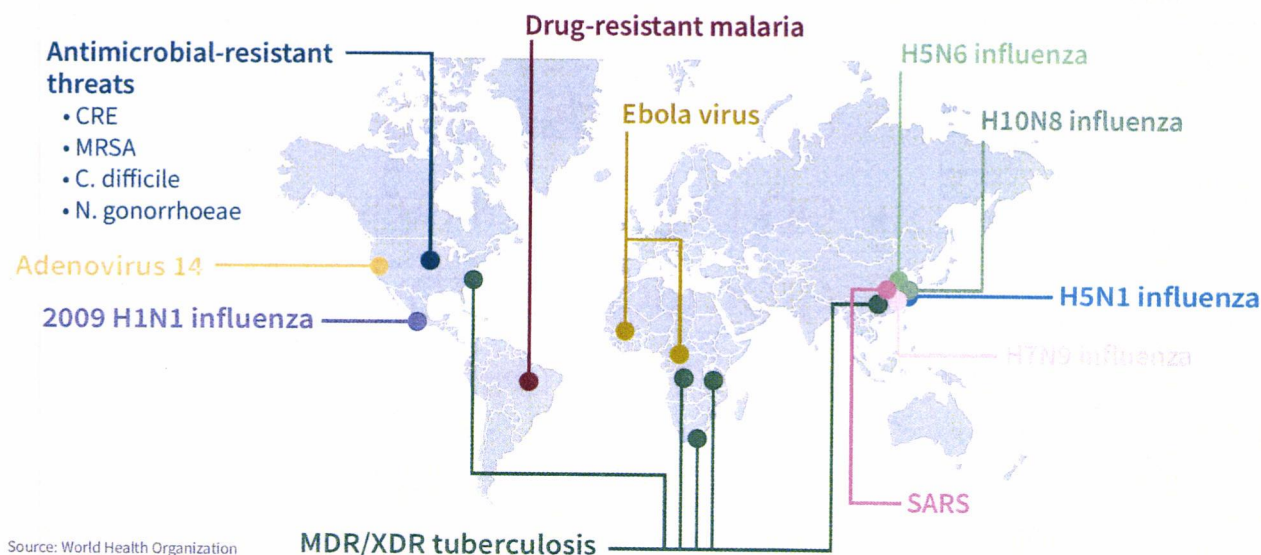


Help, een witte zwaan

Ineens was hij daar, de megacrisis die Nederland op zijn grondvesten doet schudden. Het lijkt of de COVID-crisis uit het niets komt, maar het scenario wordt al meer dan tien jaar aangemerkt in de Nationale Risicobeoordeling (2016 en 2019). Geen Black Swan, dus.

tekst Dolf van der Beek, Coen van Gulijk en Jop Groeneweg





Figuur 1: Grootste globale pandemierisico's (Bron: AXA, 2019)

De COVID-crisis is beslist een witte zwaan als je kijkt naar de recente toename in het aantal epidemie-uitbraken: vogelgriep (1997), SARS (2003), Mexicaanse griep (2009), Q-Koorts (2011), zika (2015) en ebola (2018). De infographic van de World Health Organisation (WHO) geeft daar een mooi overzicht van (zie figuur 1).

De WHO had dertien jaar geleden, naar aanleiding van het SARS-virus, al maatregelen voorgesteld om een crisis als deze het hoofd te bieden. De organisatie stelde toen proactieve preventiemaatregelen voor op het vlak van onder case-detectie en contacttracering, quarantaine en infectiebeheersmaatregelen. Dit ter bescherming van gezondheidswerkers (Ahmad & Andraghetti, 2007). Met name de snelle maatregelen in Azië zijn illustratief voor een proactieve aanpak. Die zijn ingegeven door de ervaringen op dat continent met onder meer SARS. Denk aan reisbeperkingen, in-

sluitingsmaatregelen en quarantaine, ziektedetectie en agressief (lees: veel en vaak) testen. Ons land was overduidelijk traag in zijn reactie. Het structurele tekort aan basale medische middelen als mondkapjes, handschoenen en tests maakt dat pijnlijk duidelijk. Het lijkt erop dat we op dit vlak veel kunnen leren van de Aziatische landen.

Daar komt bij dat de WHO de urgentie van het probleem agendeerde in haar rapport 'Global Influenza Strategy 2019-2030' (WHO, 2019). De organisatie pleitte voor een wereldwijde coördinatie op het gebied van research en volksgezondheid, het detecteren en monitoren van uitbraken, de aanpak in de ontwikkeling van de jaarlijkse wederkerende griep epidemieën en van preventie en respons. Nu lijkt het er vooralsnog op dat ieder land een aanpak 'voor zich' heeft. De effectiviteit van deze aanpakken zal zich in de toekomst gaan uitwijken. Daarbij rijst wel de vraag hoe het

risicomanagement bij bedrijven in relatie tot deze crisis is geregeld.

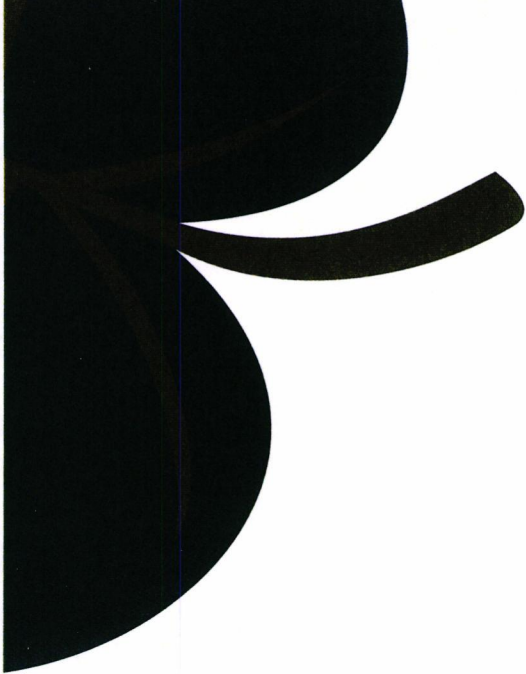
Arbeidsomstandigheden

Of de bedrijven waar Arbo-lezers hun diensten verlenen nu beter of minder goed voorbereid waren, is wellicht minder relevant. We bevinden ons in een situatie waarin de arbeidsomstandigheden voor vrijwel iedereen plotseling en ingrijpend zijn veranderd. De zorg is natuurlijk het hardst geraakt. Gelukkig is er veel aandacht voor hun veiligheid; die aandacht is cruciaal en volledig gerechtvaardigd. Maar miljoenen andere Nederlanders kampen eveneens met veranderingen in hun arbeidsomstandigheden. Kantoorwerk vindt op afstand plaats of er wordt gewerkt met minimale bezetting om kritische functies en primaire productieprocessen in de lucht te houden. Is thuiswerken niet mogelijk, dan zijn additionele beschermingsmaatregelen nodig. En de laagrisicobanen van voorheen staan nu ineens in de frontlinie met een aanzienlijke verandering in de risicoblootstelling op het werk.

Arbeidsrisico's zijn van de ene op de andere dag veranderd. Het is daarbij helemaal niet duidelijk of we de juiste maatregelen treffen om mensen adequaat te beschermen. Verder is er weinig tijd voor evaluatie of we deze maatregelen daadwerkelijk toepassen – en op de juiste manier. Ook is de vraag hoe goed het toezicht kan zijn op werknemers die weken- of zelfs maandenlang op afstand werken. Of werken op locaties met minimaal toezicht en/of met corona-



In deze COVID-19-crisis zijn arbeidsomstandigheden voor vrijwel iedereen plotseling en ingrijpend veranderd



Het is de vraag of bedrijven de arbeidsomstandigheden op peil weten te houden bij grootschalig thuiswerken en minimale bezetting

slachtoffers in contact komen. Die verandering in het risicoprofiel van diverse doelgroepen vereist een gedegen analyse en ontwerp van direct implementeerbare maatregelen voor de gezondheid en veiligheid. Die we zo nodig kunnen aanpassen terwijl we deze (corona)crisis bestrijden. Arbodeskundigen moeten terug naar de kern, om (noodzakelijke) ad-hoc-ingrepen terug te buigen naar een systematische en transparante aanpak van arbeidsveiligheid.

Orde in de chaos

Afhankelijk van het type werk in uw bedrijf kunnen zich diverse risico's voordoen:

- » Veilige afstanden hanteren in sociaal verkeer (sociale afstand bij bedrijfsbezoeken, inspecties en audits, voor zover die niet zijn uit te stellen).
- » Werkstress door vervaging van fysieke grenzen tussen werk en privé. Plus afnemend welzijn als gevolg van langdurige sociale quarantaine. Het wegvallen van frequent contact door langdurig thuiswerken kan leiden tot een slechtere relatie met collega's en gevoelens van eenzaamheid.
- » Vermoeidheid door onregelmatige werktijden, kortere rustperiodes of langere werk-/rijtijden. Dit pakt negatief uit voor de privétijd, omdat de balans verhoudingsgewijs verschuift naar meer werktaken in privétijd.
- » Verhoogde afleiding en overbelasting door werk door de combinatie met verzorgende taken (mantelzorg voor de risicogroep ouderen) en educatieve taken (voor kinderen) als gevolg van sluiting van scholen en opvang.
- » Werken in een onbekende omgeving. Bijvoorbeeld de eerste keer thuiswerken, maar zeker ook het gebrek aan

(aan een pandemie gerelateerde) bekwaamheid en onwetendheid.

Reisrisico's

Een klassieke, maar effectieve manier om maatregelen ter beperking van veiligheidskritische risico's systematisch in kaart te brengen, is barrièregebaseerd risicomanagement. Dit is belangrijk omdat het een overzicht geeft van de – wellicht overhaast – geïmplementeerde maatregelen. Zo'n overzicht maakt het mogelijk om tot een evaluatie van de effectiviteit te komen. Hiervoor is het belangrijk om terug te grijpen op instrumenten waar u met uw bedrijf ervaring in heeft en systematisch te werken vanuit de kracht van het lokale veiligheidsmanagement. Richt u op uw kerntaak: gedegen veiligheidsmanagement met technieken die u dagelijks gebruikt.

Snel overzicht creëren

Bij het implementeren van maatregelen zijn we afhankelijk van aanwijzingen van medisch specialisten, de overheid

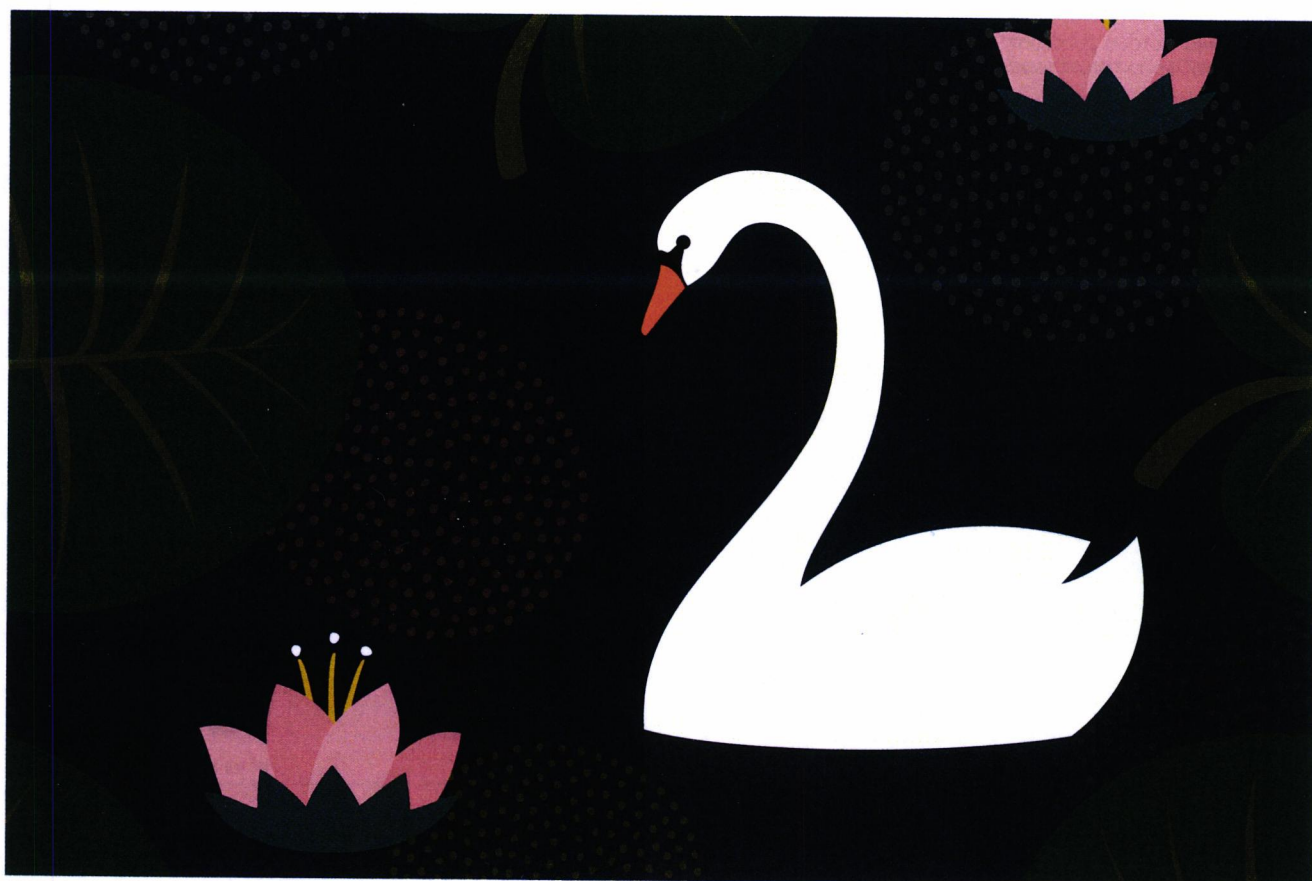
en het RIVM in het bijzonder. Maar de implementaties voor arbeidsomstandigheden zijn aan de arbo- en veiligheids-experts. Daarbij is overzicht behouden belangrijk. Iedereen heeft daarvoor zijn eigen tool; hier geven we de bowtie als voorbeeld (zie figuur 2). Het doel van deze bowtie is om het optreden en mitigeren van corona in kaart te brengen vanuit de invalshoek van een bedrijf. De 'gevaarlijke activiteit' (gele en zwarte doos) opereert in een omgeving waar het virus aanwezig is. Dat is op dit moment een groot deel van de wereld. Het centrale knooppunt eronder, de topgebeurtenis, beschrijft het moment waarop we de controle over het gevaar verliezen. In dit voorbeeld is dat het punt waarop een werknemer geïnfecteerd wordt. De linkerkant toont de bedreigingen. In dit geval inhalatie of indigestie van besmettelijk materiaal. En de rechterkant toont de consequenties. Hier is dat een infectie met de inmiddels bekende mogelijke gevolgen. Het werk van de veiligheidskundige richt zich op

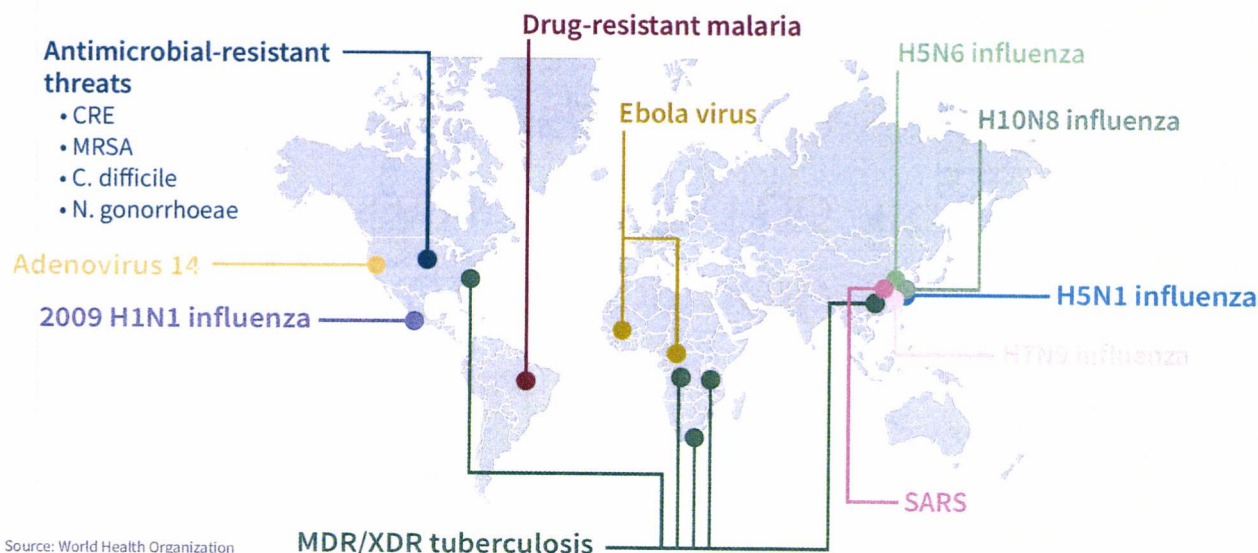
Arbodeskundigen moeten ad-hoc-ingrepen terugbuigen naar een systematische aanpak van arbeidsveiligheid

Help, een witte zwaan

Ineens was hij daar, de megacrisis die Nederland op zijn grondvesten doet schudden. Het lijkt of de COVID-crisis uit het niets komt, maar het scenario wordt al meer dan tien jaar aangemerkt in de Nationale Risicobeoordeling (2016 en 2019). Geen Black Swan, dus.

tekst Dolf van der Beek, Coen van Gulijk en Jop Groeneweg





Figuur 1: Grootste globale pandemierisico's (Bron: AXA, 2019)

De COVID-crisis is beslist een witte zwaan als je kijkt naar de recente toename in het aantal epidemie-uitbraken: vogelgriep (1997), SARS (2003), Mexicaanse griep (2009), Q-Koorts (2011), zika (2015) en ebola (2018). De infographic van de World Health Organisation (WHO) geeft daar een mooi overzicht van (zie figuur 1).

De WHO had dertien jaar geleden, naar aanleiding van het SARS-virus, al maatregelen voorgesteld om een crisis als deze het hoofd te bieden. De organisatie stelde toen proactieve preventiemaatregelen voor op het vlak van onder case-detectie en contacttracering, quarantaine en infectiebeheersmaatregelen. Dit ter bescherming van gezondheidswerkers (Ahmad & Andraghetti, 2007). Met name de snelle maatregelen in Azië zijn illustratief voor een proactieve aanpak. Die zijn ingegeven door de ervaringen op dat continent met onder meer SARS. Denk aan reisbeperkingen, in-

sluitingsmaatregelen en quarantaine, ziekte-detectie en agressief (lees: veel en vaak) testen. Ons land was overduidelijk traag in zijn reactie. Het structurele tekort aan basale medische middelen als mondkapjes, handschoenen en tests maakt dat pijnlijk duidelijk. Het lijkt erop dat we op dit vlak veel kunnen leren van de Aziatische landen.

Daar komt bij dat de WHO de urgentie van het probleem agendeerde in haar rapport 'Global Influenza Strategy 2019-2030' (WHO, 2019). De organisatie pleitte voor een wereldwijde coördinatie op het gebied van research en volksgezondheid, het detecteren en monitoren van uitbraken, de aanpak in de ontwikkeling van de jaarlijkse wederkerende griep-epidemieën en van preventie en respons. Nu lijkt het er vooralsnog op dat ieder land een aanpak 'voor zich' heeft. De effectiviteit van deze aanpakken zal zich in de toekomst gaan uitwijken. Daarbij rijst wel de vraag hoe het

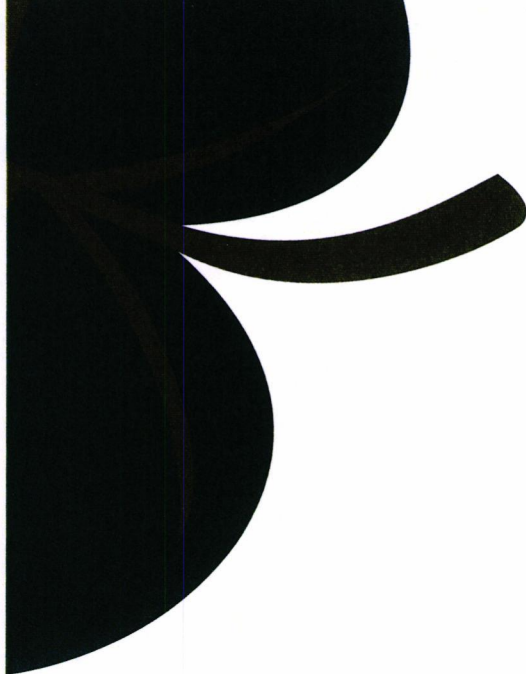
risicomanagement bij bedrijven in relatie tot deze crisis is geregeld.

Arbeidsomstandigheden

Of de bedrijven waar Arbo-lezers hun diensten verlenen nu beter of minder goed voorbereid waren, is wellicht minder relevant. We bevinden ons in een situatie waarin de arbeidsomstandigheden voor vrijwel iedereen plotseling en ingrijpend zijn veranderd. De zorg is natuurlijk het hardst geraakt. Gelukkig is er veel aandacht voor hun veiligheid; die aandacht is cruciaal en volledig gerechtvaardigd. Maar miljoenen andere Nederlanders kampen eveneens met veranderingen in hun arbeidsomstandigheden. Kantoorwerk vindt op afstand plaats of er wordt gewerkt met minimale bezetting om kritische functies en primaire productieprocessen in de lucht te houden. Is thuiswerken niet mogelijk, dan zijn additionele beschermingsmaatregelen nodig. En de laagrisicobanen van voorheen staan nu ineens in de frontlinie met een aanzienlijke verandering in de risicoblootstelling op het werk.

In deze COVID-19-crisis zijn arbeidsomstandigheden voor vrijwel iedereen plotseling en ingrijpend veranderd

Arbeidsrisico's zijn van de ene op de andere dag veranderd. Het is daarbij helemaal niet duidelijk of we de juiste maatregelen treffen om mensen adequaat te beschermen. Verder is er weinig tijd voor evaluatie of we deze maatregelen daadwerkelijk toepassen – en op de juiste manier. Ook is de vraag hoe goed het toezicht kan zijn op werknemers die weken- of zelfs maandenlang op afstand werken. Of werken op locaties met minimaal toezicht en/of met corona-



Het is de vraag of bedrijven de arbeidsomstandigheden op peil weten te houden bij grootschalig thuiswerken en minimale bezetting

slachtoffers in contact komen. Die verandering in het risicoprofiel van diverse doelgroepen vereist een gedegen analyse en ontwerp van direct implementeerbare maatregelen voor de gezondheid en veiligheid. Die we zo nodig kunnen aanpassen terwijl we deze (corona)crisis bestrijden. Arbodeskundigen moeten terug naar de kern, om (noodzakelijke) ad-hoc-ingrepen terug te buigen naar een systematische en transparante aanpak van arbeidsveiligheid.

Orde in de chaos

Afhankelijk van het type werk in uw bedrijf kunnen zich diverse risico's voordoen:

- » Veilige afstanden hanteren in sociaal verkeer (sociale afstand bij bedrijfsbezoeken, inspecties en audits, voor zover die niet zijn uit te stellen).
- » Werkstress door vervaging van fysieke grenzen tussen werk en privé. Plus afnemend welzijn als gevolg van langdurige sociale quarantaine. Het wegvallen van frequent contact door langdurig thuiswerken kan leiden tot een slechtere relatie met collega's en gevoelens van eenzaamheid.
- » Vermoeidheid door onregelmatige werktijden, kortere rustperiodes of langere werk-/rijtijden. Dit pakt negatief uit voor de privétijd, omdat de balans verhoudingsgewijs verschuift naar meer werktaken in privétijd.
- » Verhoogde afleiding en overbelasting door werk door de combinatie met verzorgende taken (mantelzorg voor de risicogroep ouderen) en educatieve taken (voor kinderen) als gevolg van sluiting van scholen en opvang.
- » Werken in een onbekende omgeving. Bijvoorbeeld de eerste keer thuiswerken, maar zeker ook het gebrek aan

(aan een pandemie gerelateerde) bekwaamheid en onwetendheid.

Reisrisico's

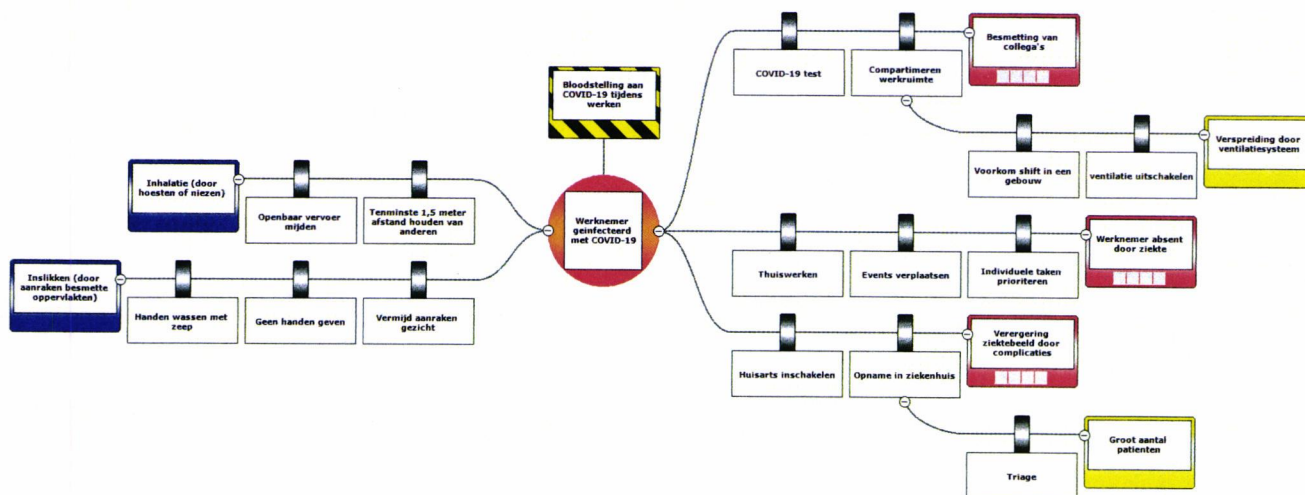
Een klassieke, maar effectieve manier om maatregelen ter beperking van veiligheidskritische risico's systematisch in kaart te brengen, is barrièregebaseerd risicomanagement. Dit is belangrijk omdat het een overzicht geeft van de – wellicht overhaast – geïmplementeerde maatregelen. Zo'n overzicht maakt het mogelijk om tot een evaluatie van de effectiviteit te komen. Hiervoor is het belangrijk om terug te grijpen op instrumenten waar u met uw bedrijf ervaring in heeft en systematisch te werken vanuit de kracht van het lokale veiligheidsmanagement. Richt u op uw kerntaak: gedegen veiligheidsmanagement met technieken die u dagelijks gebruikt.

Snel overzicht creëren

Bij het implementeren van maatregelen zijn we afhankelijk van aanwijzingen van medisch specialisten, de overheid

en het RIVM in het bijzonder. Maar de implementaties voor arbeidsomstandigheden zijn aan de arbo- en veiligheids-experts. Daarbij is overzicht behouden belangrijk. Iedereen heeft daarvoor zijn eigen tool; hier geven we de bowtie als voorbeeld (zie figuur 2). Het doel van deze bowtie is om het optreden en mitigeren van corona in kaart te brengen vanuit de invalshoek van een bedrijf. De 'gevaarlijke activiteit' (gele en zwarte doos) opereert in een omgeving waar het virus aanwezig is. Dat is op dit moment een groot deel van de wereld. Het centrale knooppunt eronder, de topgebeurtenis, beschrijft het moment waarop we de controle over het gevaar verliezen. In dit voorbeeld is dat het punt waarop een werknemer geïnfecteerd wordt. De linkerkant toont de bedreigingen. In dit geval inhalatie of indigestie van besmettelijk materiaal. En de rechterkant toont de consequenties. Hier is dat een infectie met de inmiddels bekende mogelijke gevolgen. Het werk van de veiligheidskundige richt zich op

Arbodeskundigen moeten ad-hoc-ingrepen terugbuigen naar een systematische aanpak van arbeidsveiligheid



Figuur 2: Bowtie-voorbeeld – Hoe infectie met COVID-19 kan optreden en zich kan ontwikkelen (afgeleid van CGE, 26 maart 2020)

dit moment voornamelijk op het snel en betrouwbaar instellen van veiligheidsmaatregelen, ook barrières genoemd, die zich bevinden op de scenariolijnen. Bekende voorbeelden zijn de protocollen voor veilig werken (in onze werkomgeving wordt het COVID-protocol zeer frequent geüpdatet), toepassing van fysieke barrières (denk aan schermen in supermarkten) en het monitoren en begeleiden van zieken. Het is vervolgens aan de veiligheidskundige om na te denken over hoe die maatregelen efficiënt inzetbaar zijn en of de effectiviteit ervan te bepalen valt.

De bowtie fungeert op deze manier als een eenvoudig hulpmiddel om risicoscenario's te communiceren (om zo het risicobewustzijn bij werknemers te vergroten). De bowtie brengt gestructureerd in kaart wat effectieve preventieve en mitigerende veiligheidsmaatregelen kunnen zijn die een bedrijf kan nemen. Tegelijkertijd geeft de vlinderdas handvatten om de effectiviteit van de maatregelen te evalueren.

Flexibiliteit

Bij de implementatie van maatregelen voor de geïdentificeerde risico's is snelheid belangrijk. Maar waar veiligheidsprocessen gewoonlijk relatief traag of

star kunnen zijn, is hier flexibiliteit geboden. Want de tijd dringt en de situatie blijft zich ontwikkelen. Wellicht bent u in de gelukkige positie dat uw bedrijf zich heeft ontwikkeld op het gebied van Resilience Engineering, Safety II of Safety Differently, dan wel de HRO-principes (Hoog Betrouwbare Organisaties). Want een sterke veiligheidscultuur helpt om de balans te vinden tussen stabiliteit en flexibiliteit in uw risicomanagement. Maar wij vermoeden dat maar weinig bedrijven de arbeidsomstandigheden op een onveranderd hoog peil weten te houden bij grootschalig thuiswerken, minimale bezetting of werken in een situatie waarin je blootstaat aan coronainfectie. Bovendien, sommige primaire processen moeten door. Het is immers onmogelijk om supermarkten niet te vullen. De procesindustrie kan niet worden stopgezet en de kritische beroepen hebben het drukker dan ooit. Dus er zullen potjes gebroken moeten worden en daarbij is flexibiliteit nodig.

Evalueren, evalueren

Uiteindelijk zal een moment ontstaan waarop we terug kunnen kijken op een turbulente tijd voor (veiligheidskundig) Nederland. Dan zullen we evalueren of de maatregelen hebben gewerkt, wat het effect was van de snelheid waarmee we die hebben ingevoerd, of we voldoende grip hadden op de arbeidsveiligheid en, heel belangrijk, wat we als arbo- en veiligheidsdeskundigen van de crisis hebben geleerd. Ons advies: neem daar de tijd voor en verspreid vooral de opgedane kennis, zodat we elkaar kunnen versterken. Wellicht is dit vakblad een platform om die ervaringen te delen. «

Bronnen

AXA & EURASIA GROUP, Future Risks Report, October 2019.

CGE, <https://www.cgerisk.com/event/covid-19-risk-management-webinar-for-businesses-1pm-cet/>, 26 maart 2020.

National Risk Profile (2016, 2019). An All Hazard overview of potential disasters and threats in the Netherlands. The National Network of Safety and Security Analysts. RIVM.

Ahmad, A. & Andraghetti, R. (2007). SARSControl Effective and Acceptable Strategies for the Control of SARS and New Emerging Infections in China and Europe - Report On Control Measures Implemented by the Non-European SARS Affected Countries. March 2007. WHO EURO – CSR Dept.

World Health Organization (2019). Global influenza strategy 2019-2030. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/311184>. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Dolf van der Beek MSc. is senior consultant arbeidsveiligheid bij TNO en onderzoekt vraagstukken op het gebied van veiligheids-cultuur en -gedrag, resilience, digital safety technologies en mens-robotinteractie, dolf.vanderbeek@tno.nl.

Coen van Gulijk is senior scientist digitale veiligheidsinnovatie bij TNO, hoogleraar op datzelfde onderwerp bij de Universiteit van Huddersfield in Engeland en gastonderzoeker bij de sectie Safety and Security Science van de TU Delft, coen.vangulijk@tno.nl.

Jop Groeneweg is hoogleraar safety assurance in health care aan de TU Delft en onderzoeker aan de Universiteit Leiden en bij TNO, groeneweg@fsw.leidenuniv.nl.



Dolf van der Beek, Coen van Gulijk en Jop Groeneweg

