

De aanpak van de dynamische RI&E



Organisaties zien een RI&E vaak als een project met een lineair karakter: er is een duidelijk begin en einde. Het is dan eigenlijk al mooi als de stappen van inventarisatie en evaluatie niet op zichzelf staan, maar juist de brug vormen naar de oplossingen om risico's te verminderen. In dit verdiepingsartikel komt de dynamische RI&E aan bod, waarbij juist het cyclische karakter een grote rol speelt.

Doordat de dynamische RI&E vaak begint met [een 'normale' RI&E](#), kunt u de dynamische RI&E zien als een verdere evolutie van die RI&E. Doorgaans is er een projectmatige aanpak, met een duidelijk begin en einde.

Zo'n benadering heeft echter bepaalde beperkingen, aangezien een top-down aanpak op den duur weerstand kan oproepen. Deze weerstand is te verklaren aan de hand van de basisbehoeften van mensen: werknemers willen erbij betrokken worden en hun competenties en vaardigheden benutten.

Ontwikkelproces dynamische RI&E

De dynamische RI&E benut die basisbehoeften van werknemers in een ontwikkelproces met de volgende stappen.

Projectmatige aanpak

Een organisatie – zonder managementsysteem – zet een RI&E vaak op in de vorm van een project. Er komt dan een specifieke aanpak om de risico's te identificeren en te evalueren. Het resultaat is een plan met beheersmaatregelen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken. Soms worden de genomen maatregelen geïmplementeerd en vervolgens vastgehouden zonder regelmatige herziening.

Introductie van een managementsysteem

Hierbij verandert de aanpak van de RI&E. Organisatorische aspecten van de RI&E komen in handboeken en procedures te staan. Dit draagt bij aan borging en formalisering van het proces, vergelijkbaar met andere organisatieprocessen. Dit biedt ruimte voor een cyclische organisatie (in plaats van een lineaire aanpak), waarbij u van de RI&E een doorlopend en dynamisch bedrijfsproces maakt dat regelmatig wordt herhaald en geïntegreerd.

Verandering in focus

Naarmate u de RI&E in een dynamischer bedrijfsproces verandert, verandert ook de focus van instrumenten en evaluatie. De gebruikte instrumenten kunnen veranderen om beter aan te sluiten bij het cyclische karakter van het proces. Het evalueren van de resultaten van de RI&E en de daarop gebaseerde maatregelen worden een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Wettelijke eisen en organisatorische ambities

De wettelijke vereisten vormen de basis voor de RI&E, terwijl de eigen ambities en doelen van de organisatie een steeds grotere rol spelen bij het vormgeven van het proces. Dit betekent dat de organisatie zich niet alleen richt op naleving van wetten, maar ook streeft naar het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving die aansluit bij haar waarden en doelstellingen.



De RI&E verandert geleidelijk van een geïsoleerd project in een geïntegreerd en cyclisch proces. De afstemming, het respect voor verschillen en goed ontwerpen van de aanpak zijn essentieel voor een effectieve en dynamische aanpak van [arbeidsomstandigheden](#).

De dynamische RI&E kent een ontwikkeling die uit verschillende fasen bestaat:

- het inbrengen van kennis via een managementsysteem waarin u afspraken kunt vastleggen;
- een dialoog tussen werknemers om tot een cultuurverandering te komen.

Managementsysteem: plan-do-check-act

In eerste instantie is de RI&E de basis voor verbeteringen, en de input en het vliegwiel voor het arbobeleid. Dit komt overeen met de theorie over managementsystemen waar de plan-do-check-actcirkel (PDCA-cirkel van Shewart, statisticus en Deming, professor in de statistiek) een belangrijke rol speelt.

De PDCA-cirkel is inmiddels een ingeburgerd begrip in relatie tot arbobeleid en de RI&E. De PDCA-cirkel staat in kwaliteitsnormen zoals bijvoorbeeld ISO-45001 (een norm voor gezond en veilig werken) zelfs centraal.



De PDCA-cirkel wordt gebruikt om de processen binnen een organisatie te beheersen en verbeteren.

Naarmate het dynamische karakter toeneemt, verandert de relatie van de RI&E met de ontwikkeling van de organisatie. Eerst ondersteunt de RI&E de ontwikkeling van de organisatie (PDCA), dan maakt ze deel uit van de ontwikkelingen in de organisatie, en tenslotte valt ze samen met de ontwikkelingen binnen de organisatie.

De RI&E valt dan samen met de cultuur van de organisatie. Dat wil zeggen dat in een dynamische RI&E – in tegenstelling tot de klassieke aanpak – ook kritische vragen aan de orde kunnen komen over de bouwstenen en het functioneren van de organisatie als geheel.

Aspecten van de dynamische RI&E

Bij het voortdurend doorlopen van de stappen in de RI&E (van inventarisatie tot het uitvoeren van de maatregelen) keren twee aspecten van de dynamische RI&E steeds terug: de RI&E als dynamisch proces (maatwerk) en de RI&E als dynamische regelkring (ontwikkeling in stappen). Het eerste is vooral van belang bij de overgang van RI&E naar managementsysteem, het tweede bij de overgang van managementsysteem naar cultuurverandering.

De dynamische RI&E is ontstaan door vanuit de veranderkunde te kijken naar vraagstukken, terwijl de focus in de praktijk steeds meer verschoof naar een technische manier van kijken. De veranderkundige visie houdt in dat het effect van een maatregel samenhangt met kwaliteit en acceptatie van de maatregel.

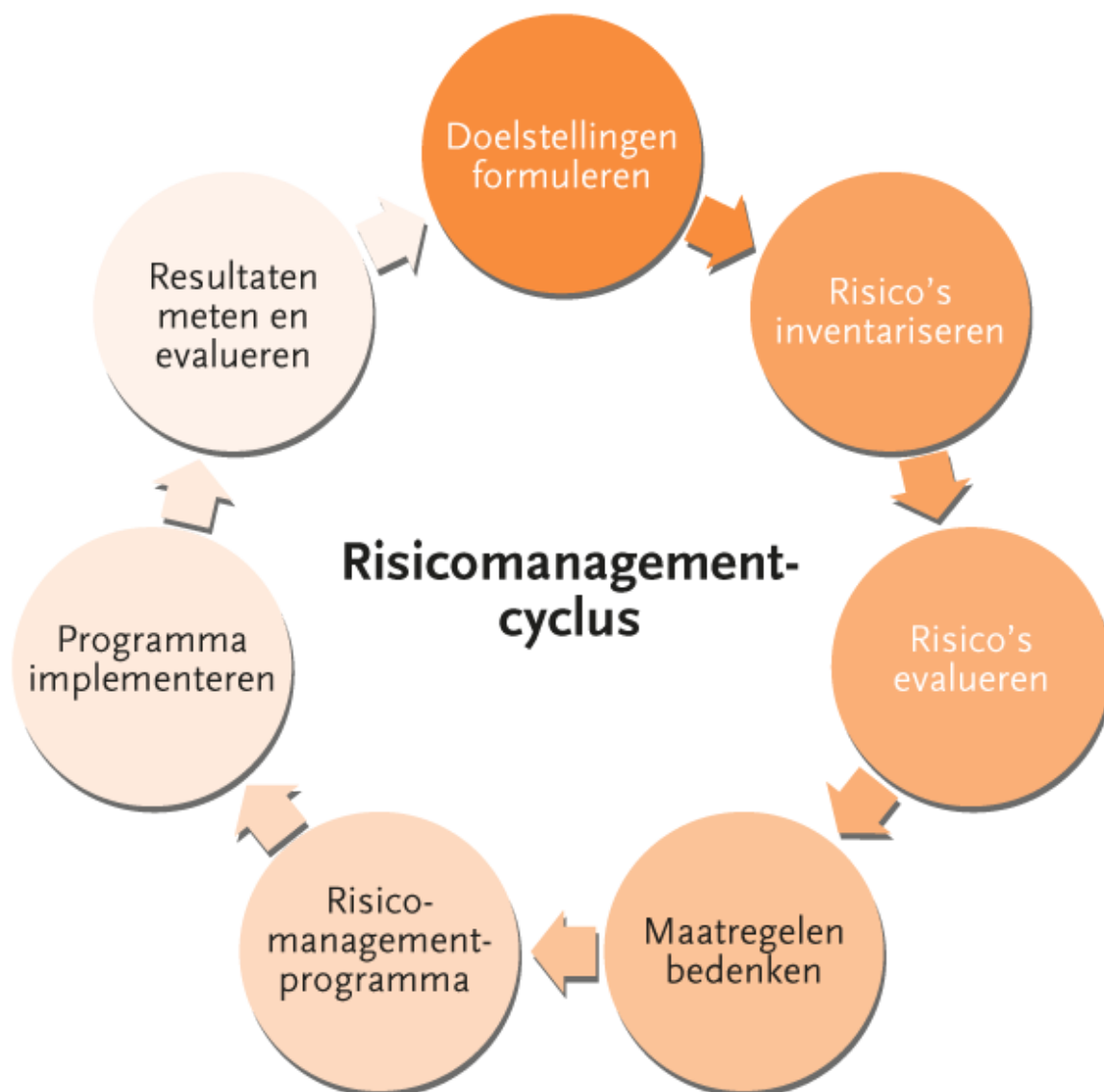


Wie technisch kijkt, legt bij voorkeur de nadruk op de kwaliteit (volgens wet, norm of theorie) van een advies. Wie veranderkundig kijkt, vindt de acceptatie ([draagvlak onder werknemers](#)) voorop staan.

Cyclisch karakter

Een RI&E begint meestal als een rondgang met een checklist, maar kan zich in een volwassen managementsysteem ontwikkelen tot een 'dynamische RI&E'. De RI&E is nooit 'af' en vraagt om het voortdurend opnieuw doorlopen van de stappen.

Hoe dynamisch de RI&E is, hangt af van de fase waarin de organisatie zich bevindt (moeten of willen) en van het aantal keren dat die fase eerder is doorlopen. In de ontwikkeling van de organisatie keert de RI&E dus regelmatig terug, maar steeds met een ander karakter (zie de afbeelding).



Aanpassing

Per stap zijn er aanpassingen nodig van uw organisatie en van het gedrag in de organisatie. Om draagvlak te creëren om de maatregelen te implementeren, heeft u kennis nodig van veranderprocessen. Daarbij komen de onderwerpen gedrag en organisatiecultuur vanzelf aan bod.



De inhoud van de verandering en het proces van veranderen hangen namelijk nauw samen met het beïnvloeden van met name gedrag en cultuur. Door deze samenhang moet u goed nadenken over de communicatie en hoe u de werknemers gaat betrekken bij het RI&E-proces.

De ontwikkeling kan ‘natuurlijk’ plaatsvinden, maar ook meer of minder gepland verlopen. In beide gevallen is deze groei te zien als een leerproces van de organisatie in het omgaan met risico's. Die ontwikkeling bestaat uit verschillende fasen: van compliance (voldoen aan de wet), het ontwikkelen van een eigen systeem (samenhang en borging) tot cultuurverandering (eigenheid en vanzelfsprekendheid). Langzamerhand ontstaat een ontwikkeling in denken.



De nadruk komt minder op de wettelijke eisen te liggen, maar meer op de eigen ambities van de organisatie. Daarmee verschuift de drijfveer voor het RI&E-proces gaandeweg van ‘moeten’ naar ‘willen’.

De lerende organisatie

Risicobeheersing gaat over het nemen van maatregelen en het doorvoeren van veranderingen. Dat vraagt niet alleen om technisch inzicht, maar ook om verstand van menselijk gedrag en het functioneren van organisaties. Op die manier kunt u als arboprofessional samenhang en dynamiek geven aan het inventariseren en evalueren van risico's.

Het resultaat daarvan kan een ‘levend [risicomanagementsysteem](#)’ zijn, dat uw organisatie ondersteuning biedt bij het ontwikkelen van een ‘lerende organisatie’ en het werken aan de bedrijfscultuur. Doordat het delen van kennis en ervaring daarin centraal staat, kan uw organisatie vanuit risico-inventarisatie komen tot cultuurverandering.

Eenvoudig, complex, onzeker of ambigu

Voordat het tot cultuurverandering kan komen, is het belangrijk om een onderscheid te maken in de manier waarop uw werkgever naar risico's kan kijken. Risico is een vorm van onzekerheid. Bij risico's gaat het namelijk om de kans dat een gevaar (scenario en effect) kan optreden. Deze onzekerheid is nooit weg te nemen, omdat kans een onderdeel is van risico: de toekomst is nu eenmaal onzeker.

De verschillende vormen van onzekerheid leiden tot een onderverdeling in eenvoudige, complexe, onzekere en ambiguë risico's.

Eenvoudig

Bij eenvoudige risico's is er duidelijkheid over causale relaties (oorzaak en gevolg) en zijn er ervaringsgegevens (ongevallencijfers) beschikbaar. Voorbeelden van eenvoudige risico's zijn: het vallen van een steiger en het bekneld raken van een hand tussen delen van een machine.



Na een evaluatie van deze risico's kunt u in onderling overleg vaststellen welke maatregelen uw organisatie moet treffen.

Complex

Complexe risico's zijn ingewikkelder, omdat er onvoldoende kennis bij de werkgever en werknemers bestaat over de oorzaak-gevolgrelaties. De onzekerheid heeft hier niet alleen betrekking op de kans dat er gezondheidsklachten kunnen optreden, maar ook op de (vaak onzichtbare) effecten. Voorbeelden van complexe risico's zijn: het ontstaan van kanker door het werken met [kankerverwekkende stoffen](#) en het ontstaan van klachten door langdurige stress.

Onzeker

Bij onzekere risico's bestaat er onvoldoende kennis bij iedereen en vraagt het meer tijd of mogelijkheden om die te verkrijgen. Omgaan met deze risico's betekent: beslissen in grote onzekerheid. Een voorbeeld van een onzeker risico is het ontstaan van langdurige gezondheidsschade

door COVID-19.

Ambigu

Ambigue risico's zijn nog ingewikkelder, omdat er sprake is van wetenschappelijke, en vaak ook maatschappelijke, verschillen van inzicht. Hierbij moet uw organisatie op termijn de afweging maken tussen het elimineren van een risico of de acceptatie ervan. Een voorbeeld hiervan is de lastige situatie rond het coronavirus.

Bij het onderscheid tussen de vier soorten risico's komen wel een aantal praktische consequenties kijken. Zo verschilt de beoordeling (evaluatie) van risico's sterk per soort risico. Ook verschuift het accent van een technische kijk (nadruk op de kwaliteit van het advies) naar een veranderkundige visie (nadruk op de acceptatie van het advies).

Daarnaast zal, naarmate de complexiteit van de onzekerheden toeneemt, de invloed van de organisatiecultuur toenemen. Het gaat er immers om hoe een organisatie omgaat met onzekerheid. Ten slotte is het soort risico van invloed op de manier waarop de begeleiders hun rol invullen bij het proces van risicobeheersing.



Zo moet u als arboprofessional bij eenvoudige en complexe risico's denken aan een meer sturende rol en bij onzekere en ambigue risico's aan een meer begeleidende rol.

Misschien ter geruststelling: in de dagelijkse praktijk van risico-inventarisatie en -evaluatie ligt de nadruk op de eerste twee categorieën van risico's: de eenvoudige en complexe risico's.

Drie invalshoeken: techniek, organisatie en gedrag

De [Arbowet](#) biedt niet alleen ruimte voor inzet van de veranderkundige visie, maar ook voor een integrale benadering, die de veranderkundige visie van de dynamische RI&E promoot. Daardoor bekijkt u de RI&E vanuit verschillende invalshoeken.

Arbowet

In elk van de stappen van de risicomanagementcyclus is het namelijk verplicht om drie invalshoeken te onderscheiden: techniek, organisatie en gedrag. Dit zijn eigenlijk drie manieren om te kijken naar een 'risico' binnen de context van werk en organisaties. Dit staat in de Arbowet beschreven als de stand van de 'professionele dienstverlening' (artikel 3) en is onlosmakelijk verbonden met de dynamische RI&E.

Organisatiekunde en veranderkunde

Het is handig om de verschillen tussen organisatiekunde en veranderkunde te kennen voordat u aan de slag gaat met de dynamische RI&E:

Organisatiekunde is rationeel van aard en gaat over het ontwerp van een organisatie. De nadruk ligt hierbij op de 'harde' kanten van de organisatie, op de strategie, de structuur en de systemen.

Veranderkunde gaat over het veranderen van organisaties. Daarbij komen niet alleen de harde, maar ook de 'zachte' kanten van de organisatie aan bod, zoals de stijl van leidinggeven en werken, en de cultuur van de organisatie.

Rationeel en emotioneel

Veranderen betekent: laveren tussen vernieuwen en beheersen. Zo zijn de technische veranderprocessen gepland en hebben ze een rationele aanpak. Onder deze rationele 'bovenstroom' beweegt vaak een emotionele 'onderstroom'. Vaak gaan veranderingen namelijk samen met emoties en sterk uiteenlopende opvattingen over de verandering.

Organisatiekunde gaat vooral over de rationele bovenstroom, veranderkunde over de emotionele onderstroom. Dit zijn niet alleen uitdagingen voor de organisatie en werknemers, maar ook voor u als arboprofessional als u anderen begeleidt tijdens het proces van de dynamische RI&E.

Model voor cultuurontwikkeling

Een organisatiecultuur ontstaat en ontwikkelt zich in essentie door het delen van ervaringen in een organisatie. Dit 'natuurlijke' proces is vergelijkbaar met het ontstaan van rituelen in een groep. Het ontstaan van een cultuur is daarom op te vatten als een gezamenlijk leerproces dat uit verschillende stappen bestaat. Het model voor cultuurontwikkeling van de sociologen Berger en Luckmann (1966) bestaat uit de volgende vier stappen:

1. Het delen van ervaringen leidt tot [binding tussen de werknemers onderling \(artikel\)](#). Een voorbeeld: het gevoel dat de mensen in een groep delen over wat ze hebben meegemaakt.
2. De werknemers praten terugkerend over deze persoonlijke ervaringen binnen een groep. Er ontstaat zo niet alleen een gemeenschappelijke 'groepservaring', maar er komen ook gedeelde opvattingen.
3. De 'standaardisering' van de groepservaring die leidt tot een gemeenschappelijk oordeel en tot impliciete normen. Die normen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de omgang met elkaar in het algemeen.
4. Een proces van beeldvorming dat resulteert in waarden, en een beeld van wat de groep 'is', hoe de groep zich verhoudt tot de omgeving en wat belangrijk wordt gevonden.



Het delen van kennis en ervaringen over risico's is bij uitstek geschikt voor de ontwikkeling van een organisatiecultuur.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Cecile de Roos, arbeids- en organisatiedeskundige, e-mail: cecile@hollandcollege.nl, www.hollandcollege.nl

Dit is een artikel van de redactie van Arbo Rendement

Arbo Rendement is dé informatiebron voor arboprofessionals, preventiemedewerkers en ondernemingsraden. Als in- of externe arboprofessional kunt u een bijdrage leveren aan een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers in de organisatie. U moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, ziekteverzuim en re-integratie.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Arbo Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Arbo Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Arbo Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl