

## Lessen over risicoscholing in verschillende domeinen

# Leren is **meer** dan kopiëren

In ieder veiligheidsdomein zijn verschillende partijen actief die elk hun eigen rol spelen in het managen van risico's en veiligheid. Werkt dat op zichzelf geen risico's in de hand? Wie moet eigenlijk over welke kennis beschikken? Gelukkig zijn er lessen te leren uit de risicoscholing in andere domeinen.

tekst Walter Zwaard en Jop Groeneweg

In alles wat ze doen staan mensen bloot aan risico's, ook al verschillen de veiligheidsdomeinen en processen waarin die ontstaan. Toch gaat het meestal goed, vooral tijdens de normale, ongestoorde processen. Dat komt omdat risico's beperkt zijn, dankzij het web van risicoprofessionals dat zich bezighoudt (en ooit heeft beziggehouden) met alle aspecten van de processen en activiteiten: van de mens tot aan het systeem waarin deze werkt. Een onderhoudsmonteur die een antenne op het dak repareert, gaat er – veelal terecht – van uit dat er al over van alles is nagedacht en dat ontwerpers, fabrikanten, werkgevers en opdrachtgevers samen voor veilige apparatuur, methoden en werkplekken hebben gezorgd. De samenwerking tussen risicoprofessionals is echter niet altijd zo goed geregeld. Het 'Toyota-schandaal' uit 2010 laat zien wat er kan gebeuren als een van de partijen in het web de risico's niet goed beheerst. De autofabrikant had ervoor gekozen om een kleine kans op schade te accepteren in plaats van alle auto's terug roepen – met desastreuze reputatieschade als gevolg.

In dit artikel zullen we laten zien dat er van andere domeinen valt te leren, alsmede van de werkwijzen binnen een domein.

### **Verskillende actoren**

Meer in het algemeen gesproken, zijn er vier facetten te onderscheiden aan situaties waarin operators hun activiteiten uitvoeren: de techniek, het gedrag van de operator, de organisatie en de omgeving (zie tabel 1). Er zijn dus ook vier aangrijpingspunten om tot beheersing van de risico's te komen. Als eerste het verbeteren van de techniek, dat wil zeggen de technische hulpmiddelen van de operator. Ten tweede het beïnvloeden van het gedrag, het handelen van de operator. Vervolgens het aanpassen van de organisatie, dat wil zeggen de organisatorische context waarbinnen de activiteiten plaatsvinden. En tot slot het optimaliseren van de wisselwerking met de omgeving: alles buiten de werkplek en de organisatie. Er is al veel geschreven over het omgaan met veiligheid in de verschillende domeinen. Er blijken grote verschillen te bestaan tussen bijvoorbeeld de procesindustrie en de zorg. Bij een vergelijking van de domeinen, in dit geval procesveiligheid en patiëntveiligheid, is nog niet eerder systematisch gekeken naar de verschillende partijen die bijdragen aan het beheersen van de risico's binnen die domeinen. Toch is dat belangrijk, want in de meeste veiligheidsdomeinen bevinden de vier genoemde aan-



Autofabrikant Toyota accepteerde een kleine kans op schade in plaats van alle auto's terug te roepen, met grote reputatieschade als gevolg.

grijpingspunten zich in de handen van verschillende actoren. Zo is het managen van de risico's van de apparatuur die de onderhoudsmonteur gebruikt, vaak in geheel andere handen dan het risicomanagement ten aanzien van bijvoorbeeld elektrocutie en het werken op hoogte. Dat geldt ook in andere domeinen. In de luchtvaart is dit 'denken binnen het domein' al veel verder ontwikkeld en wordt er veel nauwer samengewerkt. Dat zal voor een belangrijk deel te maken hebben met de manier waarop de media schrijven over incidenten. Qantas vlucht 32 kreeg op 4 november 2010 problemen met een niet goed werkende motor en moest een noodlanding maken in Singapore. Anders dan er bij een ernstige calamiteit in de industrie zou gebeuren, ging het in de berichtgeving om een uitgevallen motor van Rolls Royce in een Airbus en werd Qantas bijna een heldenrol toebedeeld omdat de uitstekend getrainde piloten een ramp hadden weten te voorkomen. Leveranciers van luchtvaarttechnologie realiseren zich maar al te goed dat ook zij in de schijnwerpers komen te staan als het mis gaat. De relatie met 'het incident' is in de luchtvaart snel gelegd. Daardoor hebben leveranciers en fabrikanten van nature een directere band met de luchtvaartmaatschappijen, veel meer dan bijvoorbeeld in de industrie. Want wie heeft in de krant gelezen de naam gelezen van de ontwerper en bouwer van de Deepwater Horizon, het boorplatform van BP? En wie weet hoe de samenwerking tussen de risicoprofessionals van de ontwerper en van BP heeft bijgedragen aan de ramp met het platform? (Het was een Reading & Bates Falcon RBS8D-ontwerp en de constructie vond plaats bij Hyundai Heavy Industries uit Zuid-Korea).

### Weinig collega's

Een automobilist moet goed kunnen rijden, dat verkleint de kans op een verkeersongeval. De risicoprofessionals van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen hebben een eisen-

pakket samengesteld waaraan de automobilist minimaal moet voldoen, en tijdens het rijexamen vindt een toetsing aan die eisen plaats. Een geheel andere instantie, met eigen risicoprofessionals, houdt zich bezig met de veiligheid van het voertuig. Dit heeft grote gevolgen voor de praktijk, zoals het bovengenoemde Toyota-schandaal illustreert. Vervolgens is er de overheid die verkeersregels vaststelt en op basis van risico-evaluaties bijvoorbeeld de maximumsnelheid verhoogt of verlaagt. Dan zijn er nog de professionals van Rijkswaterstaat, die de risico's zoveel mogelijk trachten te beperken bij het ontwerpen en onderhouden van de infrastructuur. Naast deze risicoprofessionals functioneren er ook 'toezicht-houders' die controleren of de diverse partijen zich wel aan de

## Optimaal risicomanagement is een samenspel van vele actoren

spelregels houden. De verkeerspolitie kan bijvoorbeeld controleren of een bestuurder beschikt over een rijbewijs en zich houdt aan de beperkingen van de rijnsnelheid. Tenslotte zijn er hulpdiensten die paraat staan om onverhoopte schade zoveel mogelijk te beperken, ongeacht de risico's die zijn gelopen.

**Tabel 1: Operator en aangrijpingspunten voor risicobeheersing**

	Arbeidsveiligheid	Procesveiligheid	Vliegveiligheid	Verkeersveiligheid	Patiëntveiligheid
Operator	werknemer	procesoperator	piloot	weggebruiker	medicus
Techniek	arbeidsmiddelen	procesinstallatie	vliegtuig	vervoermiddel	medische apparatuur
Gedrag	werken	regelen	besturen	rijden	behandelen
Organisatie	bedrijf	fabriek	vliegmaatschappij	verkeersregels	ziekenhuis
Omgeving	samenleving	industrie	luchthaven	infrastructuur	zorgnetwerk

**Tabel 2: Actoren die bijdragen aan risicobeheersing**

	Arbeidsveiligheid	Procesveiligheid	Vliegveiligheid	Verkeersveiligheid	Patiëntveiligheid
Leiding	werkgever	directie	directie	overheid	directie/medicus
Operator	werknemer	procesoperator	piloot	weggebruiker	medicus
Risicoprofessional (adviseur)	arbo-adviseur	PV-adviseur	piloten	overheid	medicus
Toezichthouder	SZW	SZW e.a.	ILT	IWW	IGZ

**Tabel 3: Risicoprofessionals en adviseurs over risicobeheersing**

	Arbeidsveiligheid	Procesveiligheid	Vliegveiligheid	Verkeersveiligheid	Patiëntveiligheid
Techniek	arbo-adviseur	PV-adviseur	fabrikant	fabrikant	fabrikant
Gedrag	arbo-adviseur	veiligheidskundige	veiligheidskundige	CBR	Patiëntveiligheid deskundige
Organisatie	arbo-adviseur	veiligheidskundige	adviseur vliegmaatschappij	overheid	Patiëntveiligheid deskundige
Omgeving	arbo-adviseur	veiligheidskundige	adviseur luchthaven	RWS	?

**Tabel 4: Opleiding en scholing voor risicobeheersing**

	Arbeidsveiligheid	Procesveiligheid	Vliegveiligheid	Verkeersveiligheid	Patiëntveiligheid
Leiding	0	0	+/0	0/+	0
Operator	0/+	+	++	+	0/+
Risicoprofessional	++	+	++	+	0/+
Toezichthouder	++	+	++	0/+	0/+

Er zijn dus nogal wat partijen die zich, elk vanuit hun eigen deskundigheid, in een veiligheidsdomein bezighouden met het beheersen van risico's. Tabel 2 illustreert dat de arbo-adviseur maar weinig echte collega-risicoprofessionals heeft in de hier geselecteerde andere domeinen. Het managen van veiligheid lijkt dus ook mogelijk zonder gespecialiseerde risicoprofessional. Zo speelt de overheid bij verkeersveiligheid een prominente rol. En binnen vliegveiligheid en patiëntveiligheid zijn het de piloten en medici die, al dan niet intercollegiaal, de rol van risicoprofessional invullen.

Uit dat laatste kan het domein arbeidsveiligheid lessen leren. Want met de toenemende professionalisering van organisaties en operators ligt een verandering in de rolverdeling binnen arbeidsveiligheid voor de hand. In veel bedrijven zullen de operators als 'de professionals in het primaire proces' in de toekomst een meer prominente rol (moeten) spelen in het proces van risicomanagement. De rol van de arbo-adviseur zal daarbij verder veranderen van inhoudelijk deskundige in deskundig begeleider. We concentreren ons nu op de adviseur (één van de actoren) en op het opleiden (één van de aangrijpingspunten).

#### *De adviseur*

Risicoprofessionals staan anderen beroepsmatig bij in het omgaan met risico's. Zo is de arbo-adviseur (veiligheidskundi-

ge) in het domein Arbeidsveiligheid de risicoprofessional. Deze adviseert de leiding en operator opdat de risico's beheerst worden of tenminste op een acceptabel niveau worden gebracht. De advisering omvat alle genoemde aangrijpings-

## Van domein naar domein springen is niet vrij van valkuilen

punten voor risicobeheersing: techniek, gedrag, organisatie en omgeving. In de andere domeinen is de specialistische kennis en advisering over verschillende actoren verdeeld (zie tabel 3). Deze situatie lijkt op het eerste gezicht nog niet zo slecht, omdat de risicoprofessional zo is betrokken bij alle aspecten van veiligheid. Een integrale aanpak, van techniek tot mens, lijkt immers eenvoudiger te realiseren met één centraal aanspreekpunt. In de praktijk blijkt echter dat het gehele veiligheidsveld niet meer door één adviseur te bespelen is. Het is voor een adviseur niet mogelijk om de kennis over alle aan-



grijpingspunten actueel te houden. In de praktijk leidt dat, ook nu al, tot tunnelvisies op deelgebieden. Bijvoorbeeld tot een sterke focus op menselijk gedrag, waarmee men dan hoopt ook alle andere problemen op te lossen.

Intercollegiaal overleg blijkt in de praktijk niet altijd de remedie tegen tunnelvisie. Bij grote bedrijven en adviesbureaus kunnen arbo-adviseurs en veiligheidskundigen weliswaar profiteren van de aanwezigheid van collega's, maar de opbrengst daarvan stelt vaak teleur. Geen wonder, want de collega-adviseurs hebben allemaal min of meer dezelfde achtergrond en opleiding. Dat is een gevolg van het feit dat 'multidisciplinair' in het verleden altijd beperkt is gebleven tot de disciplines binnen arboland. Zo blijven vernieuwende inzichten uit en is zelden sprake van werkelijk interdisciplinaire aanpakken. Dit is tot op zekere hoogte op te lossen door 'buiten het domein' te treden en daar inspiratie op te doen. Maar daarbij is een waarschuwing op zijn plaats. Leren is meer dan kopiëren en het van domein naar domein springen is niet vrij van valkuilen.

### Opleiden

Zoals gezegd zijn er vier invalshoeken om tot risicobeheersing te komen. Eén daarvan is het beïnvloeden van het gedrag van de operator door opleiding en scholing. Maar opleiden op het gebied van risico's kent meerdere facetten. Het opleiden vindt immers niet alleen plaats in het lopende proces. Veel belangrijker is de scholing die heeft plaatsgevonden in het voorstadium, voordat de operator het systeem betrad. Dit is het verschil tussen scholing als interventie (de veiligheids campagne langs de snelweg of de voorlichting in het bedrijf) en scholing als instroomkwalificatie (de rijlessen van de automobilist of de risicoscholing in de vakopleiding). Daarnaast is het de vraag of andere actoren dan de operator niet voor scholing in aanmerking komen. Daarbij blijkt dat er in de loop der tijd verschillende accenten zijn ontstaan in de diverse domeinen. In het ene domein wordt bijvoorbeeld veel verwacht van het opleiden van operators, terwijl men in het andere domein meer nadruk legt op het opleiden van risicoprofessionals (zie tabel 4).

Scholing op het gebied van risico's is een instrument voor risicobeheersing. Tabel 4 illustreert dat het scholen van de leiding daarbij geen rol van betekenis speelt, hoewel leidinggevers van groot belang zijn voor het beheersen van risico's. In de opleidingen binnen het arbodomein ligt de nadruk nog echter sterk op scholing van risicoprofessionals.

Deze situatie leidt tot een opmerkelijke tegenstelling. Hoewel de leiding uiteindelijk verantwoordelijk is voor het risicomangementbeleid, is deze zelden of nooit geschoold op dit vlak. De arbospecialist of veiligheidskundige moet dus in staat zijn om de kennis over risico's te vertalen in voor de leiding begrijpelijke taal en het management niet alleen te informeren maar ook te adviseren bij het effectief invoeren van het voorgestelde beleid. Dit zal in arboland niet zonder slag of stoot gaan, met een leiding zonder 'risico-achtergrond.' In de bestaande opleidingen wordt hier te weinig aan gedaan. De focus ligt sterk op de technisch-inhoudelijke aspecten van het ambacht 'risicoprofessional' en nog steeds te weinig op het adviseren en coachen van de leiding.

### Leren over leren

Kunnen de verschillende domeinen van elkaar leren als het gaat om scholing op het gebied van risico's? De luchtvaart blijkt te beschikken over de beste papieren. Zoals eerder aangegeven, zijn alle betrokkenen in het domein Vliegveiligheid op elk niveau doordrenkt van veiligheidskennis. En de operators in het primaire proces, de piloten, spelen zelf de rol van risicoprofessional. Ook is daar bij de toezichthouder veel meer kennis en begrip aanwezig van het belang van risicomangement op alle niveaus.

Leren is meer dan kopiëren en het lerend vermogen van een domein hangt af van vele factoren. Veiligheid in de zorg is een relatief jong domein. Met het oog op de hierboven beschreven optiek verdient het aanbeveling om bij het opstellen van opleidingsprofielen vanaf het begin aandacht te besteden aan technische kennis over risico's van leidinggevers en operators. Dit beïnvloedt op termijn het 'dagelijks denken' van zowel de leiding als van de specialisten en de verpleegkundigen. Daarnaast bevordert het de kwaliteit van de intercollegiale toetsing van plannen en aanpakken. Pas daarna is de eventuele aanvullende behoefte aan risicoprofessionals van belang, en kun je gaan nadenken over wat hun rol zou moeten zijn.

Arbeidsveiligheid is een voorbeeld van een ouder domein waarin de antwoorden op vragen over scholing (wie, wat, hoe?) lang geleden zijn uitgekristalliseerd. Er zijn ingeburgerde gedachten over de rol van de risicoprofessional en er gebeurt al van alles op het gebied van opleidingen. Hier geldt de wet van de remmende voorsprong, waarbij gevestigde belangen en commerciële overwegingen het verandervermogen beperken. Eventuele verbeteringen zullen hier moeten plaatsvinden vanuit de ingeburgerde positie van de veiligheidskundige en vanuit de bestaande opleidingen.

In onze ogen verdienen met name de leiding en de operators aandacht als het gaat om scholing binnen het domein arbeidsveiligheid. Wat betreft de risicoprofessional bepleiten wij meer aandacht voor de vaardigheden die nodig zijn om op te kunnen treden als 'kennismakelaar' en als intermediair. Enerzijds betekent dit het inkopen van technisch-inhoudelijke kennis van anderen, anderzijds het verkopen van die kennis aan de andere betrokkenen en hen actief betrekken bij de discussies over risico's. Optimaal risicomangement is een samenspel van vele actoren op diverse organisatorische niveaus die elk hun eigen unieke en waardevolle bijdrage kunnen leveren. Nog meer dan zoeken naar kennis uit andere domeinen, verdient het aanbeveling om discussies te stimuleren tussen actoren met gedifferentieerde kennis binnen het domein. Dat is pas mogelijk als veiligheid hoog op de prioriteitenladder van alle betrokkenen staat, zoals bijvoorbeeld in de luchtvaart. Dit vraagt binnen de andere domeinen in de eerste plaats om risicoscholing van alle betrokkenen. En om de overtuigingskracht van de huidige risicoprofessionals om die prioriteiten te beïnvloeden. ❧

Walter Zwaard schrijft over veiligheid en leidt risicoprofessionals op. Jop Groeneweg is onderzoeker aan de Universiteit Leiden en bij TNO.