

Bottom-up risicomangement vraagt om een andere manier van denken

# Risicomangement is geen papieren exercitie

**Risicomangement staat bij veel organisaties op de agenda in het kader van hun certificering. Maar hoe doe je risicomangement? Onze visie: risicomangement is geen papieren exercitie, maar is onlosmakelijk verbonden met het gedrag van mensen. De kunst is om de mensen die het werk moeten verrichten actief te betrekken; zij kunnen doorgaans risico's als beste inschatten. Wanneer je risicomangement bottom-up aanvielt en benadert vanuit je strategie en de gestelde doelen, dan ga je zien dat risicomangement je organisatie echt toegevoegde waarde oplevert en daadwerkelijk bijdraagt aan veilig, milieubewust en/of informatieveilig werken van je medewerkers.**

Door Steven Zwarts en Gerben Bekooy van CertificeringsAdvies Nederland

In onze maatschappij wordt meer en meer nadruk gelegd op risicomangement. Je ziet het terugkomen in normeringen zoals ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001, VCA et cetera. Hierdoor komt risicomangement bij veel organisaties steeds centraler te staan: organisaties kunnen er immers niet meer omheen en weten dat ze er wat mee moeten in het kader van hun certificering. Veel organisaties gaan met risicomangement aan de slag met behulp van standaard documenten en templates in de vorm van spreadsheets, checklists en rapportages. Vervolgens wordt de interne organisatie, vaak al brainstormend, gevraagd om informatie aan te leveren waarmee deze documenten gevuld worden en daarmee is het risicomangement dan 'afgehandeld'. Organisaties die risicomangement op deze manier aanvielen zien het als 'een check in de box' geven, omdat het nu eenmaal 'moet van ISO'. En daar gaat het mis. Het draait namelijk niet om ISO, maar juist om de overkoepelende vraag: wat is risicomangement en waarom doe je het als organisatie? Risico's beheers je niet op papier.

Het is daarom zaak om als organisatie te kijken vanuit je strategie en je gestelde doelen. Welke risico's zie je op het niet halen van die doelen? Waarom zie je die risico's? Waar worden deze

door veroorzaakt? En wat kun je hier als organisatie aan doen? Dat is de essentie van risicomangement. Of het nu gaat om strategische, operationele, veiligheids- en gezondheids-, milieu-, juridische of beveiligingsrisico's.

## Hoe doe je dan risicomangement?

Wanneer je risicomangement aanvielt vanuit je strategie en de gestelde doelen krijg je maatwerk en biedt het de organisatie echt toegevoegde waarde. Om dat te realiseren is er een andere benadering nodig. Risico's, en zeker operationele risico's, dek je zoals gezegd niet af met procedures en spreadsheets. Risicomangement gaat hand in hand met het juiste gedrag van mensen. De kunst is te bewerkstelligen dat mensen binnen je organisatie die dingen doen die nodig zijn om de geïdentificeerde risico's niet te laten optreden.

Waarom stoppen we voor een rood verkeerslicht? Omdat het een verkeersregel is of omdat het verankerd zit in ons onderbewustzijn? Dat doen we omdat we ons bewust zijn van de potentiële gevolgen (verkeersongeval, boete) en deze willen vermijden. We zijn daar zo van doordrongen dat we dit simpelweg niet meer doen. Zoiets staat niet in een spreadsheet. En dat is precies waar het binnen organisaties

naartoe moet met betrekking tot risicomangement: niet (enkel) vastleggen op papier, maar op zoek gaan naar de drijfveer van bepaald gedrag. Antwoord vinden op de vraag: waarom mensen doen wat ze doen? Doe je iets (niet) omdat het in een procedure staat of in een toolbox wordt benoemd? Of doe je het (niet) omdat je jezelf, vanuit ervaring en/of inzicht, bewust bent van het risico dat het met zich meebrengt?

Vrijwel alle systemen – zoals ISO en VCA, maar ook ons dagelijks management – die we in deze wereld hanteren, baseren we op de aanname dat antecedenten in de vorm van procedures en regels nageleefd kunnen worden door bijvoorbeeld boos te worden, mensen na te jagen, reminders te sturen en dergelijke, met als gevolg dat dit invloed heeft op het gedrag. Dat is echter doorgaans niet het geval. Wat beïnvloedt het gedrag van mensen dan wel? Dat zijn, zoals in het ABC-model geïllustreerd, de consequenties. Mensen moeten (aangezet worden) tot nadenken over de consequentie van hun handelen, want die consequentie beïnvloedt hun gedrag en niet de regel of procedure.

## Bottom-up aanpak

In de praktijk zien we geregeld dat er door 'iemand op het hoofdkantoor', zoals een



KAM-manager, een plan wordt opgesteld met betrekking tot één of meerdere KAM-thema's. Daarin staat beschreven hoe men denkt dat er op de werkvloer wordt gewerkt. Met behulp van procedures en registraties wordt getracht risico's te beheersen. Op papier werkt zoiets prima, maar onder aan de streep is de grote vraag of hetgeen dat beschreven is ook is wat er in praktijk werkelijk plaatsvindt: 'work as imagined versus work as done'. Bij navraag blijkt vaak dat niemand van de uitvoerenden naar het opgestelde plan gekeken heeft.

Stel jezelf daarom de vraag of de huidige manier van risicomanagement echt bijdraagt aan veilig, milieubewust of informatieveilig werken van medewerkers. De meeste vormen van risicomanagement zijn schijnwerkelijkheid en hebben niets te maken met echte risicobeheersing en het bereiken van de doelen die je als organisatie voor ogen hebt. Dat moet je als organisatie zien te doorbreken. Pas dan biedt risicomanagement je organisatie toegevoegde waarde.

Risicomanagement draait voor een doorslaggevend deel om bewustzijn en gedrag van mensen. Effectief risicomanagement is geen kwestie van (top-down) mooie plannen schrijven, maar vraagt juist om een bottom-up aanpak, zeker voor operationele handelingen. De sleutel zit hem namelijk in het actief betrekken van mensen die het werk moeten verrichten. Die mensen moeten een betrokken rol krijgen, bepalen hoe het werk georganiseerd moet worden en de regels en afspraken vaststellen. Er is doorgaans niemand beter in het inschatten van de risico's dan de mensen die het werk uitvoeren, want zij verrichten de handelingen waar het om gaat. Op het moment dat je deze mensen actief betreft, is de kans dat ze het gaan uitvoeren op de manier zoals zij zelf bedacht hebben vele malen groter dan wanneer er door iemand 'van buitenaf' bepaald wordt hoe er gewerkt moet worden.

Dat neemt niet weg dat je als KAM-manager wel degelijk kunt faciliteren. Je kunt medewerkers stimuleren en coachen, ze helpen

bij het stellen van de juiste vragen en de risicobeleving vastleggen in bijvoorbeeld een document of systeem waarvan de mensen op de werkvloer zeggen: 'Dat is inderdaad hoe wij de risico's ervaren en ermee om willen gaan'. Mochten er tijdens de werkzaamheden onverwachte incidenten voorvallen, dan kun je daar samen over praten. Hoe ga je ermee om? Op die manier praten medewerkers over hun eigen praktijkervaring en niet over iets dat verzonnen is door iemand van buitenaf die vervolgens gaat straffen omdat de regels uit het plan niet gevolgd zijn. Het draait er juist om dat mensen die het werk verrichten zich verantwoordelijk voelen en zelf bedenken wat nodig is om het de volgende keer beter te doen. Zo krijg je maatwerk en heeft risicomanagement toegevoegde waarde. Dat doe je niet vanwege ISO- of VCA-eisen, maar om doelen en gewenst gedrag te bereiken.

### **Alle ballast overboord**

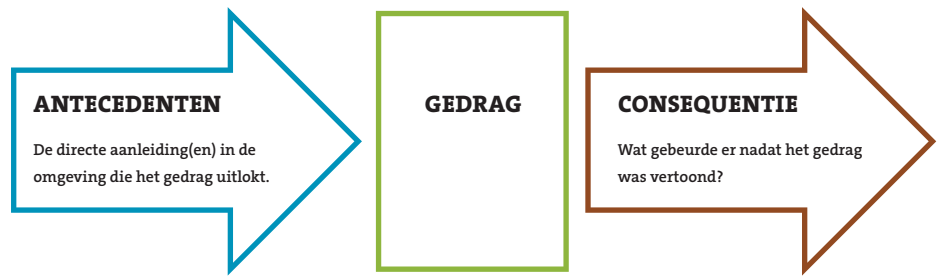
Bottom-up risicomanagement vraagt om een andere manier van denken. In veel organi-

saties zijn veel meer regels en procedures opgesteld dan bij medewerkers bekend zijn. Medewerkers hebben vaak geen idee van het bestaan van sommige regels of volgen ze simpelweg niet. Ondanks dat gaat het werk gewoon goed. Je kunt dus stellen dat er bij veel organisaties een bepaalde overbodigheid in de voorschriften zit. We zijn gewend om systemen te bouwen door dingen toe te voegen in plaats van door dingen weg te halen. En dat laatste is nou net de truc: saneer alle overbodige regels uit je (KAM)-systeem.

Welke regels en werkafspraken binnen je organisatie voegen niet direct waarde toe? Zijn er regels en voorschriften die afgeschaft kunnen worden, terwijl de processen gewoon beheerst doorgaan? Je ziet gemiddeld dat zo'n dertig procent van alle regels binnen een organisatie geen waarde toevoegt voor de klant, of ten aanzien van beheersing van risico's of compliance-eisen. De boodschap is: schaf deze regels af. Streef ernaar dat je enkel datgene overhoudt dat daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van kwaliteit, veiligheid, milieu en informatiebeveiliging. Zodoende verklein je ook het gat tussen hoe werk bedacht is en hoe het werkelijk uitgevoerd wordt. Een belangrijk aspect hierbij blijft de toepassing van de arbeidshygiënische strategie. Streef ernaar om altijd de risico's te beheersen door bronaanpak:

- eliminatie (de risicovolle activiteit niet uitvoeren, vermijden);
- substitutie (een minder riskante werkwijze implementeren);
- nemen van technische maatregelen (afscherming, automatisering, robotisering);
- nemen van organisatorische maatregelen (training, procedures, instructies);
- persoonlijke beschermingsmiddelen, houden van toezicht, controles;
- noodplannen of verzekering (als het misgaat hebben we een contingency-plan om de effecten te dempen).

Als je de arbeidshygiënische strategie beschouwt zie je ook dat procedures en voorschriften een lagere mate van beheersing meebrengen. De arbeidshygiënische strategie komt dan wel voort uit de veiligheidskundige



Het Antecedant-Behavior-Consequence (ABC)-model in een notendop.

hoek, maar is praktisch toepasbaar op alle soorten risico's. Ook voor informatiebeveiliging, milieumanagement, economische en juridische risico's is deze logisch toepasbaar. De arbeidshygiënische strategie is ook een hele praktische leidraad bij het sparren met medewerkers over risico's in het werk. Kunnen we het anders doen?

### Multisite management

Risicomanagement uitvoeren zoals hierboven beschreven is een hele uitdaging, maar die uitdaging wordt nog groter als je te maken hebt met een grote organisatie die bestaat uit meerdere afdelingen, business units of (wereldwijde) vestigingslocaties. In dat geval krijg je namelijk te maken met extra componenten, zoals taal- en cultuurbarrières. Hoe ga je daarmee om? Daar komt het maatwerk weer om de hoek kijken: niet alles hoeft namelijk gestandaardiseerd te zijn en overall exact hetzelfde te werken. Je moet het per situatie, business unit of locatie bekijken en de verantwoordelijkheid leggen bij de mensen die het werk uitvoeren.

In de praktijk zie je daarom steeds vaker dat grotere organisaties kiezen voor een multisite-omgeving waarbij één groot managementsysteem is gekoppeld aan een centrale database. Met betrekking tot risicomanagement worden er algemene beheersmaatregelen en formats opgesteld, die op abstract niveau toetsbaar zijn. Deze vormen een leidraad en geven houvast, maar vervolgens wordt per locatie of situatie bepaald hoe men het beste met risico's om kan gaan. Op die manier is elke businessunit of locatie op zijn eigen manier met risicomanagement bezig, terwijl het ondertussen toch in de managementlijn wordt aangepakt en centraal wordt aangestuurd. Efficiënt en effectief!

### Mensen enthousiasmeren

Uiteraard is en blijft risicomanagement een moeilijke exercitie om in de praktijk te brengen. Risicomanagement gaat immers hand in hand met gedrag van mensen en is daardoor iets dat niet tastbaar is. Om die reden wordt er binnen veel organisaties nog vaak naar documenten, spreadsheets en werkinstructies gegrepen. Met als gevolg frustraties, omdat mensen niet doen of willen wat er, van hogerhand, gevraagd wordt. De kunst is dan ook om mensen niet uit te leggen hoe ze moeten werken, maar om hen te vragen hoe ze (willen) werken.

Door een dergelijke bottom-up benadering te hanteren kun je mensen voor risicomanagement enthousiasmeren. Iedereen binnen de organisatie moet in staat worden gesteld om gewenst gedrag op een laagdrempelige manier te integreren in het dagelijks werk: het moet automatisch onder de aandacht komen op de werkvloer. Mensen zijn echt bereid om ergens aan bij te dragen als ze een stukje vrijheid, kaders, bevoegdheid en vertrouwen krijgen. Van daaruit maak je eenvoudig de stap naar risicomanagement dat echt toegevoegde waarde biedt voor je organisatie. **Q**

### Over de auteurs



Steven Zwarts is Adviseur Managementsystemen bij CertificeringsAdvies Nederland.



Gerben Bekooy is Adviseur Managementsystemen bij CertificeringsAdvies Nederland.