



**Integrale aanpak van arborisico's**

# **Van arbofabels naar risicosturing**



Het denken over veiligheid en arborisico's kenmerkt zich door een aantal achterhaalde beelden over veiligheid: de veiligheidsfabels. De zo ontstane risicoparadox kunnen we oplossen met risicogestuurd werken.

tekst Martin van Staveren

**W**erken is zelden 100% risico-vrij. Volgens de Arboret moeten organisaties dan ook periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie uitvoeren, de bekende RI&E. Dit is feitelijk een vorm van risicomanagement, met focus op arborisico's. Immers, volgens de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement is risico het effect van onzekerheid op doelstellingen. Arborisico's zijn zo effecten van onzekerheid op arbedoelstellingen. Denk aan verzuim, gezondheid, welzijn en werkplezier.

*Houston, we have a problem:* veiligheid heeft namelijk een probleem. Het begint met de relevantie. Risicoadviseur Aon heeft recentelijk het *Global Risk Management Survey 2017* gepubliceerd. In dit tweejaarlijkse onderzoek zijn meer dan 1800 CEO's, CFO's en risk managers ondervraagd. Hieruit zijn in totaal 55 mondiale toprisico's geïnventariseerd. Arbeveiligheid, in het rapport beschreven als *injury to workers*, is met een positie op nummer 27 een middenmoter. Ver onder bijvoorbeeld reputatieschade, cyberrisico's en risico's door wettelijke aansprakelijkheid. De kans is dus groot dat 26 toprisico's méér aandacht krijgen dan arborisico's, omdat niet-arboprofessionals die wel stevige posities in organisaties bekleden ze als minder relevant beoordelen.

### Veiligheidsproblemen: 95

Maar veiligheid heeft nog veel meer problemen. Volgens veiligheids criticus Carsten Busch zijn dat er zelfs 95. Hij beschrijft ze allemaal in zijn recente boek *Veiligheidsfabels 1-2-3*. Fabel 1 komt gelijk al stevig binnen: "Veiligheid is afwezigheid van ongevallen". Niet dus. Geen ongevallen kan immers best toeval zijn. Het betekent niet automatisch dat een werkomgeving veilig is. Bij Fabel 85, "Ons doel moet nul zijn!",

wordt dit kristalhelder met een voorbeeld: het ontplofte boorplatform Deepwater Horizon in de Golf van Mexico. Op de dag van de ramp vierde men net zeven jaar werken op het platform zonder verzuimongeval.

Ook de mythe dat veiligheid afwezigheid van risico is, prikt Busch deskundig door. Dan zou maximale veiligheid dus nul risico betekenen. Onmogelijk, alles zou tot stilstand komen. We moeten dus risico en veiligheid niet als tegenstellingen zien, maar in samenhang. Met andere woorden: veiligheid is niets anders dan de staat van risico's op een acceptabel niveau. Wat ook nogal eens rondzingt, bij zowel arboprofessionals als risicomangers: risico bepaal je met objectieve factoren. Zij denken nog steeds dat risico altijd te berekenen is en zo leidt tot een objectief getal. Was de wereld maar zo eenvoudig. De realiteit is dat subjectiviteit, emoties en daarmee risicopercepties een grote rol spelen, ook in beoordelingen over wat al dan niet veilig is. Een veelgehoorde slogan als "We werken hier veilig of we werken hier niet" wordt hiermee plotseling een stuk minder eenduidig.

Voor wie nog niet helemaal is overtuigd, nog wat laatste veiligheidsfabelvoorbeelden. Deze zijn zeer herkenbaar, ook in mijn eigen risicomanagementgebied: "Risico moet worden geëlimineerd", "Risico is alleen kans en gevolg", "Kwantitatieve risicobeoordelingen zijn superieur" en mijn favoriet "Risicobeoordeling leidt tot enorme rapporten".

### De risicoparadox

De twijfelachtige veiligheidsrelevantie – arborisico op plaats 27 in de mondiale risico top 55 – en de vele veiligheidsfabels bevestigen de zogenoemde risicoparadox: risicomanagement lijkt zo noodzakelijk om de vaak uitdagende organisatiedoelen te realiseren. Denk bij die doelen eens aan arbo-

aspecten als ziekteverzuim, maar ook aan bijvoorbeeld omzet, winstgevendheid en patiënt- of klanttevredenheid. Risicomanagement wordt desondanks lang niet in elke organisatie breed, diepgaand en met bewezen effectiviteit toegepast.

Wat is er, gegeven de complexiteit en de vele veranderingen waar velen in organisaties dagelijks mee moeten zien te dealen, nu logischer dan de onzekerheden op weg naar die doelen in kaart te brengen en er vervolgens waar nodig stevige maatregelen tegen te treffen? Op een expliciete en integrale wijze, waarbij we de verschillende perspectieven als veiligheid, kosten, kwaliteit, tijd en reputatie meenemen? Dit is immers de essentie van integraal risicomanagement. Niet dus. De risicoparadox volgt uit allerlei onderzoek, waaronder het tweede Nationale Onderzoek Risicomanagement uit 2014, en de praktijk.

### Voorbij risicomanagement

Wat is de oorzaak van de risicoparadox? En wat is de oplossing? Het in veel organisaties gangbare risicomanagement legt een te sterke nadruk op (schijn)maakbaarheid en steeds meer bureaucratische controle. De genoemde fabels

Veiligheid is niets anders dan de staat van risico's op een acceptabel niveau



# Arboprofessionals denken dat risico altijd te berekenen is en zo leidt tot een objectief getal

bevestigen een dergelijk instrumenteel risicomangement. Het is een echo van Taylors *scientific management* dat inmiddels al honderd jaar meegaat. Dergelijk management legt de nadruk op verantwoording en rigide beheersing: "Als iedereen de protocollen nu maar volgt ...". Dit werkt niet meer, de huidige (organisatie)wereld is hiervoor te complex. Als er desondanks een ongeval optreedt – waarmee het aantal dagen nul ongevallen opeens weer op nul staat, dus weg bonus – zorgt de risicoregelreflex voor nog meer veiligheidsprotocollen en procedures. Meer van hetzelfde biedt echter geen oplossing voor de grote uitdagingen waarmee veel managers en professionals zich dagelijks geconfronteerd zien. Denk aan meer doen met minder mensen, met een hogere kwaliteit, sneller én met acceptabele arborisico's.

Conclusie: dergelijk conventioneel risicomangement – waartoe we in veel gevallen ook de RI&E kunnen rekenen – wordt zelden door iedereen in de organisatie enthousiast omarmd. Dit creëert een prikkelende vraag: is er ontspanning mogelijk uit het web van de risicoparadox en de bijbehorende veiligheidsfabels? Met andere woorden, kan integraal risicomangement – met voldoende aandacht voor arborisico's – een aantoonbaar nuttige rol gaan spelen om de vaak uitdagende doelstellingen van organisaties te realiseren? Het antwoord hierop is ja, door risicosturing.

## Risicosturing

Risicosturing of risicogestuurd werken is niets anders dan het toepassen van zes algemeen toepasbare risicostappen in de bestaande werk- en managementprocessen. Deze stappen zijn het resultaat van het filteren van de gangbare methoden voor risicomangement, waaronder de ISO 31000 richtlijn, op de essenties. Voor omgaan met arborisico's zijn dit de zes stappen:

1. Arbo-doelen bepalen: wat wil de organisatie op het gebied van arbo bereiken?

2. Arbo-risico's inventariseren: welke onzekerheden kunnen effect hebben op deze arbo-doelen?
3. Arbo-risico's classificeren: hoe groot zijn waarschijnlijkheid en effecten van de arbo-risico's?
4. Arbo-risico's beheersen: welke realistische en haalbare maatregelen nemen we?
5. Arbo-risico's evalueren: werken de genomen beheersmaatregelen tegen arborisico als bedoeld?
6. Arbo-risico's rapporteren: vastleggen van de uitgevoerde risicostappen.

Deze zes algemene risicostappen sluiten naadloos aan op de wettelijk verplichte RI&E. Daarbij gaat risicogestuurd werken verder dan arborisico's. Het is een integrale benadering voor alle aan elkaar gerelateerde risico's die de organisatie doelen bedreigen. Neem bijvoorbeeld een bedrijf dat duurzaam houten kinderspeeltoestellen maakt van sloophout. De productiechef wil het hout met een nieuw middel laten impregneren, zodat het minimaal vijftien jaar meegaat in het Nederlandse buitenklimaat. Wat levert dit middel aan (extra) arborisico's op voor de medewerkers? En welke andere risico's spelen een rol in dit innovatieve productieproces? Denk dan aan:

- » Technische risico's: is het productieproces aan te passen op dit nieuwe middel?
- » Kredietrisico's: is de bank bereid om extra krediet te verstrekken voor de benodigde investering?
- » Financiële risico's: wat betekent een hogere kostprijs voor de winstgevendheid?
- » Marktrisico's: in hoeverre is het product met een hogere prijs nog concurrerend?
- » Reputatierisico's: wat als ooit blijkt dat de gezondheidsrisico's toch zijn onderschat?

Dit voorbeeld laat meteen zien dat de arboverantwoordelijke hoe dan ook te maken krijgt met collega's op vakgebie-

den als techniek, financiën en marketing, elk met hun eigen doelen en bijbehorende risico's. De arboprofessional kan dus alleen effectief met arborisico's omgaan door ook de niet-arborisico's die daaraan vast zitten te beschouwen. Oftewel, door integraal risicogestuurd te gaan werken.

## Samenvattend

Veiligheid, en de daarmee verbonden arborisico's, heeft een veelheid aan problemen. Die hebben vooral te maken met gebrek aan relevantie en achterhaalde beelden over veiligheid: de veiligheidsfabels. Dit leidt tot de risicoparadox die wordt opgelost met risicosturing door risicogestuurd werken, een terug-naar-de-essentie-vorm van risicomangement. Die risicosturing bestaat uit zes algemeen toepasbare stappen. Die sluiten naadloos aan op de bekende RI&E én bieden de opening naar werkelijk integraal omgaan met risico's in organisaties. Dit helpt zowel arboprofessionals als alle medewerkers en managers. «

Bronnen

AON (2017). Global Risk Management Survey: Executive Summary. AON Risk Solutions.

Busch, C. (2017). Veiligheidsfabels 1-2-3: 95 stellingen voor een reformatie in veiligheid. Vakmedianet, Alphen aan den Rijn.

Kloppenburger, M. (2014). Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis? Tweede Nationaal Onderzoek Risicomangement in Nederland. Rijksuniversiteit Groningen, Nyenrode School of Accountancy Breukelen, NBA en PwC.

NEN (2009). Risicomangement: Principes en Richtlijnen. NEN-ISO 31000:2009 nl. NEN, Delft.

Staveren, M. van (2015). Risicogestuurd werken in de praktijk. Vakmedianet, Deventer.

Dr. ir. Martin van Staveren MBA staat voor anders omgaan met risico's. Hij is adviseur en kerndocent aan de executive masteropleiding Risicomangement, Universiteit Twente. Zijn boek Risicogestuurd Werken in de Praktijk is uitgebracht door uitgeverij Vakmedianet. Meer informatie: [www.risicogestuurdwerken.nl](http://www.risicogestuurdwerken.nl) en [www.vsrn.nl](http://www.vsrn.nl).

## Congres Risicomangement

Martin van Staveren spreekt op het congres 'Risicomangement: van onzekere veiligheid naar veilige onzekerheid'. Voor meer informatie, kijk op [www.congresrisicomangement.nl](http://www.congresrisicomangement.nl).