Risikomanagement als Führungsaufgabe im Unternehmen mit besonderem Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Marc Schaedeli, Head of Group Risk Management, Nestlé

Nestec Ltd., Avenue Nestlé 55, 1800 Vevey

e-mail: marc.schaedeli@nestle.com

Risikomanagement im Unternehmen - Risk Management @ Nestlé

Besonderer Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden

Primäres Ziel dieser Präsentation ist es, die Weiterentwicklungen des betrieblichen Risikomanagements bei Nestlé zu erläutern und anhand daran die Anwendung sowohl im Rahmen des Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagements aufzuzeigen als auch die mit diesem Ansatz erzielten Ergebnisse der letzten Jahre vorzustellen.

Das betriebliche Risikomanagement basiert auf vier zentralen Elementen: Antizipation, Prävention, Notfallplanung und Risikofinanzierung. Ein angemessenes Risikomanagement hat zudem auch jenen Risiken Rechnung zu tragen, die den Ruf oder das Business beeinträchtigen könnten.

2001 formell eingeführt mit dem Ziel, die verschiedenen, mit dem Risikomanagement verbundenen Aktivitäten zu koordinieren (SH&E, Quality, Security, Treasury, Compliance, Operations, IT etc.) ist das Risikomanagement von Nestlé in die Abteilung "Finance & Control" eingegliedert. Die festgestellten Fortschritte und Verbesserungen wurden regelmässig präsentiert und von der Geschäftsleitung genehmigt.

Der Prozess des Risikomanagements ist eine einfache und flexible Methode der Selbstbeurteilung, die bei multifunktionalen Arbeitsgruppen zur Anwendung kommt. Hauptziel ist es, das Management darin zu unterstützen, Entscheidungen zu treffen, die den identifizierten Risiken angemessen sind, sowie Prioritäten festzulegen und Aktionspläne, Verantwortliche und Fristen zu bestimmen. Für erhöhte Risiken sind unbedingt Aktionspläne festzulegen. Dies ermöglicht nämlich eine angemessene Risikoreduzierung.

Die Anwendung des Risikomanagements im Rahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes ist sehr eng mit der Unterstützung unserer Geschäftsleitung verbunden. Sie hat entschieden, auf Konzernebene einen Posten zu schaffen, der sich mit den Aspekten der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes befasst. Ferner hat die Direktion kurz-, mittelund langfristige Ziele formuliert, um die Unfälle zu reduzieren und schliesslich am Ende den "Null"-Unfall zu erreichen. Parallel dazu wurden Kontrollinstrumente zur raschen Erkennung der Organisationsschwachstellen und der zu verbessernden Punkte eingeführt. Unsere Unternehmenspolitik zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz basiert auf den 'Nestlé Corporate Business Principles' und den 'Nestlé Management and Leadership Principles', die für den gesamten Nestlé-Konzern verbindlich sind. Ausserdem ermöglichen es uns Managementinstrumente, diese Risiken pro Standort zu managen: Es sind dies die NSMS (Nestlé Safety Management System). Seit 2007 ist ferner das Projekt "CARE" (externes Audit) in Kraft, welches uns die Validierung der Konformität aller unserer Standorte mit unseren Grundsätzen, internen Guidelines und den jeweiligen Gesetzesbestimmungen aller Länder, in denen wir un-

sere Produkte herstellen und verkaufen, erlaubt. Alle unsere Standorte mussten auch das 'BBS'-Programm (BBS = Behaviour Based Safety Program) implementieren. Seit Einführung dieser Instrumente / Strukturen verzeichnen wir eine sehr positive Entwicklung der Performance (Senkung der Lost Time Injury Frequency Rate von 9.1 im Jahr 2004 auf aktuell 2.0 im Jahr 2009). Seit Betreiben des Projekts wurden gute Ergebnisse erzielt; es bleibt jedoch weiterhin viel zu tun. Mit diesen Massnahmen können zudem die Unternehmenskultur verändert, Grundregeln ausgearbeitet, eine gute Wahrnehmbarkeit geschaffen, genügend Unterstützung geboten und Verbesserungen belohnt werden.

Fazit: Sind die Ziele klar formuliert und progressiv, ist ein regelmässiges Monitoring des Systems und der Ergebnisse gewährleistet, der Wille zur Verbesserung einer Situation in der Unternehmenskultur gut verankert, die Beharrlichkeit gross genug und die Unterstützung der Geschäftsleitung gesichert, kann man Berge versetzen, selbst wenn sie sehr hoch sind.

Risk Management @ Nestlé

Risikomanagement im Unternehmen

Besonderer Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden

22. Oktober 2009 / KKL Luzern

Marc Schaedeli Head of Risk Management, Nestlé AG



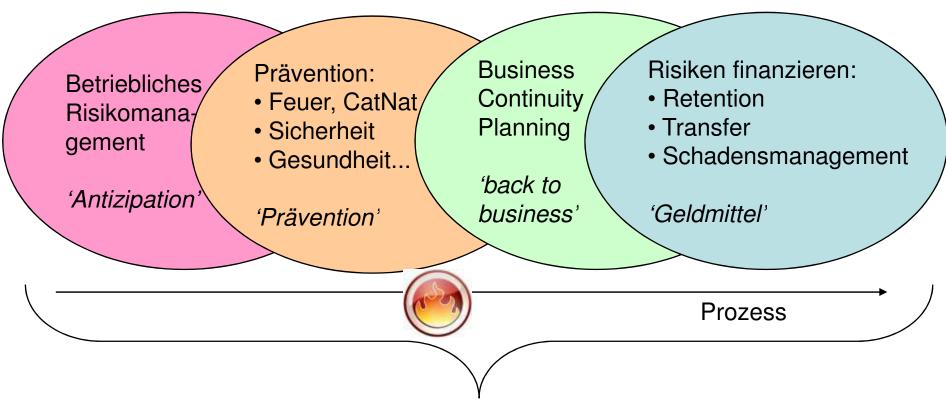
Ziele

Vorstellung

- des betrieblichen Risikomanagements bei Nestlé;
- der Anwendung im Rahmen des Arbeitssicherheitsund Gesundheitsschutzmanagements;
- der Ergebnisse und Weiterentwicklungen.



Unsere Struktur

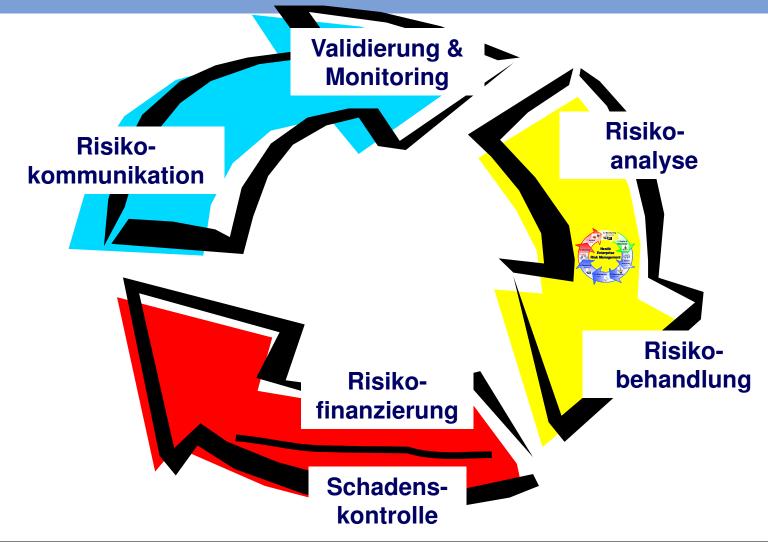


Gesamtziele:

Angemessenes Risikomanagement für alles, was den Ruf oder das Business von Nestlé materiell beeinträchtigen könnte



Prozess des betrieblichen Risikomanagements





Agenda



1. Betriebliches Risikomanagement bei Nestlé

'...die Risiken sind nicht immer real, ihre Auswirkungen aber schon; dies erklärt die Notwendigkeit einer guten Praxis zur Vermeidung des Scheiterns...'

- 2. Anwendung im Rahmen des Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagements
- 3. Ergebnisse und Weiterentwicklungen



Geschichte des Risikomanagements bei Nestlé

- Formelle Einführung 2001 mit dem Ziel, die verschiedenen, mit dem Risikomanagement verbundenen Aktivitäten zu koordinieren (SH&E, Quality, Security, Treasury, Compliance, Operations, IT etc.)
- Eingliederung des Risk Managements in Finance & Control;
- Regelmässige Präsentation der Fortschritte und Genehmigung durch die Geschäftsleitung
 - -

2006 Anwendungspflicht:

- Geografische Ordnung (Zonen);
- Globally Managed Businesses;
- Umfassender Ausbau



2009 Ausweitung:

Geografische Ordnung (Regionen/Märkte)



Seit 2001: Betriebliches Risikomanagement



- Selbstbeurteilung;
- Einfach und flexibel;
- Multifunktionale Arbeitsgruppe;
- Managen der Risiken durch Linienverantwortliche.

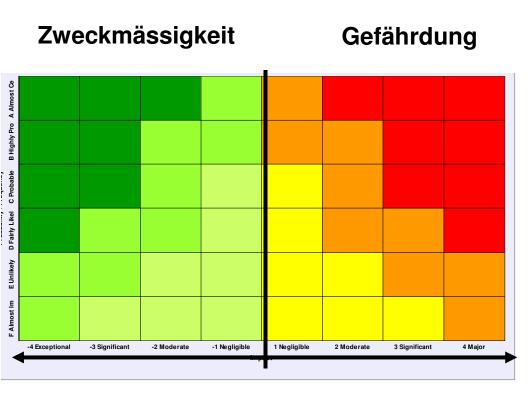




Ergebnis der Risikoerkennung Eine sehr einfach Darstellungsmethode



Wahrscheinlichkeit / Häufigkeit





Wirkung

Abnahme (-)

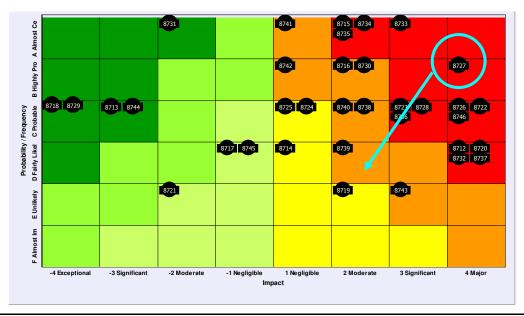


Entscheidungshilfe



Hauptetappen:

- Prioritäten: Pläne, Verantwortliche festlegen, Fristsetzung;
- Erforderliche obligatorische Massnahmen zur Reduzierung der erhöhten Risiken (rote Zone).
- Ziel: Erhöhte Gefährdungen sind in angemessener Weise zu senken





Agenda



- Betriebliches Risikomanagement bei Nestlé;
- 2. Anwendung im Rahmen des Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagements

```
'...die Arbeitssicherheit ist nicht verhandelbar...'
(P. Brabeck, Präsident des Verwaltungsrates, Nestlé)
'...ein Unfall ist einer zu viel...'
(P. Bulcke, CEO, Nestlé)
```

3. Ergebnisse und Weiterentwicklungen.



Zusammen wollen wir unser Ziel erreichen



- Wir teilen das gemeinsame Ziel von 'null' Unfällen und nehmen dieses Thema sehr ernst;
- Wir sind auf dem Weg dahin, die gute Praxis besteht und ist ein Thema;
- In unserer Organisation können alle zu Verbesserungen beitragen und die aktive Unterstützung jedes Einzelnen ist wichtig.







Der Weg zur Erreichung unserer Ziele



- Entscheid zur Schaffung eines Postens auf Konzernebene, der sich mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz befasst;
- Festlegung von kurz-, lang- und mittelfristigen Zielen:
 - Anzahl Unfälle an unseren Standorten senken
 - Zu Unternehmen, die in unserem Geschäftsfeld tätig sind, aufschliessen und sie überholen (benchmark)
 - 'Null'-Unfall als Endziel;
- Kontrollinstrument zur raschen Erkennung der Organisationsschwachstellen, der zu verbessernden Punkte etc.



Regeln & Grundsätze



Safety is non-negotiable

At Nestlé, we believe that sustainable success can be reached only through people. No other asset in the company is as important as the people that contribute with their work to our culture and our business results.

Therefore, we devote all the necessary energy and attention to protect employees, contractors and any other people involved with the company along the value chain, including suppliers, customers and the public.

This Policy on Safety and Health at Work is based on the Nestlé Corporate Business Principles and the Nestlé Management and Leadership Principles, which are binding for the whole Nestlé Group.

Unsere Unternehmenspolitik zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz basiert auf den 'Nestlé Corporate Business Principles' und den 'Nestlé Management and Leadership Principles', die für den Nestlé-Konzern verbindlich sind.



The Nestlé Policy on Safety and Health at Work





Unsere anderen Instrumente



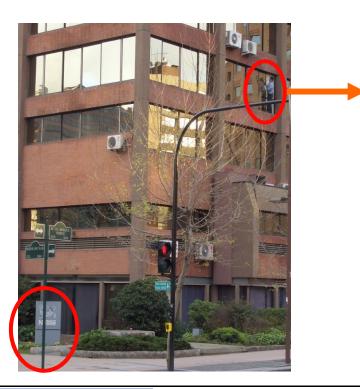
- NSMS (Nestlé Safety Management System):
 Instrument zur Schlüsselparameterverwaltung pro Standort
- NSMS (GI-18.001; basierend auf OHSAS 18001) ist die an allen unseren Standorten angewendete interne Guideline. Zudem sind alle unsere Fabriken OHSAS 18001 zertifiziert.
- Projekt 'CARE'
 Externes Audit zur Validierung der Konformität aller unserer Standorte mit unseren Grundsätzen, unseren internen Guidelines und der jeweiligen Gesetzesbestimmungen aller Länder, in denen wir unsere Produkte herstellen und verkaufen:
 - Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz;
 - Arbeitsnormen;
 - Geschäftsintegrität;
 - Umwelt.



Alle unsere Standorte müssen ein 'BBS'-Programm haben (BBS = Behaviour Based Safety Program)



- Der Mehrheit der Unfälle geht ein Risikoverhalten voraus, welches vom Management nicht korrigiert worden war.
- Handeln bevor sich Unfälle ereignen: Konstruktives und regelmässiges Feedback zu Risikoverhalten hat sich als sehr wirkungsvolles Präventionsinstrument erwiesen.







22. Oktober 2009 / KKL Luzern Schweizerische Tagung für Arbeitssicherheit (STAS)

Finance & Control Group Risk Services

Agenda

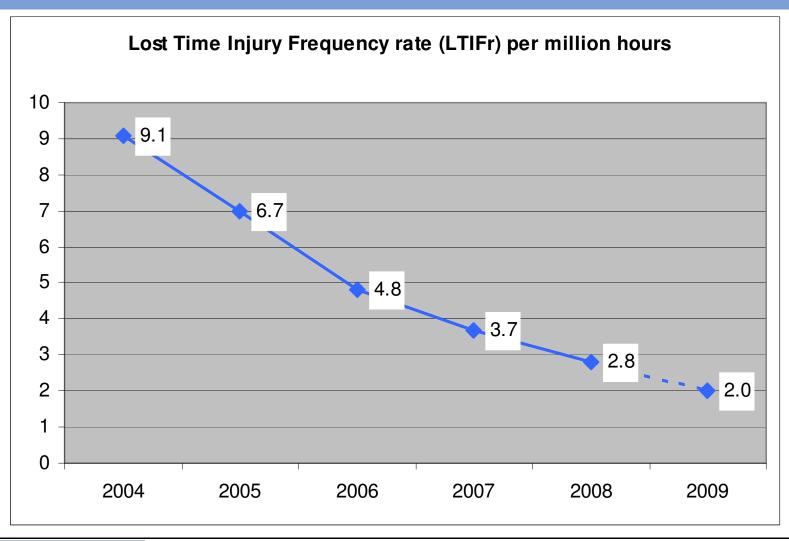


- 1. Betriebliches Risikomanagement bei Nestlé
- 2. Anwendung im Rahmen des Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagements;
- 3. Ergebnisse und Weiterentwicklungen '...seit der Projektinitialisierung sind gute Fortschritte zu verzeichnen, aber wir haben noch einen langen Weg vor uns...'



Positive Entwicklung der Performance I

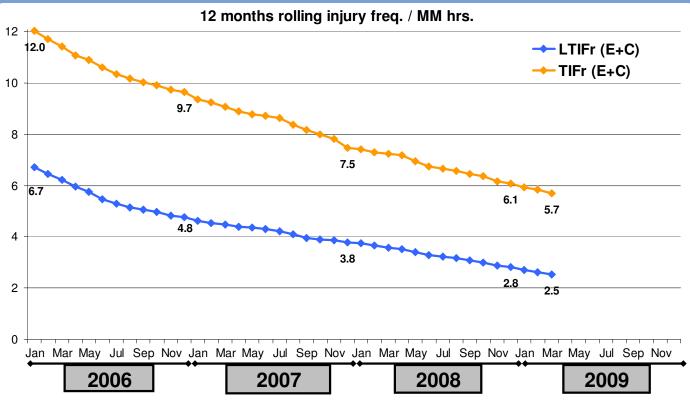






Positive Entwicklung der Performance II





LTIFr:

Lost Time Injury Frequency rate: Anzahl Unfälle, durch die das Opfer einen oder mehrere Arbeitstage ausfällt, beginnend mit dem vorgesehenen nächsten Schichttag (die versäumte Zeit zwischen Unfallzeitpunkt und vorgesehener Arbeitswiederaufnahme wird nicht mitgezählt), gewichtet pro Millionen Expositionsstunden.

TRIFr: Total Recordable Injury Frequency rate: Anzahl der als 'reportable' definierten Unfälle; einschliesslich: LTI, Medical Treatment Injuries (MTI, ohne Ausfalltage am Arbeitsplatz) und Restricted Work Injuries (RWI, Schädigungen, die das Opfer an der Erfüllung seiner gewohnten Aufgabe hindern).



Sammlung und Verwendung der Daten

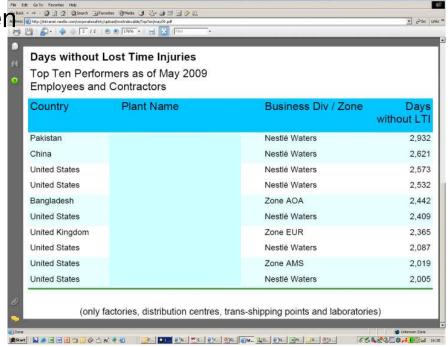


- Unternehmenskultur verändern
- Grundregeln ausarbeiten

Gute Wahrnehmbarkeit erarbeiten

Genügend Unterstützung geben

Verbesserungen belohnen





Nestlé Continuous Excellence (NCE)





Delight Consumers

- Kundenbeschwerden, Ereignisse auf ein Mindestmass reduzieren
- FreshNes wie "Massnahme" und "Mindset"

Deliver Competitive Advantage

- Unseren Kundenservice und die Logistik zwischen unseren Märkten verbessern
- Kosten von Jahr zu Jahr senken

Excel in Compliance

- Qualität, Sicherheit und Umwelt verbessern
- Die 'Nestlé Integrated Management Systems' implementieren



Mithilfe von NCE werden wir die Sicherheit verbessern



- Eine Hauptrichtung der Nestlé Continuous Excellence (NCE) ist die Verpflichtung zur OSHAS18001-Konformität;
- Zielausrichtung: Die Arbeitssicherheit ist integrierender Bestandteil der täglichen Inspektion in unseren Standorten und die Lösung von Problemen wird vor jedem Schichtwechsel diskutiert;
- Die Arbeitssicherheit ist ein Key Performance Indicator (KPI); das Sammeln und Auswerten von Bagatellereignissen ist ein anderer sehr wichtiger Parameter;
- Die Verlässlichkeit der Arbeitsvorgänge, eine geringe Anzahl Mängel, noch sauberere und besser organisierte Arbeitsplätze und eine regelmässige Kommunikation ermöglichen die Risikoreduzierung.



Schlussfolgerungen

- Die Ziele müssen klar formuliert und progressiv sein
- Ein regelmässiges Monitoring des Systems und der Ergebnisse muss gewährleistet sein
- Je nach Ergebnissen aktualisieren (Flexibilität, Pragmatismus)

⇒ Wenn der Wille zur Verbesserung einer Situation in der Unternehmenskultur gut verankert, die

Beharrlichkeit gross genug und die Unterstützung der Geschäftsleitung gewährleistet ist, kann man Berge versetzen, selbst wenn sie sehr hoch sind...

