Deze twee paradigma's staan in de praktijk soms lijnrecht tegenover elkaar.

Bij de ramp op de Deepwater Horizon troffen deze twee paradigma's elkaar ook. Het is immoreel om werknemers bloot te stellen aan risico's van een dergelijke aard, echter was het volgens de betrokken organisaties evident dat tijd en geld bespaard konden worden. Het gevolg: 11 doden en 17 gewonden. Veiligheid loont dus ook vanuit een niet-economisch perspectief. Het is als organisatie onwenselijk om de dood van 11 personen op je geweten te hebben, hiervoor ook verantwoordelijk gesteld te worden en de hieraan gerelateerde imagoschade te ondervinden.

Naast dit morele aspect is er een typisch kenmerk dat het handelen van personen in organisaties kenmerkt. Een typische reactieve cultuur wordt door Hopkins (1999) verklaart als een logische menselijke reactie. Hopkins (1999) beschrijft in zijn paper namelijk dat het een menselijke reactie is om “brandjes te blussen”. Deze reactieve cultuur zou gebaat zijn bij een preventieve attitude waarbij de risico's vooraf worden geïdentificeerd en dat op deze manier de maatregelen proportioneel zijn ten opzichte van het risico.

Deze reactieve attitude kenmerkt het spanningsveld van de kosten-baten analyse in het veiligheidsdomein. Alhoewel uit de literatuur blijkt dat organisaties gebaat zijn bij een preventieve attitude, blijkt in de praktijk maar al te vaak dat deze achterwege blijft. In deze (reactieve) cultuur zal

veiligheid inderdaad een kostenpost zijn en zullen alle argumenten waar de tegenstanders van het argument “veiligheid loont” voor pleiten, geldig zijn. Het is in dit perspectief evident dat een organisatie structurele maatregelen inbedt die gebaseerd zijn op een deugdelijke risicoanalyse.

Conclusie

Veiligheid loont omdat risicoreductie bewerkstelligd wordt. Dit is namelijk het rendement van een investering in veiligheid. Deze kwantitatieve methode van risicobeheersing is erop gestuwd het risico zo klein mogelijk te maken, waardoor potentiële toekomstige kosten vermeden worden. Daarnaast loont veiligheid omdat de veiligheidsmaatregelen, waarin geïnvesteerd wordt ten bate van risicoreductie, op langere termijn effectiviteit waarborgen. Tot slot loont veiligheid in niet-economische termen aangezien hiermee moreel onwenselijke situaties uit de weg worden gegaan.

Naast de voornoemde argumenten is er een aantal randvoorwaarden te onderscheiden die essentieel zijn om in acht te nemen om veiligheid te laten lonen. Zo dient rekening te worden gehouden met het feit dat in de praktijk vaak berekeningen worden opgesteld conform de “accountancy practices” van een organisatie. Dat wil zeggen dat gekeken wordt naar het rendement van een investering over een bepaalde periode, vaak één jaar. Dit kan, met betrekking tot investeringen in veiligheid, een vertekend beeld geven. Veiligheidsinvesteringen brengen namelijk vaak hoge (eenmalige) kosten met zich mee, maar waarborgen echter wel op langere termijn effectiviteit. Daarnaast is het van belang om te specificeren voor wie veiligheid loont, want met een abstracte aanbeveling wordt immers niemand aangezet om actie te ondernemen. Om tot slot te voorkomen dat een organisatie enkel “brandjes blust” en de kosten van (reactieve) maatregelen zich blijven opstapelen, is het essentieel dat zij een preventieve attitude inneemt met betrekking tot de veiligheid binnen de organisatie. Kortom: veiligheid loont in termen van risicoreductie en het voorkomen van kosten, mits rekening wordt gehouden met de voornoemde randvoorwaarden.

Literatuur

- Hopkins, A. (1999). For whom does safety pay? The case of major accidents. *Safety Science*, 32(2-3), 143-153. doi: 10.1016/s0925-7535(99)00017-x
- López-Alonso, M., Ibarrodo-Dávila, M. P., Rubio-Gámez, M. C., & Munoz, T. G. (2013). The impact of health and safety investment on construction company costs. *Safety Science*, 60, 151-159. doi: 10.1016/j.ssci.2013.06.013
- National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling (2011). *Macondo: The Gulf Oil Disaster. Chief Counsel's Report*. Verkregen op 20 februari 2014 van <http://www.oilspillcommission.gov/chief-counsels-report>
- Tappura, S., Sievänen, M., Heikkilä, J., Jussila, A., & Nenonen, N. (in press). A management accounting perspective on safety. *Safety Science*. Verkregen op 19 maart 2014 van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514000198>