



Risicogestuurd werken in de praktijk

Terug naar de essentie


Naast zorg voor optimale arbeidsomstandigheden hebben organisaties ook nog andere doelstellingen: winstgevendheid, patiëntveiligheid, klanttevredenheid. Risicogestuurd werken helpt de arboprofessional om effectief om te gaan met arborisico's in relatie tot die andere belangrijke organisatiedoelstellingen.

tekst Martin van Staveren

Net als leven is werken nooit zonder risico's. Volgens de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement is risico het effect van onzekerheid op doelstellingen. Arborisico's zijn zo dus effecten van onzekerheid op

arbodoelstellingen, zoals gezondheid, welzijn en werkplezier. Maar naast zorg voor optimale arbeidsomstandigheden, heeft elke organisatie ook andere doelstellingen zoals winstgevendheid, patiëntveiligheid of klanttevredenheid. Risi-

cogestuurd werken gaat terug naar de essentie en helpt de arboverantwoordelijke effectief om te gaan met arborisico's in relatie tot dit soort belangrijke organisatiedoelstellingen. Volgens de Arbowet moet elke organi-



Risicogestuurd werken legt de nadruk op mens, cultuur, leren, flexibiliteit en aanpassingsvermogen

brengen naar een aanvaardbaar niveau. Dit kan de arboverantwoordelijke onmogelijk in zijn eentje oplossen. Hierbij kan een integrale risicogestuurde benadering helpen. Zo kun je samen met collega's met andere verantwoordelijkheden in de organisatie tot aanvaardbare oplossingen komen.

Voorbeeld

Een fabrikant van houten tuinmeubelen van sloophout (hergebruik van bouwstoffen) gaat hout op een innovatieve wijze impregneren, zodat het minimaal 15 jaar meegaat in het Nederlandse buitenklimaat. De productiemanager heeft het productieproces hier al op aangepast met een forse investering. Ondernemen is immers actie ondernemen, anders doet de concurrent het wel. De organisatie heeft een zeer betrokken arbofunctionaris. Zij komt er in vervolg op de onlangs uitgevoerde RI&E na wat zoeken op internet achter dat het impregnaat veel schadelijker voor de gezondheid kan zijn dan altijd is aangenomen. Dit Italiaanse onderzoek heeft internationaal nogal wat controverses veroorzaakt en er loopt inmiddels een soortgelijk Amerikaans onderzoek om meer helderheid te krijgen. De resultaten van dat laatste onderzoek laten naar verwachting nog wel een jaar op zich wachten. Dit alles betekent een verhoogd gezondheidsrisico voor de betrokken medewerkers. Om de blootstelling tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen is wellicht een forse aanpassing van het productieproces noodzakelijk. Dit levert interessante en ook lastige vragen op: welke blootstelling is wettelijk toegestaan en moeten we die als aanvaardbaar beschouwen voor onze medewerkers? Of moeten we voor de zekerheid voor onszelf toch wat strengere eisen hanteren? Wat betekent dit voor de aanpassingen in het productieproces? Is dat technisch haalbaar? Wil de bank wel het benodigde extra krediet verstrekken? En

wat betekenen de extra investeringen voor de kostprijs van de tuinmeubelen? Verdampst zo de eerst zo aantrekkelijke winst, omdat de prijs vanwege de hevige concurrentie uit China niet echt veel kan worden verhoogd?

Nooit op zichzelf

Wat maakt dit voorbeeld duidelijk? Het laat zien dat arborisico's op allerlei manieren gerelateerd zijn aan andere risico's binnen een organisatie. In dit voorbeeld gaat het tenslotte ook om effectief omgaan met:

- » *Technische risico's*: is het productieproces aan te passen?
- » *Kredietrisico's*: is de bank wel bereid extra krediet te verstrekken?
- » *Financiële risico's*: wat betekent een hogere kostprijs voor de winstgevendheid?
- » *Marktrisico's*: 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 ook zien dat de arbofunctionaris hoe dan ook te maken krijgt met collega's op vakgebieden als techniek, financiën en marketing die elk hun eigen doelen en bijbehorende risico's hebben. Hij kan dus alleen maar effectief met arborisico's omgaan door ook de relevante niet-arborisico's te beschouwen. Hier betreden we het domein risicomanagement.

Risicogestuurd werken

Risicomanagement is voor velen een nogal beladen begrip. Er wordt vaak (te) ingewikkeld over gedaan en het levert (te) lange lijsten met risico's op. Die lijsten verdwijnen vervolgens in de la zonder dat we er echt mee aan de slag gaan. Hier kan risicogestuurd werken helpen. Risicogestuurd werken is niets anders dan zes generieke risicoprocesstappen toepassen op bestaande werkprocessen, die hiermee risicogestuurd worden. »

satie periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie uitvoeren, de bekende RI&E. De frequentie hiervan is niet wettelijk voorgeschreven en afhankelijk van de aard van de activiteiten, de in kaart gebrachte risico's en veranderingen in werkmethoden en omstandigheden. Hier sluipt het begrip risicoperceptie en de daaruit volgende risicohouding de organisatie binnen. Want wie bepaalt op welke gronden, hoe vaak en tot op welk detailniveau de RI&E wordt uitgevoerd? Wie bepaalt of we in geval van verhoogde arborisico's iets doen en wat dat moet zijn? Het ligt voor de hand dat de arboprofessional daar een behoorlijke stem in heeft. Aan het uitvoeren van de RI&E zijn echter kosten verbonden. Die kunnen naar aanleiding van zo'n RI&E nog eens fors toenemen als blijkt dat er aanvullende maatregelen nodig zijn om verhoogde arborisico's terug te

We doen vaak te ingewikkeld over risico-management en dat levert veel te lange lijsten risico's op die in een la verdwijnen

Deze algemeen toepasbare risicostappen zijn het resultaat van het filteren van alle gangbare methoden voor risico-management op de essenties:

- » Doelen bepalen: wat wil de organisatie bereiken?
- » Risico's inventariseren: welke risico's bedreigen de doelen?
- » Risico's classificeren: hoe groot zijn die risico's?
- » Risico's beheersen: wat gaat de organisatie aan de risico's doen?
- » Risico's evalueren: werken de risicobeheersmaatregelen als gepland?
- » Risico's rapporteren: vastleggen van de uitgevoerde risicostappen.

Deze zes algemene risicostappen sluiten naadloos aan op de eerdergenoemde RI&E. Maar risicogestuurd werken gaat veel verder dan louter de arborisico's. Het is een integrale benadering voor alle aan elkaar gerelateerde risico's die de doelen van een organisatie bedreigen.

Terug naar het voorbeeld

Hoe had het managementteam van de tuinmeubelenfabrikant door risicogestuurd werken de huidige situatie kunnen voorkomen of in elk geval de gevolgen ervan drastisch kunnen beperken?

Stap 1 – Doelen bepalen

Wat wil de organisatie bereiken? Deze fabrikant wil duurzaam geproduceerde tuinmeubelen op de markt brengen die langer meegaan. Om daarop omzet met een aantrekkelijke marge te realiseren. De fabrikant wil ook een goede werkgever zijn, met zorg voor het welzijn en de gezondheid van het personeel.

Stap 2 – In kaart brengen van risico's, gegeven de doelen

De focus ligt hier op de gezondheidsrisico's die samenhangen met het nieuwe impregnaat. Een nieuwe werkwijze met nieuwe chemicaliën is op zich al reden om opnieuw een RI&E uit te voeren. Dit gezondheidsrisico moet in het managementteam worden ingebracht voordat de productiemanager het productieproces

aanpast. Met andere woorden, men had de arbofunctionaris al bij de eerste plannen voor de innovatieve aanpassing van het productieproces moeten betrekken om met de arbobril op daaraan verbonden risico's in kaart te brengen.

Stap 3 – Risico's classificeren

Voor deze stap kan de arbofunctionaris extern advies inwinnen. Formeel via bijvoorbeeld een onderzoeksinstituut en informeel in een internationale Linked-In-groep. Met die aanvullende info kan hij de grootte van het risico inschatten: wat is de kans van optreden en wat zijn dan voor wie de gevolgen? Dit gaat verder dan alleen gevolgen voor de gezondheid van de medewerkers. Financiële gevolgen en effecten op de klanttevredenheid en reputatie moeten ook meewegen. Dit vraagt om inbreng vanuit het hele managementteam.

Stap 4 – Gaan we dit risico aanpakken en zo ja, hoe?

Stel dat uit stap 3 een onacceptabel groot gezondheidsrisico naar voren komt, gegeven het doel van de organisatie een goed werkgever te zijn. Dan is het een mogelijkheid naar alternatieve impregnaten te zoeken, die bewezen een lager of helemaal geen gezondheidsrisico met zich meebrengen. Ook is het mogelijk om het productieproces verder te robotiseren, om blootstelling van medewerkers aan het impregnaat te vermijden. In stap 4 neemt de organisatie uiteindelijk een besluit, met inbreng van het hele managementteam.

Stap 5 – Evaluatie

In datzelfde managementteam wordt bijvoorbeeld maandelijks geëvalueerd of de gekozen risicobeheersmaatregelen aan de verwachtingen voldoen. Zo ja, dan is ingrijpen niet nodig. Zo nee, dan zijn verdere aanpassingen nodig.

Stap 6 – De periodieke risicorapportage en -communicatie

Naar bijvoorbeeld de medewerkers en de directeur-eigenaar. Overigens luidt de

nadrukkelijke aanbeveling om een vertegenwoordiging van de medewerkers, bijvoorbeeld vanuit de ondernemingsraad, te betrekken bij alle stappen van het risicogestuurd werken. Dit zorgt niet alleen voor draagvlak. Ook kunnen de professionals van de werkvloer met slimme oplossingen voor bijvoorbeeld aanpassingen in het productieproces komen. Zij hebben er immers dagelijks mee te maken.

Kenmerken

Het gangbare risicomanagement legt de nadruk op systemen, planning, controle en beheersbaarheid. Risicogestuurd werken legt juist meer nadruk op mens, cultuur, flexibiliteit, leren en aanpassingsvermogen. Het is overigens niet zozeer een kwestie van óf het een óf het ander. Het is vooral een kwestie van wat minder accent leggen op elementen van het conventionele risicomanagement en wat meer op elementen van risicogestuurd werken. In totaal twintig kenmerken onderscheiden risicogestuurd werken van risicomanagement. Voorbeelden zijn van één doel naar meerdere doelen, van onteigenen naar eigenaarschap en van *low trust - high tolerance* naar *high trust - low tolerance*. De crux zit in het (h)erkennen dat arborisico's onlosmakelijk zijn verbonden met andere organisatorisico's en alleen in samenhang zijn aan te pakken. De arboprofessional kan daar zijn voordeel mee doen om gezondheid, welzijn en werkplezier voor iedereen in de organisatie maximaal mogelijk te maken. «

Bronnen

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

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

Martin van Staveren is adviseur/eigenaar van VSRM, kerndocent postacademische masteropleidingen Risicomanagement en Public Management, Universiteit Twente en auteur van Risicogestuurd Werken in de Praktijk, www.risicogestuurdwerken.nl.