



'Als de medewerkers bij de analyse van het incident worden betrokken is het leereffect groter.'

Marieke Kessels -  
Directeur business development

## Handvatten voor incidentmanagement

# Een concrete aanpak ter bevordering van de veiligheid binnen een organisatie

Veiligheid is een belangrijk thema binnen vele sectoren. Daarbij gaat het in de eerste plaats vaak om het bewerkstelligen van een veilige en gezonde werkomgeving voor medewerkers en bezoekers. Maar minstens zo belangrijk is het voorkomen van milieuschade. Het melden en analyseren van ongevallen en incidenten neemt een belangrijke plaats in binnen de thema's veiligheids-, gezondheids- en milieumanagement. In deze white paper biedt Marieke Kessels, directeur business development bij Infoland, handvatten aan, gebaseerd op de visie van Infoland, op het gebied van veiligheid in het algemeen en incidentmanagement in het bijzonder. Door deze aanpak toe te passen bent u direct in staat om schade en verlies te voorkomen / beperken.

### Incident melden volgens Infoland, een bewezen aanpak

Het melden van incidenten is in de eerste plaats bedoeld om een leerproces in gang te zetten. De inhoudelijke lessen, maar zeker ook het proces van het melden leiden tot een verbetering van de veiligheid binnen een organisatie. Op basis van een door ons uitgevoerd (promotie)onderzoek en jarenlange praktijkervaring met de implementatie van meldsystemen in diverse organisaties in Nederland en België, hebben wij een krachtige visie en aanpak ontwikkeld. Onze visie op

incident melden kenmerkt zich door onderstaande stellingen:

1. Een melding is het startsein voor feedback.
2. Veiligheid is integraal.
3. Meldingen: voor en door medewerkers.
4. Veiligheid staat niet gelijk aan géén risico.

### Een melding is het startsein voor feedback

Als een incident is voorgevallen, gaan de betrokken personen in de eerste plaats aan de slag met het voorkomen of herstellen van eventuele schade. Om echt te kunnen leren van

het incident is het doen van een melding noodzakelijk. Het invullen van het meldformulier is weliswaar een belangrijke stap, maar slechts het startsein. Daarna volgt namelijk pas het echte werk: analyse van de melding én feedback, feedback en nog eens feedback. Uit de theorie en de praktijk blijkt dat een aantal factoren reden kunnen zijn voor medewerkers om géén melding te maken van incidenten. Zoals:

- Onduidelijke definities en/of een onduidelijk proces.
- Geen of weinig feedback naar aanleiding van meldingen.
- Geen of weinig verbeteracties volgend op meldingen.
- Gevoelens van angst of schaamte.

Bij de implementatie van een incident meldsysteem moet er aandacht zijn voor bovenstaande zaken. Het meldsysteem kan zorgdragen voor eenduidige definities, een transparant proces en regelmatige en gerichte feedback. Andere instrumenten zoals veiligheidsrondes en prospectieve risicoanalyses leveren een zeer positieve bijdrage aan het vergroten van het risicobewustzijn en de daaruit voortvloeiende meldingsbereidheid.

#### Aanpak

- Zorg voor een heldere definitie van een meldingswaardige gebeurtenis.
- Maak het meldproces inzichtelijk.
- Geef frequent feedback: zowel over de voortgang als over de inhoud.
- Onderneem verschillende acties om de meldingsbereidheid te vergroten:
  - Prospectieve risicoanalyses;
  - Veiligheidsrondes.



#### Veiligheid is integraal

Veiligheid is meer dan alleen arbeidsveiligheid. Het gaat immers ook om de veiligheid van leveranciers, afnemers en (andere) bezoekers. En om aspecten van veiligheid die direct gerelateerd zijn aan de omgeving en het milieu. Maar ook zaken als brandveiligheid, diefstal en inbraak, gevaarlijke stoffen en de veiligheid met betrekking van gebouwen dienen onderdeel uit te maken van een integraal veiligheidsplan.

Ons advies is dan ook om dit integrale karakter te benadrukken. Het incident meldsysteem verdient aandacht, maar moet geen op zichzelf staand instituut zijn. In plaats daarvan pleiten wij voor integratie met andere activiteiten op het gebied van veiligheidsmanagement en risicobeheersing. En bij voorkeur zelfs integratie binnen de bestaande planning- en control cyclus. Veiligheid wordt daarmee een onderdeel van ieder werkoverleg en van het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers. Oftewel: een onderdeel van ieders dagelijkse werk en routine.

#### Aanpak

- Geef incident melden een brede scope:
  - Besteed aandacht aan de gevolgen voor medewerkers, bezoekers, de organisatie, de omgeving en het milieu;
  - Houd aandacht voor wat er mis ging (de oorzaken van incidenten) en voor wat er goed ging (de wijze waarop fouten tijdig gesignaleerd en gecorrigeerd worden, zogenaamd herstelgedrag).
- Integreer incidentmanagement met andere risicomanagement activiteiten:
  - Zet veiligheid en VIM op de agenda van ieder (werk)overleg;
  - Gebruik de resultaten uit het incident meldsysteem om onderwerpen te selecteren voor een prospectieve risicoanalyse of veiligheidsronde;
  - Laat de resultaten uit het incident meldsysteem in de vorm van proces- en output indicatoren terug komen in jaarplannen.

#### Meldingen: voor en door medewerkers

Meldingen van incidenten zijn nog te vaak "een speeltje" van een specifieke afdeling (bijvoorbeeld de afdeling Safety, Health & Environment) of zelfs van een bepaald persoon (bijvoorbeeld de preventieadviseur). Om de meldingsbereidheid en het risicobewustzijn daadwerkelijk te vergroten is een korte feedbackloop aan te bevelen. Als de medewerkers bij de analyse van het incident worden betrokken is het leereffect groter en de toegevoegde waarde van het melden van incidenten duidelijker. Tevens worden de resultaten van de analyse over het algemeen beter. De taak aan een afdeling Safety, Health & Environment is dan enerzijds om organisatie brede trends te signaleren en anderzijds om als onafhankelijke expert bij de analyse van bijvoorbeeld complexe of ernstige incidenten op te treden.

#### Aanpak

- Betrek de medewerkers bij de (oorzakelijke) analyse van incidenten.
- Gebruik de analysetools (oorzakenbomen, tijdlijnen, visgraatdiagrammen) in de terugkoppeling.
- Geef de daartoe aangewezen afdeling specifieke taken en verantwoordelijkheden en zet hen in:
  - Als expertteam bij de analyse van complexe (afdelingsoverstijgende) of ernstige incidenten;
  - Voor het signaleren van organisatie brede trends, patronen en aandachtsgebieden.

## Veiligheid staat niet gelijk aan geen risico

Bij de implementatie van incidentmanagement is het van belang te beseffen dat 100% veiligheid een illusie is. Sommige risico's en incidenten kunnen gewoonweg niet voorkomen worden. In andere gevallen is de prijs daarvoor te hoog en is het legitiem om het risico te accepteren. Het doel van het melden van incidenten en andere risicomanagement activiteiten is daarom niet om te komen tot nul risico's, maar om schade of verlies te voorkomen / beperken. Daarbij zijn twee strategieën mogelijk en tegelijkertijd te volgen: risico's reduceren door de oorzaken ervan te elimineren en gevolgen te beperken door gevaarlijke situaties tijdig te signaleren en waar mogelijk te corrigeren.

### Aanpak

- Benadruk beide aspecten van veiligheid (fouten voorkomen en schade beperken) en:
  - Houd aandacht voor wat er mis ging (de oorzaken van incidenten) en voor wat er goed ging (de wijze waarop fouten tijdig gesignaleerd en gecorrigeerd worden, zogenaamd herstelgedrag);
  - Implementeer maatregelen gericht op het elimineren van oorzaken enerzijds en op het versterken van herstelgedrag anderzijds;
  - Relateer het aantal incident meldingen altijd aan de mate van schade.

### Over Marieke Kessels

Marieke Kessels is expert op het gebied van risicomanagement. Ze heeft nauw samengewerkt met de grondlegger van PRISMA en introduceerde de methode bij de IGZ.

Marieke was projectleider HFMEA en vertaalde deze methode samen met het Universitair Medisch Centrum Utrecht en de MAASTRO clinic naar de Nederlandse markt, wat resulteerde in het bekende SAFER. Tijdens en na haar promotieonderzoek heeft zij praktijkervaring opgedaan met de toepassing van verschillende methoden voor risicoanalyse binnen diverse branches, waardoor zij theorie en praktijk optimaal kan combineren. In 2005 ontving Marieke Kessels de Risk Management Award uit handen van het Genootschap voor Risicomanagement en de Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfszekerheid.