

OVER DE VENTILATOR, INCIDENTEN EN LEREN VAN FOUTEN

Eric Schuiling

“When the shit hits the fan...”, slechts weinig andere uitdrukkingen leveren bij mij een duidelijker visueel plaatje op dan deze. Hiermee kun je goed het gevoel voorstellen van het moment waarop je realiseert dat een probleem echt een probleem wordt. Je moet er niet aan denken dat je letterlijk wordt geconfronteerd met een dergelijke situatie. Zeer waarschijnlijk kom je echter wel andere problemen tegen, die eenzelfde gevoel opleveren als hetgeen je zou voelen als ‘het’ de ventilator raakt.

Van groot tot klein, van acuut tot zaken met wat minder haast, van ‘zo weer voorbij’ tot problemen met een langdurige impact. Hierover gaat dit artikel; over problemen die we ook wel aanduiden met ‘incidenten’. Het is gericht op de compliance officer, het analyseert een aantal achtergronden en geeft tips over hoe met incidenten om te gaan.

We hebben het er liever niet over

Over incidenten hebben we het liever niet. Incidenten zijn vervelend, ze leiden af en ze leiden vaak tot een hoop onrust en tumult. Ook het bespreken van incidenten en hun oorzaken buiten de muren van de eigen organisatie is geen favoriete bezigheid. Vaak is de overweging: wat we ermee winnen weegt niet op tegen wat we ermee kunnen verliezen. Het neerwaarts risico is te groot in termen van reputatie en vertrouwen in de onderneming, voor zowel de korte als de lange termijn.

Deze overweging vind ik volkomen voorstelbaar. Immers, als het vertrouwen in de organisatie een knauw krijgt, incasseert het fundament van de organisatie een dreun. Hoe lang duurt het voordat het vertrouwen en de reputatie weer zijn hersteld? Het getuigt van een groot omgevingsbewustzijn als iemand goed stil staat bij de vraag wat je wel en niet bespreekt en daarin een heldere afweging maakt.

Echter, is er ook een opwaarts risico van het bespreken van incidenten? In de context van dit artikel definieer ik incidenten voor het gemak als impactvolle fouten. In het

recente onderzoek naar de open foutencultuur¹ van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) staat beschreven, dat niet de afwezigheid van fouten een organisatie betrouwbaar maakt, maar de goede omgang met fouten. De ervaring leert, dat problemen er nu eenmaal zijn, ‘incidents do happen’. Dat zijn zowel kleine fouten, maar ook grotere. Vroeg of laat word je als organisatie geconfronteerd met incidenten. Een goede voorbereiding op de omgang met incidenten maakt dat je er uiteindelijk minder tijd aan kwijt hoeft te zijn, je de situatie beter onder controle hebt en je risico's en schade als gevolg van het incident kunt beperken. Het onderzoek van de AFM stelt dat in organisaties met een open foutencultuur meer wordt geleerd, wat bijdraagt aan:

- ethisch gedrag van medewerkers;
- een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant;
- betere prestaties van de onderneming.

Een open foutencultuur heeft een enorm opwaarts risico. In het belang van meerdere stakeholders moet je als organisatie dus juist wél met incidenten bezighouden en dan niet op het moment dat er een probleem is, maar daarvoor. Dit niet alleen met het oog op het afhandelen of voorkomen van, maar ook ter voorbereiding op. De AFM stelt in het onderzoek vast, dat het leerpotentieel van fouten vaak over het hoofd wordt gezien. In het licht van dit artikel stel ik dat dit ook geldt voor het leren van incidenten. Hoewel in de

1 Rapport AFM, Leren van fouten; op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen, Amsterdam: 2017, afm. nl/nl-nl/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur.



praktijk organisaties al wel meer aandacht zullen schenken aan incidenten dan aan een kleine fout.

Hoe kunnen we het beste met incidenten omgaan?

Op het moment dat we een situatie beoordelen als ernstig, is het niet vreemd dat we in een soort 'noodmodus' komen. We weten ervan, we moeten er wat mee en we proberen snel tot oplossingen te komen. Juist op die momenten waarop we beseffen dat 'the shit the fan' heeft geraakt, is het van belang in eerste instantie de rust te bewaren en goed na te blijven denken. Een overhaaste en onvoldoende doordachte actie kan de situatie juist verergeren in plaats van dat het een bijdrage levert aan de oplossing. Met onderstaande tips, zeker niet bedoeld als 'gouden oplossing voor alles', kun je wellicht tot een beter afgewogen actie komen en daarmee de risico's beter beheersen.

1. Zorg voor voldoende bewustzijn bij iedereen binnen de organisatie

Juist op het moment dat er nog geen sprake is van een actueel incident, verdient deze eerste tip aandacht. Eerder in dit artikel haalde ik het AFM-onderzoek naar de open foutencultuur al aan. Een tweede conclusie van dit onderzoek is dat, naast het feit dat ondernemingen beter kunnen leren van fouten, de toon aan de top ook voor verbetering vatbaar is. Er wordt in het onderzoek door medewerkers aangegeven dat leidinggevendenden fouten nog te weinig zien als kansen om te verbeteren en te weinig communiceren over wat er van fouten is geleerd. Ook wordt ervaren dat leidinggevendenden nog te weinig sturen op en helpen bij een grondige analyse van fouten en de correctie en preventie van fouten. Betrokken medewerkers in dit onderzoek ervaren dat de top van hun organisatie geen duidelijke visie

uitdraagt rondom foutenmanagement. Dat is in mijn ogen dan ook direct het eerste stuk laaghangend fruit: investeer in het bespreekbaar maken van lastige onderwerpen zoals de omgang met incidenten. Geef als leiding het goede voorbeeld door je hierin kwetsbaar op te stellen, raad te vragen, samen naar oorzaken op zoek te gaan en hiermee deel uit te maken van de lerende organisatie.

2. Zorg voor een goede analyse van risico's

Het voorkomen van incidenten begint ook met een gedegen risicoanalyse, die de meeste ondernemingen waarschijnlijk al uitvoeren. Door een goed beeld te hebben van de risico-acceptatiegrens (risk appetite), de bruto integriteitsrisico's, de maatregelen en de restrisico's na het nemen van deze maatregelen, kan een goede inschatting worden gemaakt van mogelijk noodzakelijk aanvullende maatregelen. Hierbij hoort ook het inzoomen op deze maatregelen, met bijvoorbeeld de vraag of iedereen zich bewust is van zijn of haar rol om incidenten te voorkomen, te melden en ermee om te gaan binnen de organisatie.

3. Stel vast wat het beleid en de procedures zegt over de omgang met een actueel incident

Veel organisaties hebben al nagedacht over een goede omgang met incidenten. Onderstaande vragen zijn vragen waar je als organisatie goed over kunt nadenken, voordat een incident zich aandient.

- Welke types incidenten onderscheiden we?
- Bij welk loket moet ik welk type incidenten melden?
- Wanneer moet ik de directie/het bestuur of de raad van commissarissen informeren?
- Wil de compliance officer ook op de hoogte worden gehouden?
- Hoe onderzoeken we de verschillende situaties?
- Gaan we het onze medewerkers vertellen?

Beleid en procedures geven richting aan de omgang met incidenten. De compliance officer kan een faciliterende en adviserende rol op zich nemen als het gaat om het formuleren van dergelijk beleid en de procedures. Iedere medewerker zou deze stukken moeten kunnen vinden op een goed toegankelijke plek, bijvoorbeeld op het intranet van de organisatie. Nadenken en overleggen hierover kan ook voorkomen dat op cruciale momenten discussie of een interne 'stammenstrijd' ontstaat over welke afdeling het incident nu in behandeling neemt, wie het onderzoek coördineert, wie er over rapporteert, etc.

4. Stel vast wat jouw rol is in de actuele situatie

Als het eenmaal zover is dat een incident plaatsvindt, bepaal dan op basis van de eerste signalen van het incident zo goed mogelijk de plaats van alle betrokkenen en jouw plaats in deze groep. Dit kan bijvoorbeeld op basis van een stakeholder-analyse, het compliance charter en/of het incident- en risicomanagementbeleid. Is het de rol van de compliance officer om actie te ondernemen, anderen hierover te adviseren of om de omgang met het incident te monitoren? Op basis van het beleid en deze overwegingen kun je de passendheid van jouw acties al beter beoordelen. Als algemene tips gelden: blijf rustig, blijf nadenken en loop anderen niet in de weg. Houd je aan je rol, maar kijk ook wat de situatie vraagt en overleg zo nodig met betrokkenen over de rolverdeling.

5. Leg alle relevante informatie zorgvuldig en gestructureerd vast

Zorg dat alle medewerkers, die direct bij het incident betrokken zijn, bijhouden wat zij van het incident en de hierop volgende ontwikkelingen afweten, opvangen en meekrijgen. Als er als direct betrokkene nieuwe informatie tot je komt, leg dit dan in een soort logboekoverzicht vast. Ook het aanmaken van een mapje in het e-mailprogramma kan al heel goed helpen. Op deze manieren heb je alle informatie bij elkaar en blijf je het overzicht houden totdat je kunt vaststellen dat het incident is afgehandeld. Zowel bij het onderzoek naar het incident als bij de evaluatie van de aanpak kan deze informatie zeer nuttig zijn.

6. Richt je op de feiten in het onderzoek.

Was het de directeur of een medewerker? Is het iets van vorig jaar of is het gisteren gebeurd? Door te onderzoeken hoe de situatie nu daadwerkelijk in elkaar steekt, kunnen op basis van de feiten conclusies worden getrokken. Dat vergt vaak een specialistische aanpak, waaraan de afdeling Veiligheidszaken (of soortgelijk) een goede bijdrage kan leveren. De compliance officer kan in deze situatie een

adviserende rol innemen door goed te kijken naar de mogelijke risico's die verband houden met het incident. Op basis van gedegen feitenonderzoek en van het, zo mogelijk, vaststellen van de oorzaken van het incident, kan een volledig beeld ontstaan. Aan de hand daarvan kan de organisatie passende maatregelen nemen, zoals arbeidsrechtelijke maatregelen, aangifte tegen de schuldige(n) en/of het schadeloos stellen van de slachtoffers.

7. Maak een analyse van de situatie (of laat dat doen), bijvoorbeeld de ABC-analyse

Met name in gevallen van verstrengeling van belangen kan de ABC-analyse helpen bij het in kaart brengen van de situatie. Om deze analyse uit te voeren maak je een lijstje van alle betrokkenen bij deze situatie, de 'Actoren'. Achter elke betrokkene schrijf je vervolgens welke Belangen deze heeft. Dat kunnen natuurlijk heel goed meerdere belangen zijn. Als je deze lijst hebt gemaakt, kun je ook kijken in welke mate geïdentificeerde belangen met elkaar botsen. Dat zijn mogelijke Conflicten. Op basis van dit overzicht kun je met elkaar het beeld van de situatie bespreken en tot goed overwogen actie overgaan.

ABC Analyse gericht op Belangenverstrengeling		
Actoren	Belangen	Conflicten

8. Beperk de negatieve gevolgen van het incident, denk na over de communicatie

Is een tas met gevoelige inhoud blijven staan in de trein? Heeft een directeur iemand geld geboden om iets te doen of juist na te laten? Is koersgevoelige informatie van uw onderneming op straat komen te liggen? Veel gebeurtenissen die we als incident 'oormerken', kunnen we niet terugdraaien. We moeten dus 'dealen' met de gevolgen. Vaak kunnen we wel de negatieve gevolgen van het incident beperken. Dikwijls gaan de meest wilde verhalen rond als het incident meer en meer bekend wordt in een grotere kring van betrokkenen. Er heerst vaak een sfeer van spanning en sensatie rondom een incident, wat de zaak er meestal niet beter op maakt. Te denken valt aan een verhoogd reputatierisico als indianenverhalen buiten de onderneming rondgaan. Het beperken van de kring van direct betrokkenen, die alle informatie hebben over de gebeurtenis, kan hierbij goed helpen. Op die manier kan

de berichtgeving over het incident en de afhandeling ervan beter onder controle worden gehouden. Dit is direct een tweede aandachtspunt, waarbij de inzet van een communicatiedeskundige goed van pas kan komen. De soort informatie en de manier waarop de boodschap naar buiten wordt gebracht, bepalen het beeld van het omgaan met het incident. Dit is een risico en tegelijkertijd een goede kans om het vertrouwen in de onderneming te ondersteunen!

9. 'Maak het cirkeltje rond'

In de vierde tip schreef ik al over het innemen van de juiste rol. Monitoring is één van de taken van de compliance officer, die ook in het geval van incidentenmanagement aan de orde is. Op het moment dat een incident is afgehandeld, bestaat het risico dat iedereen een zucht van opluchting slaakt en overgaat tot de orde van de dag. Behalve bij de direct betrokkenen, die geregeld de schrik nog wel even voelen, is dit risico met name bij medewerkers aanwezig die iets verder van de operatie af staan. Op het moment dat het acute gevaar is geweken en de acute risico's worden beheerst, is het zaak om aandacht te hebben voor hetgeen we van het incident kunnen leren op de korte en langere termijn. Dat kan ook al starten op het moment dat het incident nog niet als 'geheel onder controle' wordt bestempeld. De volgende vragen zijn hiervoor relevant:

- Wat kunnen we nu van dit incident leren?
- Wat kunnen we nu al doen?
- Wat kunnen we doen om dit soort incidenten in de (nabije) toekomst te voorkomen?

Het is aan de compliance officer de taak om te kijken of ook op deze manier wordt omgegaan met incidenten en hierover te rapporteren.

Als middel voor het uitvoeren van een dergelijke analyse kan de organisatie gebruik maken van de techniek 'after action review' (AAR). Deze techniek wordt vaker toegepast bij organisaties, zoals brandweer en defensie, die voldoende ervaring hebben met het evalueren van acties tijdens en na momenten van grote spanning en stress. Kortweg komen de stappen neer op het samen beantwoorden van de volgende vier vragen:

1. Wat hadden we verwacht dat zou gaan gebeuren?
2. Wat gebeurde er in de praktijk?
3. Wat ging goed en waarom was dit het geval?
4. Wat kan worden verbeterd en hoe kunnen we dat doen?

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle AAR is dat sprake is van een open en eerlijke discussie. Zoals de AFM



ook al aangeeft: 'bespreekbaarheid' is van belang, zodat maximaal kan worden geleerd. Echter, ook het binnen de perken houden van de discussie is een belangrijke voorwaarde. Dit om te voorkomen dat het incident wordt aangegrepen om alle mogelijke actuele uitdagingen van de organisatie aan het incident te verbinden en zo effectieve actie, gericht op het voorkomen van dit specifieke incident, in de weg staat. Als derde aandachtspunt is het voor de betrokken functionarissen en disciplines van de organisatie van belang dat zij voldoende bij machte zijn om ideeën te verankeren in de dagelijkse gang van zaken. Ideeën ter verbetering bedenken en aandragen is een aardige oefening, maar de toegevoegde waarde ligt in de daadwerkelijke toepassing ervan.

Ten slotte

Met de aandachtspunten en concrete tips die ik in dit artikel heb beschreven, hoop ik een bijdrage te leveren aan het beter beheersen van risico's die gepaard gaan met incidenten.

Het zijn, zo blijkt uit de praktijk, nagenoeg niet te vermijden gebeurtenissen waarmee iedere organisatie vroeg of laat wordt geconfronteerd. Het is dus niet de vraag óf het gebeurt, maar de vraag wat je doet als 'the shit hits the fan'. Het liefst nog wat je kunt doen om te voorkomen dat het een troep wordt.

Eric Schuiling is manager advies en detachering bij het Nederlands Compliance Instituut.