



# Leren van Incidenten

*Knelpunten bij drie bedrijven*

Niek Steijger & Linda Drupsteen  
Gerard Zwetsloot , Jop Groeneweg

TNO



## Doel

Het verbeteren van het proces van Leren van incidenten en het voorkomen van herhaling van incidenten

1. Identificeren en wegnemen van knelpunten en oorzaken
2. Sneller signaleren van afwijkingen en hiervan leren



## Wat verstaan we onder een incident?

- › TNO hanteert een brede definitie van wat een incident of ongeval is;
- › In beide gevallen: afwijkingen in de bedrijfsprocessen;
- › Verschil zit in de impact / gevolgen;
- › Hierin speelt toevalligheid vaak een grote rol;
- › Vooral de toevalligheden na de ongewenste gebeurtenis;
- › Voorafgaand aan de gebeurtenis is er minder toeval, maar spelen juist de systeemoorzaken een rol.



## Wat verstaan we onder leren van incidenten?

- › Leren is niet zozeer gericht op het leren van een specifiek incident;
- › Leren is gericht op het proces van leren als organisatie-competentie;
- › Doel van het leren van incidenten: tijdig informatie verzamelen om zodoende op tijd te kunnen bijsturen;
- › Afwijkingen in bedrijfsprocessen kunnen dan worden bijgesteld nog voor ze kunnen escaleren of zich herhalen;
- › Op weg naar continue verbetering;



## Hoofdstappen

Kijken naar leren van incidenten: ontwikkeling analysekader

- Waar treden knelpunten op in het proces van Leren van incidenten?  
# Quickscan Leren van Incidenten

Verkennde casestudies

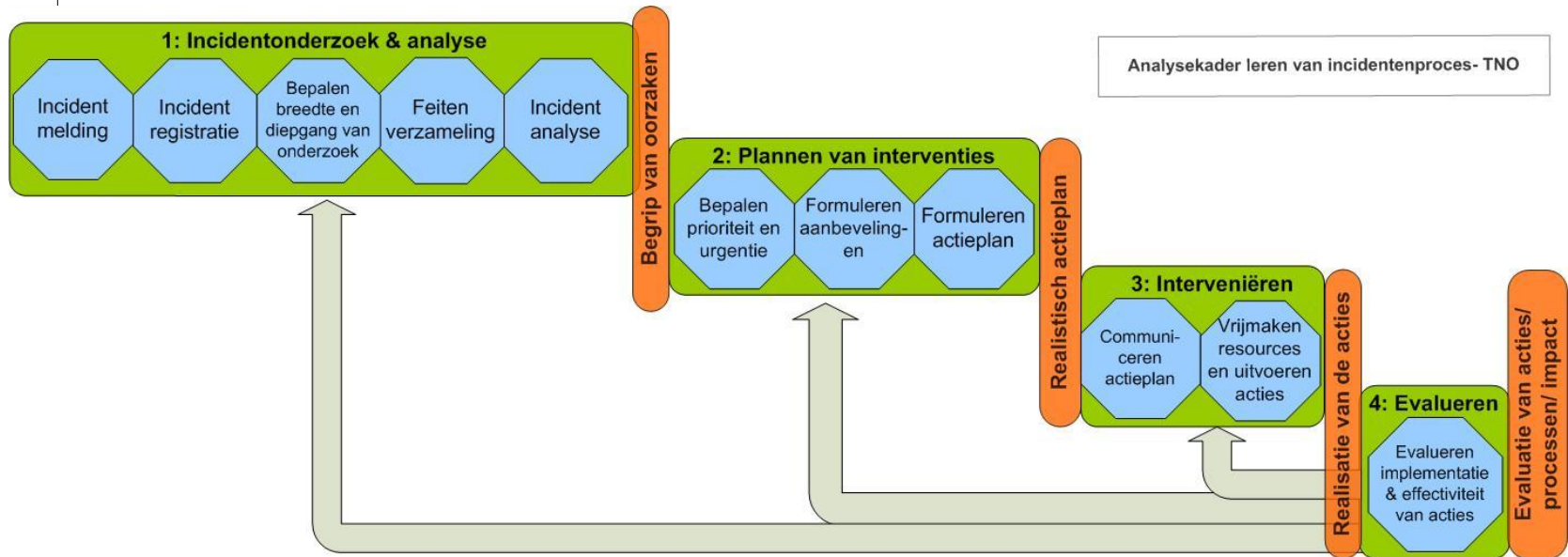
- Wat zijn de knelpunten?  
# Protocollen voor Documentstudie en Interviews

Verdiepende focusgroepen

- Wat zijn de oorzaken van de knelpunten?  
# Focusgroepen & Meting van Cultuur- en andere  
Organisatiefactoren

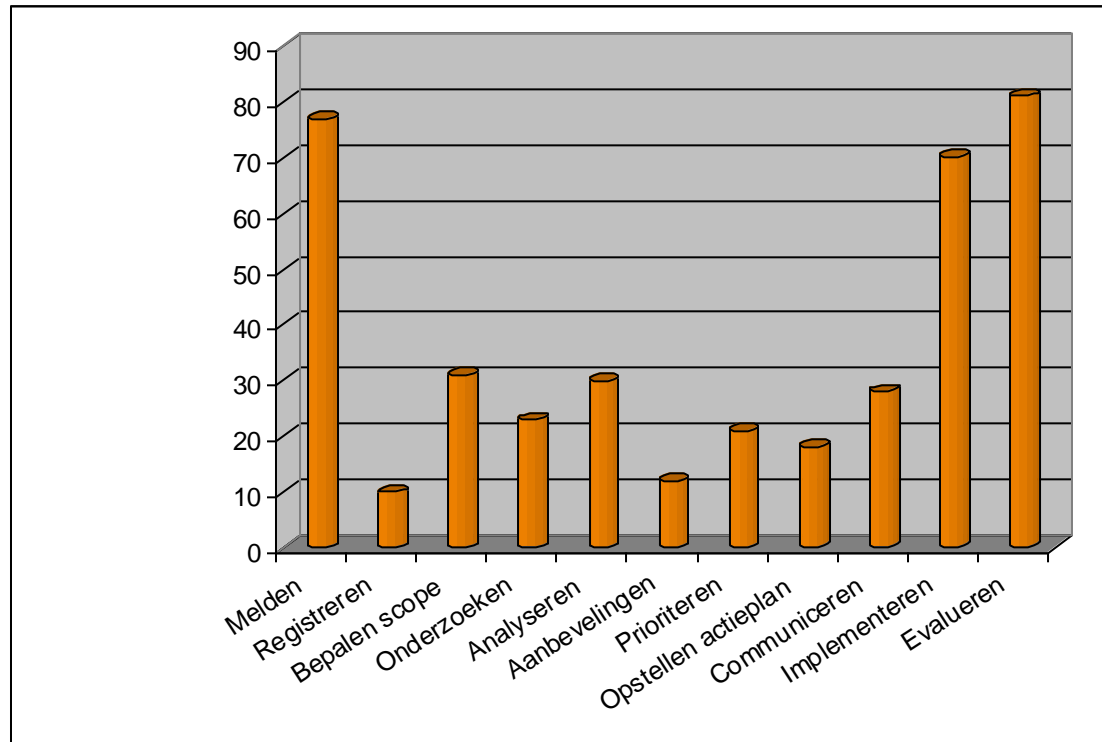


# Identificeren van knelpunten





## Waar zitten de belangrijkste bottlenecks?





## Resultaten

### Casus Afval – en energie

- › Veel aandacht voor melden, soms ongemak om te praten over incidenten, communicatie verkokerd;

### Casus Vervoer

- › Goed crisismanagement ('brandblus cultuur'), leren van incidenten onvoldoende geborgd/ eigenaarschap, opvolging van acties zeer wisselend

### Casus Bouw

- › Veel aandacht voor incidenten, worden vaak als uniek en persoonlijk gezien met (goed bedoelde) improvisatie als aanleiding.





## Algemeen beeld knelpunten per fase

- Incidenten worden niet altijd als dusdanig herkend en daardoor niet gemeld; drempels: onwetendheid, onduidelijkheid, onzekerheid
- Er wordt vaak gekozen voor korte termijn acties die zich richten op directe oorzaken (i.p.v. onderliggende oorzaken); bepaald door beschikbare middelen en beschikbare kennis
- Onvoldoende feedback en daardoor afname draagvlak en melden (neerwaartse spiraal); teveel acties, moeilijk te prioriteren,
- Er wordt niet beoordeeld of de betreffende maatregel het probleem heeft opgelost



## Leren te leren

- › Niet leren van incidenten, is zonde
- › Het analyseren van incidenten of het nemen van specifieke maatregelen heeft beperkt zin als het leerproces niet volledig is doorlopen en op effectiviteit is getoetst
- › Het doorlopen van de incidentenleercyclus is niet voldoende, maar wel noodzakelijk om te kunnen leren
- › De kwaliteit van het leerproces wordt sterk bepaald door de organisatiecontext; de mensen, hun competenties, de organisatiestructuur en -cultuur



## Tot slot, wat kunnen we nu al meegeven?

- › Analysekamer helpt knelpunten te identificeren
- › Incidentmeldingen bevatten noodzakelijke informatie om van te leren
- › Acties moeten gericht zijn op de uitkomst van de analyse → de (basis-) oorzaken
- › Continue feedback stimuleert dit proces en vergroot betrokkenheid
- › Evalueer of maatregelen effectief waren



## Onderzoek in 2011

De cultuur, structuur en kennisdeling binnen een organisatie vormen randvoorwaarden of condities voor het proces van Leren van incidenten

En zal de focus van ons onderzoek zijn



## Contact

[Niek.steijger@tno.nl](mailto:Niek.steijger@tno.nl)

[Linda.drupsteen@tno.nl](mailto:Linda.drupsteen@tno.nl)

<http://nl.linkedin.com/in/lindadrupsteen>