

**Congres Risicoplatform
Overheden**

'Van beheersen naar bewegen'

Donderdag 8 oktober, Mauritskazerne in Ede

Weerbaar én Wendbaar

Persoonlijk risicoleiderschap in Publieke organisaties

Martin van Staveren

Motto: Iederéén risicoleider

Risicoleiders zijn ongewoon gewone mensen,
die steeds weer in staat blijken om risicogestuurd
publieke waarde te realiseren én te behouden,
juist in een dynamische organisatieomgeving.

Pak je voorbeeldrol!

Stelling 1: eens of oneens?

Risicomanagement is makkelijk
ingewikkeld te maken.

Stelling 2: eens of oneens?

Effectief omgaan met onzekerheden
betekent niet compleet durven zijn.

Stelling 3: eens of oneens?

Effectief omgaan met onzekerheden
betekent minder preventie.

INHOUD

- + Introductie: welkom in onze **VUCA-wereld!**
- + **Risicoleiderschap**: waarom, wat, hoe, vaardigheden?
- + **Tips** voor de praktijk.

Te snel/veel/overweldigend?
Pdf na afloop!

Welkom in onze VUCA-wereld!



TABEL 1.1 Twee botsende wereldbeelden

Statisch & ideaal wereldbeeld: anti-VUCA	Dynamisch & realistisch wereld- beeld: VUCA
Stabiel	Volatiel
Zeker	Uncertain / Onzeker
Gecompliceerd	Complex
Eenduidig	Ambigu
Comfortabel en saai?	Oncomfortabel en spannend?

Van Staveren (2020)

2 soorten vraagstukken

Preventable risks
(Kaplan & Mikes, 2012)

Beheersing &
controle



Gecompliceerd

Tam vraagstuk

Eén eenduidige oplossing

Strategy & External risks
(Kaplan & Mikes, 2012)

Complexiteit in
systeem & mens



Complex

‘Wicked’ Wild vraagstuk

Géén ultieme oplossing
Wel keuzes & besluiten

Wendbaar &
weerbaar

Actueel vraagstuk



Beheersing
& controle

Gecompliceerd
Tam vraagstuk

Eén eenduidige oplossing



Complexiteit in
systeem & mens

Complex

Wild 'wicked' vraagstuk

Weerbaar
& wendbaar

Geén eenduidige oplossing
Wel keuzes & besluiten

Cybersecurity: tam vraagstuk?

preventie door gericht wachtwoordbeheer



Cybersecurity: wild vraagstuk?

Gedrag gericht op gemak in een hectische werkomgeving



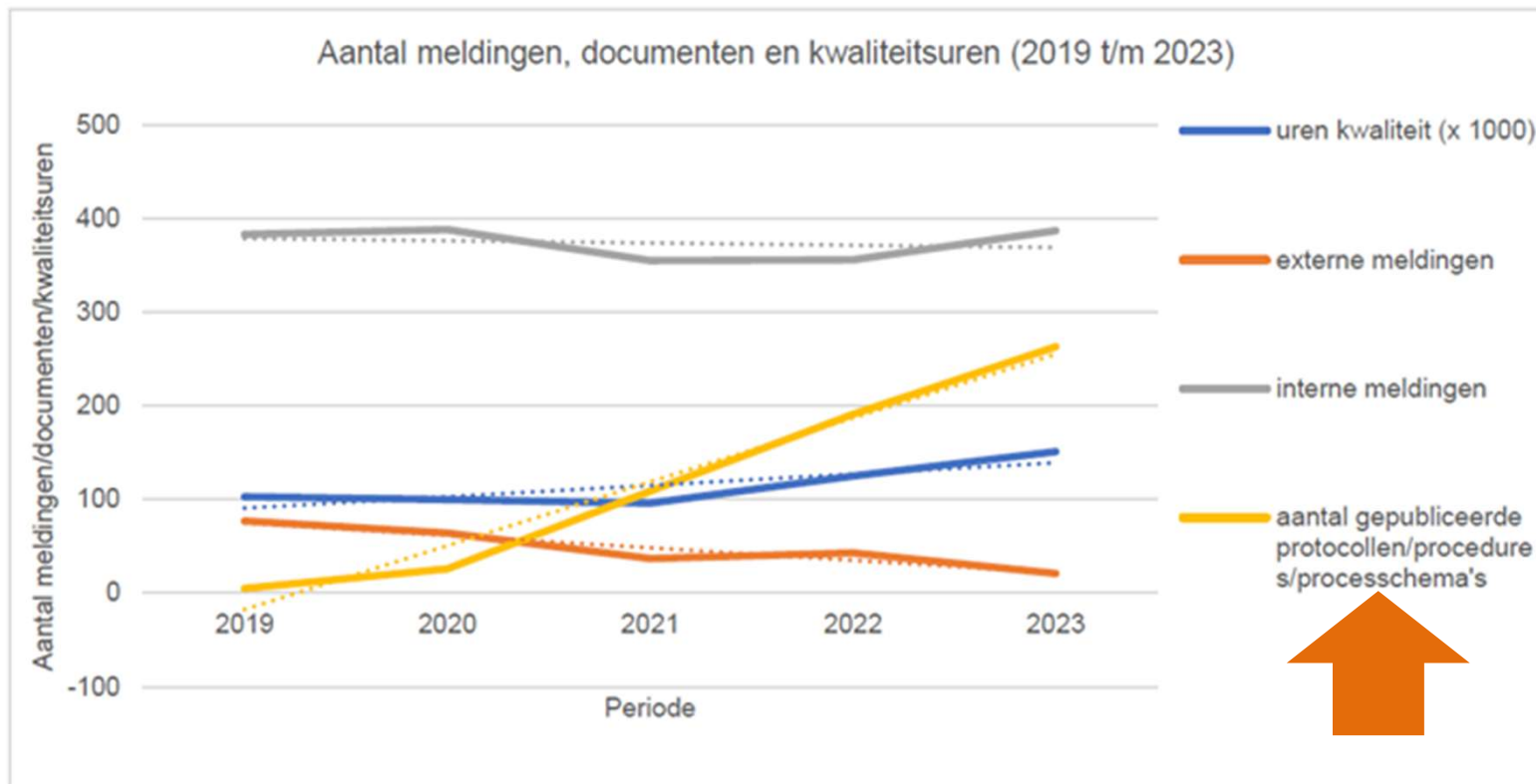
Complexiteit door mens + systeem => waardenspanning
=> snelheid en gemak versus veiligheid en privacy

Wat is dé valkuil die we dagelijks graven?



Tamme aanpak
voor
wilde vraagstukken

Voorbeeld: tamme aanpak voor wilde vraagstukken (‘vinkjes’ risicomanagement)



Figuur 3: aantal meldingen, aantal nieuwe documenten dat jaarlijks wordt gepubliceerd en aantal kwaliteitsuren in de periode 2019 t/m 2023

Bron: een uitvoeringsorganisatie

Dus waarom risicoleiderschap?

*Omdat voor **wilde** vraagstukken -
met invloed van de **mens** - meer
van **hetzelfde**, gangbare
risicomanagement een
doodlopende weg is.*

(van Staveren, 2023)



Maar... wat *is* risicoleiderschap?



risico + leiderschap

Klassieke benadering: risk $\neq$ uncertainty

o.a. Knight (1921), Gigerenzer (2014, p. 33)



Nul risico
illusie

100% betrouwbare test

Kalkoen
illusie

100% kennis of informatie

Risico en de kalkoen illusie

onberekenbare onzekerheid

wordt verward met berekenbare waarschijnlijkheid

Taleb & Blyth (2011) in o.a. Gigerenzer (2014, p. 33)



Voer op dag 1, dag 2, ...

$\Rightarrow$ kans op ook voer na dag 2 = $2+1/2+2 = 3/4 = 75\%$

$\Rightarrow$ kans op ook voer na dag 98 = $98+1/98+2 \Rightarrow 99/100 = 99\%$

Maar... dag 99 = dag voor kerst = onbekende informatie voor de kalkoen $\Rightarrow$ geen voer, maar wel ...

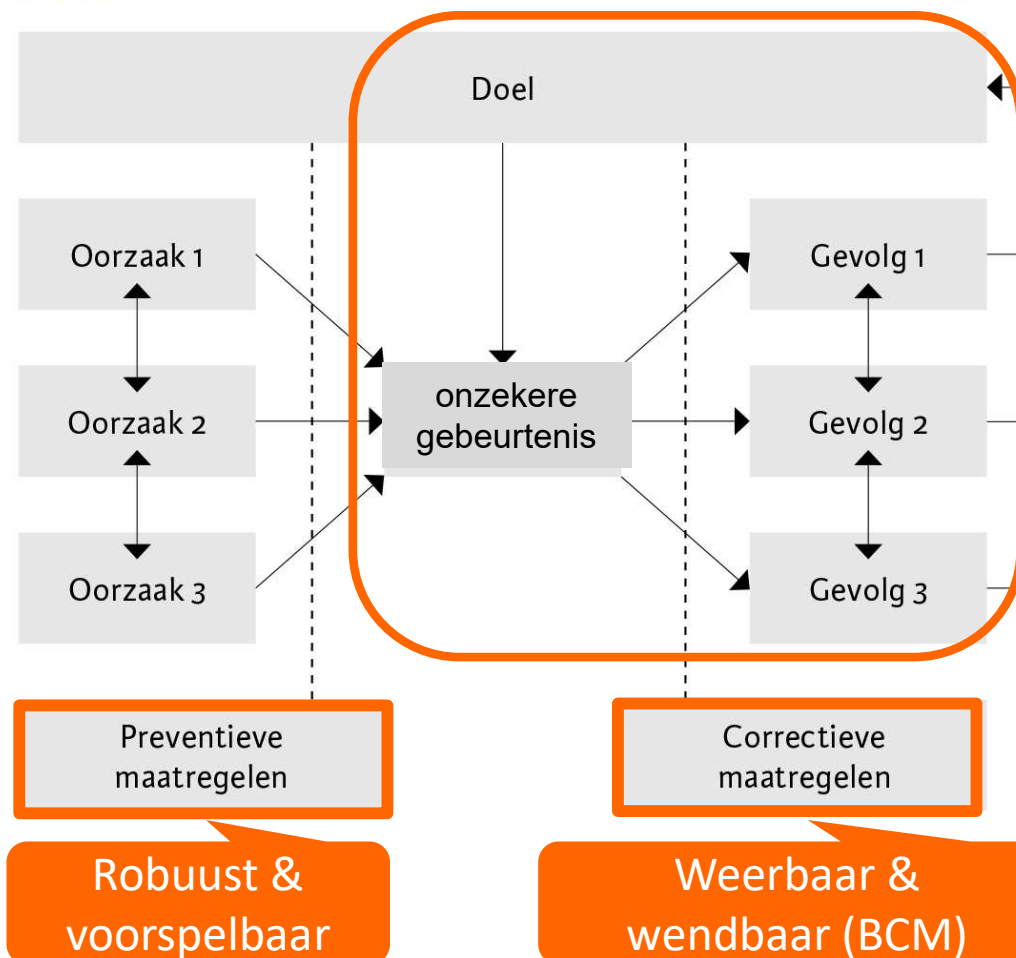
Veel (VUCA) risico's zijn niet (volledig) te berekenen $\Rightarrow$ ook niet voor het weerstandsvermogen...

Risico in relatie tot weerbaar en wendbaar

Gevolg van
onzekerheid
op een **doel**

o.a.
ISO (2009, 2018)
COSO (2017)
WEF (2016)

FIGUUR 2.1 De werkdefinitie van een risico als schematische weergave³⁵



Tip: benut de
doel-risico
relatie

Oók KANSEN!

Scherpte: Risiko $\neq$ Probleem = Oorzaak Risiko

Voorbeeld: personeelsgebrek		ZEKER	
		Ja	Nee
WETEN	Ja	Bekend probleem	Risico
	Nee	Latent probleem	

Dus... een probleem is er al

En... een risico kán optreden

Risico = Perceptie = Risicobereidheid

Situatie-gebonden

Veranderlijk

Subjectief = Ambigu



Vanuit verschillende rollen & taken:

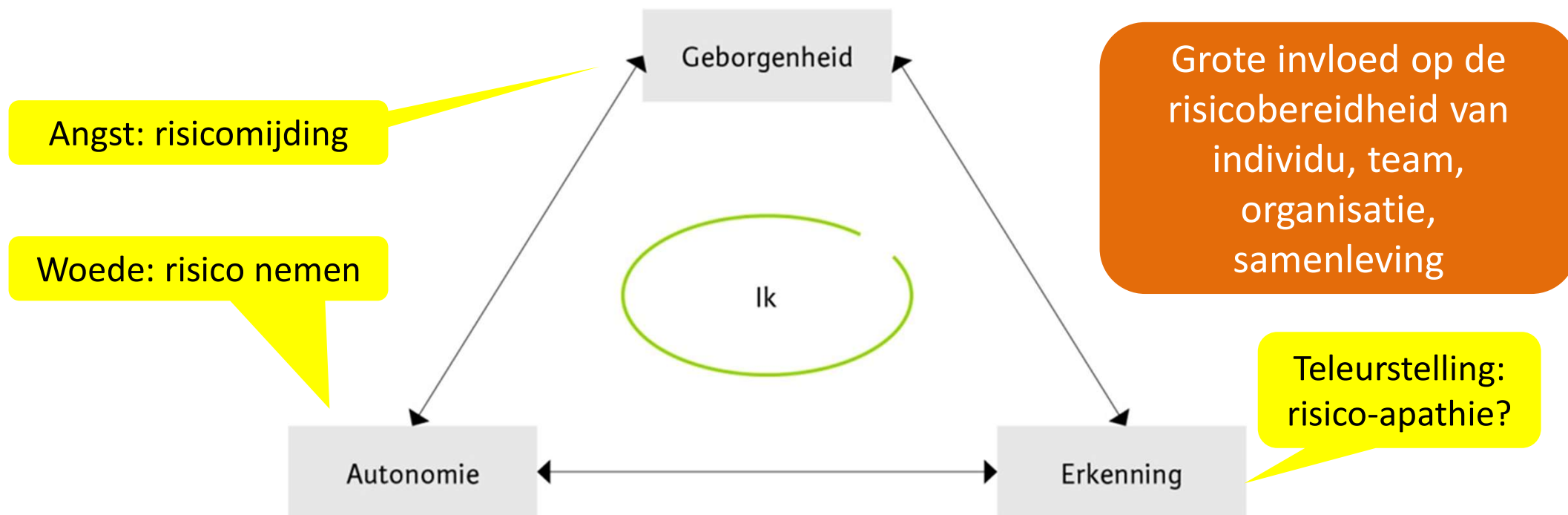
=> Aandacht voor bias

=> Heldere kaders & prioriteiten nodig

=> Visie, waarden en missie als uitgangspunt

(H)Erken mate van **risicobereidheid/risk appetite** vanuit basisbehoeften en emoties

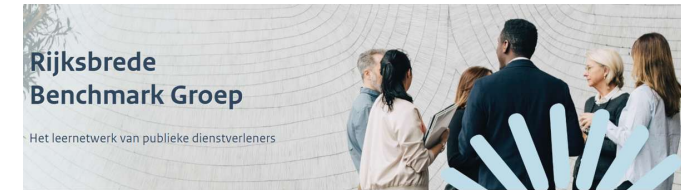
FIGUUR 4.1 De natuurlijke spanning tussen de drie psychologische basisbehoeften



Afgeleid uit Koerselman (2017) in van Staveren (2020)

Basisbehoeften & intrinsieke motivatie

(Self Determination Theory van Deci & Ryan, 2000)



Risicomanagement met Risicoleiderschap

*Onderzoek naar de Ontwikkeling van Risicoleiderschap
Samenvatting van aanleiding, aanpak en resultaten*

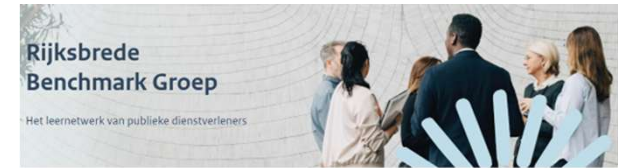
Dr. ir. Martin van Staveren MBA | VSRM & kerndocent MRM Universiteit Twente
op basis van onderzoek uitgevoerd door Friederike Völker | MRM-student Universiteit Twente
(2025, nog niet gepubliceerd)

Intrinsieke motivatie voor risicoleiderschap **stijgt** door:

1. Geven van **autonomie**, ofwel ruimte om, binnen kaders, om risicomanagement zelf vorm te geven.
2. Ontwikkelen van **competenties**, ofwel vaardigheden voor risicoleiderschap, door actieve training en coaching.
3. Aandacht voor **verbondenheid**, bijvoorbeeld door de risicodialoog te verbreden van leiding naar medewerkers.

Basisbehoeften & intrinsieke motivatie

(Self Determination Theory van Deci & Ryan, 2000)



Risicomanagement met Risicoleiderschap

*Onderzoek naar de Ontwikkeling van Risicoleiderschap
Samenvatting van aanleiding, aanpak en resultaten*

Dr. ir. Martin van Staveren MBA | VSRM & kerndocent MRM Universiteit Twente
op basis van onderzoek uitgevoerd door Friederike Völker | MRM-student Universiteit Twente
(2025, nog niet gepubliceerd)

Intrinsieke motivatie voor risicoleiderschap **daalt** door:

1. Controlerend leiderschap: micromanagement, dwingende regels.
2. Gebrek aan constructieve feedback of onduidelijke verwachtingen.
3. Sociale onveiligheid of uitsluiting.
4. Repetitieve en daarmee geestdodende werkzaamheden.
5. Gebrek aan bekwaamheid of mogelijkheden om vaardigheden te ontwikkelen.

Maar... wat *is* risicoleiderschap?



risico + leiderschap

Leiderschap in de VUCA-wereld

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



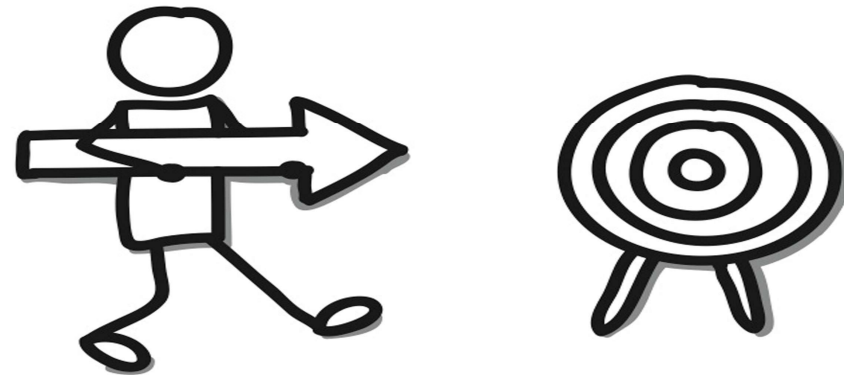
Wat is risicoleiderschap?

Doelgericht

durven omgaan

met onzekerheden,

risico's én kansen



Explicit => oog voor perceptieverschillen

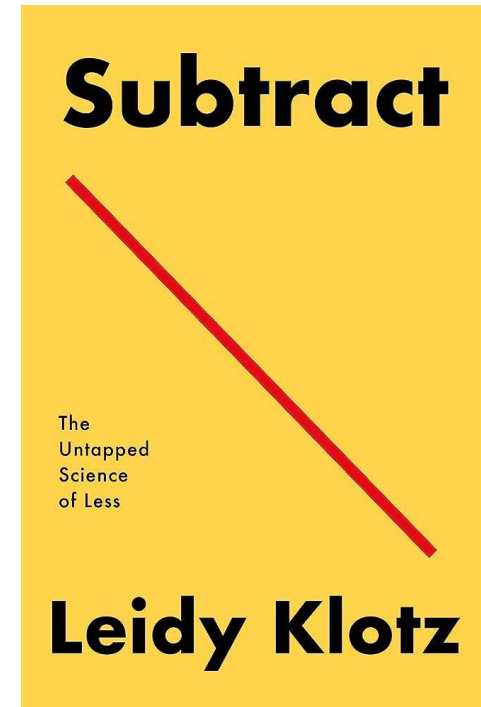
Realistisch => VUCA, discomfort verdragen

Gestructureerd => 6 stappen en 3 vragen

Complexiteit vraagt **eenvoud**

*‘Iets toevoegen aan een complex
systeem maakt het nog
onvoorspelbaarder’*

(Klotz, 2021)



Risicoleiderschap = Gestructureerd Complexiteit => naar de essentie...

6 algemene risicostappen		3 DOD-vragen	
1	Bepaal het doel	1	Wat is je Doel?
2	Identificeer risico's én kansen	2	Wat is Onzeker?
3	Classificeer risico's én kansen		
4	Al dan geen maatregelen nemen	3	Wat ga je Doen? Voor / met wie?
5	Effectiviteit maatregelen evalueren		
6	Communicatie en rapportage		

Hoe werkt risicoleiderschap?

Risicogestuurd werken: 6 stappen of 3 vragen

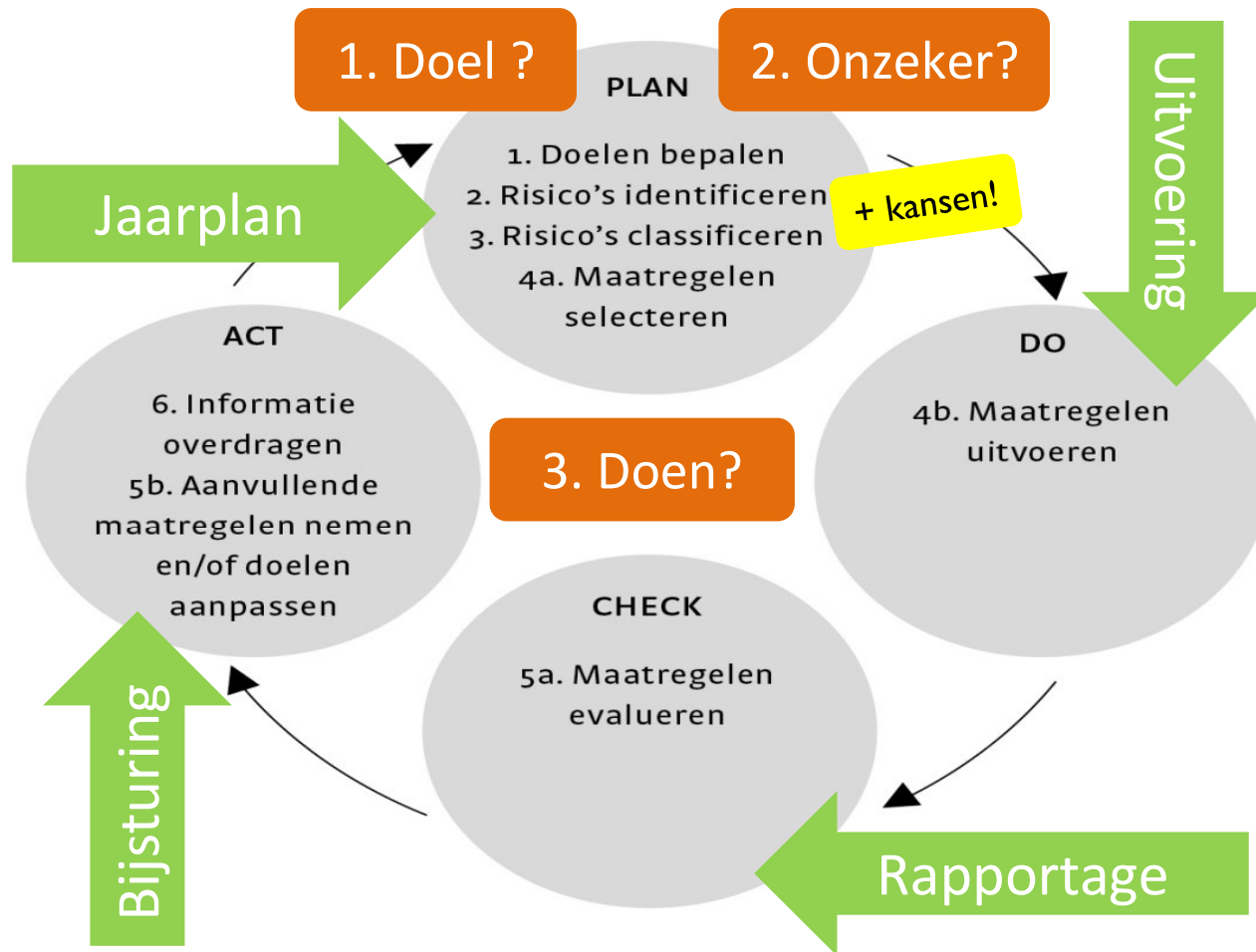
toepassen... in **DAT WAT JE AL DOET** =>

in alle **bestaande** activiteiten en processen

=> IEDEREEN!

GEWOON DOEN!

Voorbeeld: zó werkt risicoleiderschap



Zes risicoprocesstappen in de PDCA-cyclus.

Toepassen
van de 6 stappen
of 3 vragen
in de P&C cyclus



Voorbeeld: risicoleiderschap in alle eenvoud

TOP = Time Out Procedure

Geen technologie

Afwijkingen opmerken

Cultuur & gedrag

Doel – Onzeker – Doen

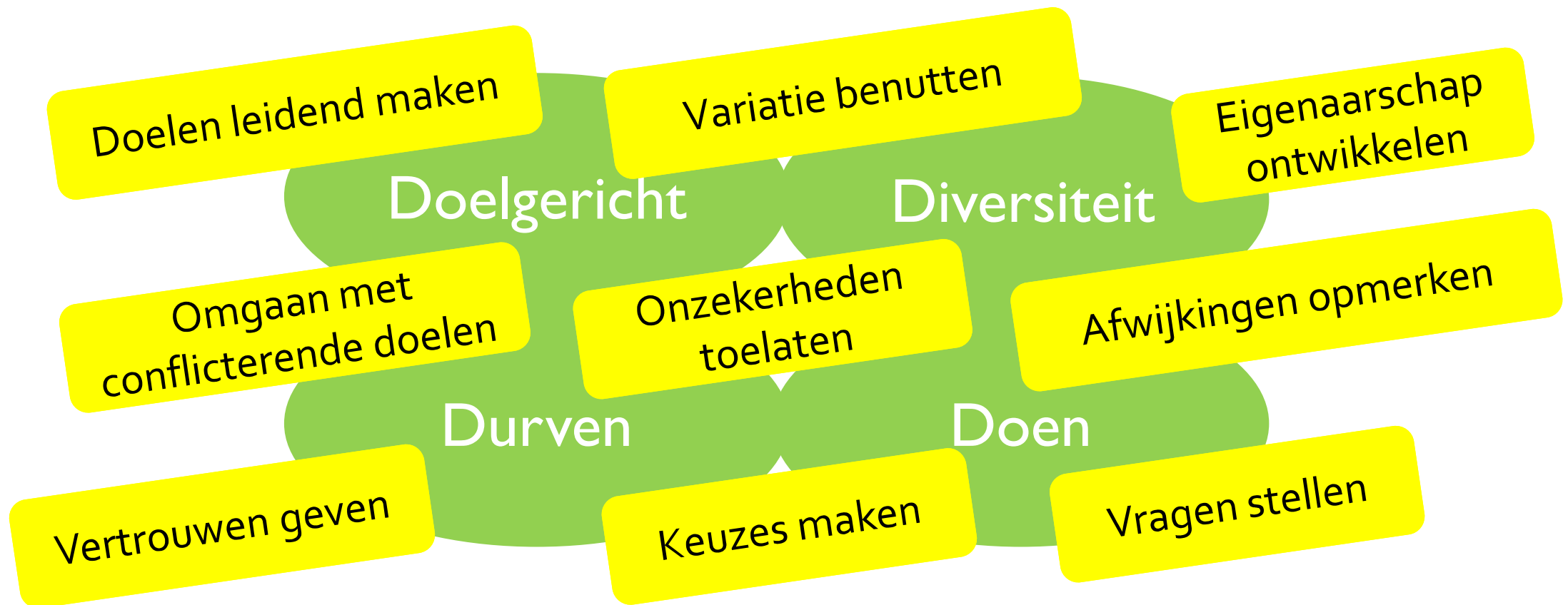
Daling complicaties
én sterftecijfers
(De Vries et al, 2010)

Iedereen kan TOP doen



Vaardigheden voor risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Oefening: vaardigheden voor risicoleiderschap

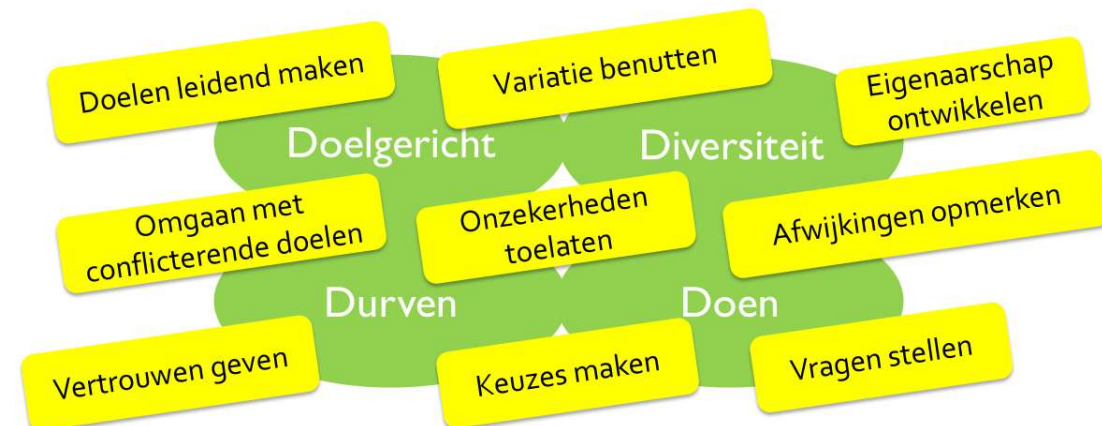
1. Welke **vaardigheid** voor risicoleiderschap is voor jou het meest van belang, vanuit jouw **rol** en waarom?
2. Welke **vaardigheid** voor risicoleiderschap is voor de organisatie het meest van belang, om de **organisatie-doelen** te realiseren en waarom?

⇒ In duo's uitwisselen

⇒ Per duo: vertel **plenair** de essenties

Vaardigheden voor risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Voorbeeld: gemeente Vijfheerenlanden

Kader 3: Risicosturing en Risicodialoog

3.1 Risicogestuurd werken (risicosturing):

Binnen de dagelijkse werkprocessen passen we risicogestuurd werken toe via drie dagelijkse DOD-vragen: 1. Wat is het *Doel* en voor wie? 2. Wat is daarbij *Onzeker*, voor wie? 3. Wat ga je daar al dan niet aan *Doen*, met wie? Deze vragen worden beantwoord in strategievormings-, besluitvormings- en projectmanagementdocumenten.

3.2 Risicodialoog:

Minimaal 1 maal per jaar wordt er een risicodialoog op alle niveaus in onze organisatie gevoerd waarin expliciet over het brede palet aan risico's (financieel en niet-financieel) wordt gesproken. De invulling van deze dialoog is maatwerk. Hierbij worden de volgende spelregels gehanteerd:

- ✓ Commitment en betrokkenheid van het bestuur (college en gemeenteraad) en de organisatie (directie, netwerkmanagers, projectleiders en medewerkers) om open over risico's (en fouten) te communiceren.
- ✓ Risico's moeten aan de orde komen binnen de bestaande organisatie- en rapportagestructuur (geen apart "circus").
- ✓ Verantwoordelijkheid (signaleren en treffen van maatregelen) voor een risico of kans ligt waar de verantwoordelijkheid voor het werk ligt waar het risico of kans betrekking op heeft.
- ✓ Nieuwe interne en externe ontwikkelingen worden systematisch op risico's getoetst en in raads- en collegevoorstellen heeft de risicocomponent structureel aandacht.
- ✓ Actieve informatieplicht wordt ook op risico's toegepast.

TIPS voor de PRAKTIJK van MORGEN

- + Herken de verschillen tussen **wilde** van **tamme** vraagstukken
- + Ontwikkel stap voor stap **vaardigheden** voor risicoleiderschap
- + Stel jezelf én anderen dagelijks de 3 **DOD-vragen**:
 1. Doel?
 2. Onzeker?
 3. Doen?
- + Begin **zelf**, niet over 1 maand of 1 week, maar morgen, en hou vol
- + **Integreer** de risicoleiderschap in wat je al doet



Risicoleiderschap



martin@vsrm.nl

www.vsrn.nl

