



# **RISICOLEIDERSCHAP** in zes praktijkvoorbeelden

---

Martin van Staveren



# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Inleiding  | 3  |
| Risicoleiderschap werkt voor iedereen            | 5  |
| Zes praktijkvoorbeelden                          | 9  |
| Voorbeeld 1: De adviseur planning & control      | 11 |
| Voorbeeld 2: De adviseur veiligheid en kwaliteit | 13 |
| Voorbeeld 3: De teammanager                      | 14 |
| Voorbeeld 4: De adviseur beheer & onderhoud      | 16 |
| Voorbeeld 5: De risicomanager                    | 18 |
| Voorbeeld 6: De bedrijfsleider                   | 19 |
| Samenvatting                                     | 22 |
| Over Martin van Staveren                         | 23 |
| Bibliografie                                     | 24 |





## Inleiding


Het belang van inspirerend en betekenisvol leiderschap is al duizenden jaren bekend. En toch is de behoefte aan dergelijk leiderschap momenteel misschien wel groter dan ooit. Dit komt door wat wel een VUCA-wereld wordt genoemd: een wereld met volop volatilititeit, *uncertainty* (onzekerheid), complexiteit en ambiguïteit, oftewel dubbelzinnigheid

In zo'n VUCA-omgeving hebben veel organisaties te maken met zogenoemde 'wilde vraagstukken'. Dit zijn vragen met zo'n hoge mate van complexiteit dat ze nooit volledig zijn te doorgronden. Denk aan hoe om te gaan met klimaatverandering, privacy en veiligheid. Voor dergelijke vraagstukken bestaan dan ook geen eenduidige oplossingen. Wel kunnen we besluiten nemen, als antwoord op dergelijke vraagstukken.

Om effectief om te kunnen gaan met die wilde vraagstukken in de VUCA-wereld ontstaan allerlei leiderschapsvormen: lean leiderschap, agile leiderschap, accountable leiderschap en zelfs kwantum-leiderschap, om er enkele te noemen. Soms blijkt het vooral 'oude wijn in nieuwe zakken', soms zijn dergelijke vormen van leiderschap daadwerkelijk vernieuwend. Wat is de belofte van al die leiderschapsvormen? Bijdragen aan het effectief en het liefst ook nog efficiënt realiseren van vaak

(over)ambitieuze organisatiedoelen, ondanks alle onzekerheden en dynamiek van de VUCA-wereld. Toch lijkt er nog één existentiële leiderschapsvorm te ontbreken, een manifestatie van leiderschap die juist in een VUCA-omgeving essentieel is: risicoleiderschap. De dynamiek, complexiteit en dubbelzinnigheid van de wilde vraagstukken in een VUCA-omgeving leiden immers tot vele onzekerheden. Deze onzekerheden kunnen zich manifesteren als risico's, met mogelijke negatieve effecten op organisatiedoelen. Onzekerheden kunnen zich overigens ook van hun positieve kant laten zien. Dan worden het kansen of *opportunities*, met juist een positieve bijdrage aan organisatiedoelen.

In vogelvlucht verkennen we in dit artikel dit nieuwe begrip risicoleiderschap. Hierbij ligt de nadruk op praktijkvoorbeelden: hoe werkt risicoleiderschap in de praktijk en welke vaardigheden vraagt dat?



---

Deze whitepaper start met de essentie van risicoleiderschap, aan de hand van drie fundamentele vragen over het waarom, wat en hoe. De kernboodschap is dat risicoleiderschap werkt voor iedereen in de organisatie. Omgaan met onzekerheden, zowel risico's als kansen, is immers veel te belangrijk om alleen aan risicomangers of soortgelijke functies over te laten.

Het kloppend hart van deze whitepaper wordt gevormd door zes praktijkvoorbeelden van aantoonbaar risicoleiderschap. De hoofdrolspelers in deze voorbeelden zijn adviseurs en leidinggevenden. Het zijn heel normale en toch ook bijzondere professionals, mensen zoals jij en ik. Ze werken in diverse vakgebieden, in allerlei soorten

organisaties en sectoren. In hun dagelijkse werk tonen ze verschillende vaardigheden die allemaal bijdragen aan het toepassen van risicoleiderschap.

Per voorbeeld begin ik met de context van de organisatie en de rol die de betreffende risicoleider daarin vervult. Dan bespreek ik enkele risicoleiderschapsvaardigheden die er het meest uitspringen, inclusief de bijbehorende aandachtspunten. Ook eventuele knelpunten geef ik aan. Het doel van alle voorbeelden is om een concreet, realistisch en ook herkenbaar beeld te schetsen van hoe risicoleiderschap in de praktijk werkt en welke vaardigheden daarbij helpen. We eindigen met een korte samenvatting.

# Risicoleiderschap werkt voor iedereen

**Risicoleiderschap werkt voor iedereen. Dat is nogal een uitspraak, die gelijk de drie fundamentele vragen oproept: waarom is risicoleiderschap eigenlijk nodig, wat is het en hoe werkt het?**

## **Waarom risicoleiderschap?**

Het *waarom* van risicoleiderschap hebben we al kort besproken in de inleiding. Het heeft alles te maken met de dynamiek van de huidige VUCA-wereld, de wereld met volop volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit.

Deze VUCA-dynamiek is het rechtstreekse gevolg van allerlei ontwikkelingen die elkaar continu en wederzijds beïnvloeden: technologische, soms disruptieve ontwikkelingen als digitalisering, robotisering, the internet of things en big data. Denk ook aan de vele sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld door klimaatverandering, door demografische ontwikkelingen zoals bevolkingsgroei in Azië en Afrika en krimp in Europa, of door migratiestromen vanwege onverwachte geopolitieke veranderingen.

Hierdoor groeit de noodzaak voor innovatie, duurzaamheid én nieuwe verdienmodellen voor veel bedrijven. Publieke organisaties, maar ook onderwijsinstellingen en organisaties in de zorg moeten proberen te voldoen aan de vragen van burgers, studenten en patiënten, ondanks alle dynamiek en complexiteit waar ze mee te maken hebben.

In deze context is het voor vrijwel iedereen in organisaties dagelijks hard werken. Dit om de vaak

hooggespannen verwachtingen waar te maken en ambitieuze doelen te realiseren, ondanks al die onzekerheden die daar invloed op (kunnen) hebben. De dynamiek van de VUCA-wereld maakt het effectief kunnen omgaan met onzekerheden, risico's én kansen dus uiterst actueel.

Tegelijkertijd zijn risico's ook controversieel: bewust of onbewust roepen ze meestal negatieve gedachten, emoties of zelfs angstgevoelens bij ons op. Dit creëert een knellend probleem in onze VUCA-wereld. Dé beoogde remedie om risico's te beheersen of, nog liever, helemaal te vermijden is immers conventioneel risicomanagement. Dit is de gebruikelijke, instrumentele risicobenadering, met de nadruk op het objectiveren, kwantificeren en vooral beheersen van alle risico's.

In het conventionele risicomanagement is het begrip 'risico' vaak gedefinieerd als 'kans maal gevolg'. Er wordt daarmee geprobeerd om risico's in harde cijfers uit te drukken. Maar in een VUCA-omgeving is deze vorm van risicomanagement eerder belemmerend dan dat het aantoonbaar helpt. Daarbij hebben veel onzekerheden ook een positieve kant: ze bieden namelijk ongekende kansen, mogelijkheden en business opportuniteiten. Dit potentieel van onzekerheden is onderbelicht in conventioneel risicomanagement en blijft daardoor onbenut. Een gemiste kans.

De waaromvraag voor risicoleiderschap is nu dus eenvoudig te beantwoorden: door de dynamiek van de VUCA-wereld zijn binnen verreweg de meeste organisaties onzekerheden de enige nieuwe zekerheden. Deze onzekerheden, die risico's opleveren én kansen bieden, kunnen niet meer worden beheerst door het conventionele risicomangement. Ze zijn ook nog eens veel te belangrijk om louter aan de afdeling Risicomangement over te laten, met de bijbehorende risicomangers of risk officers. De dynamiek van de VUCA-wereld vraagt dus om anders, niet-conventioneel omgaan met onzekerheden. Het vraagt om risicoleiderschap, en wel van iedereen in de organisatie.

### ***Wat is risicoleiderschap?***

Om de wat-is-risicoleiderschapvraag te kunnen beantwoorden helpt het om eerst de twee woorden waaruit het begrip 'risicoleiderschap' bestaat te ontleden.

Dit start met goed nieuws: over de definitie van het begrip *risico* begint zo langzamerhand wereldwijd consensus te ontstaan. Een handige werkdefinitie, die inmiddels in de praktijk is bewezen én aansluit op de gangbare (inter)nationale risicomangementtraamwerken, is de volgende:

*Risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen.*

Deze werkdefinitie maakt omgaan met risico's dus doelgericht. Doelen, in de meest brede betekenis van het woord, zijn het startpunt. Relevante onzekerheden met een negatief effect op die doelen vormen een risico. Dergelijke negatieve effecten kunnen extra kosten, langere levertijden, kwaliteitsgebreken of zelfs slachtoffers zijn.

Relevante onzekerheden met een positief effect noemen we kansen of opportuniteiten. Denk hierbij juist aan kostenbesparingen, kortere levertijden, extra kwaliteit of extra veiligheid. Deze risico-

werkdefinitie, die naadloos aansluit op die in raamwerken als COSO Enterprise Risk Management en ISO 31000, biedt dus alle mogelijkheden om doelgericht met beide soorten onzekerheden om te gaan.

Dan nu het minder goede nieuws: over *leiderschap* is al ontmoedigend veel nagedacht, onderzocht en geschreven. Wat is daar nog aan toe te voegen? Toch nog iets. Er zijn namelijk enkele interessante trends waar te nemen, in zowel de management- als wetenschappelijke literatuur.

Zo blijkt bijvoorbeeld de scheidslijn tussen leiderschap en management niet zo scherp als gemakshalve vaak wordt aangenomen (ook door mij). Ze zijn beide in combinatie nodig in een goed functionerende organisatie.

Daarbij neemt het belang van informeel leiderschap toe. Naast de vertrouwde formele leiders, de leidinggevendenden, heeft een organisatie ook (veel) informele leiders nodig, de vakinhoudelijke professionals. Beide soorten leiders zijn broodnodig om in een VUCA-omgeving succesvol te zijn, en te blijven.

De kernwoorden voor zowel formele als informele leiders in een VUCA-omgeving zijn samen te vatten in vier D's:

*Leiderschap tonen in een VUCA-omgeving is een combinatie van Doelgericht werken, Diversiteit benutten, Durven en vooral Doen: actie ondernemen, experimenteren en daarvan leren.*

Wat ontstaat er nu uit de combinatie van risico en leiderschap, ofwel risicoleiderschap? Zowel de management- als de wetenschappelijke literatuur laat ons nu in de steek. Er is vrijwel niets over te vinden. Risicoleiderschap blijkt een nieuw en vrijwel onbekend begrip te zijn, zowel in Nederland als in de rest van de wereld.

Vanuit de vier D's voor VUCA-leiderschap heb ik daarom de volgende werkdefinitie voor een risicoleider opgesteld:

*Een risicoleider durft doelgericht om te gaan met onzekerheden.*

Dit betekent dat een risicoleider scherp weet wat hij of zij wil realiseren: wat zijn de doelen, in de meest brede betekenis van het woord? Dit kunnen strategische beleidsdoelen zijn, operationele doelen, of teamdoelen. Maar ook het voldoen aan veiligheids- of kwaliteitseisen, of in brede zin werken volgens de kernwaarden van de organisatie is te beschouwen als een doel.

Durven betekent de moed hebben om de onzekerheden, die op weg naar die doelen opdoemen, recht in de ogen kijken. Om vervolgens bewust te kiezen hoe daarmee om te gaan: de risico's beheersen daar waar het moet, accepteren waar beheersen niet kan, of nemen waar het nodig is om de doelen te kunnen realiseren. Dit is omgaan met onzekerheden, wat dus veel breder is dan het beheersen of alleen maar uit de weg gaan van alle onzekerheden (wat je overigens niet gaat lukken in een VUCA-omgeving).

De risicoleider gaat dus bewust met risico's om: hij of zij maakt heldere en uit te leggen keuzes over het al dan niet nemen van het risico, of het treffen van maatregelen. Ook 'positieve' risico's, de kansen, mogelijkheden of opportuniteiten die ontstaan uit onzekerheid, beschouwt een risicoleider nadrukkelijk.

Het bewust omgaan met risico's én kansen vanuit onzekerheden kan je toepassen in alle bestaande of nieuwe werkprocessen of activiteiten. Dit doet een risicoleider in de eerste plaats zelf, als rolmodel. Als je op deze manier omgaat met onzekerheden, risico's en kansen in je dagelijkse werk, in samenwerking met anderen, dan toon je risicoleiderschap.

### **Hoe werkt risicoleiderschap?**

Hoe werkt risicoleiderschap in de praktijk?

Risicogestuurd werken, ofwel risicosturing, is hiervoor het uitgangspunt. Hierbij is het zaak om op onzekerheden, risico's én kansen te sturen, in plaats van dat je erdoor gestuurd wordt.

Bedenkt dat risicosturing veel meer opties biedt dan het louter beheersen en vermijden van risico's (het conventionele risicomangement). Sommige risico's zijn immers best acceptabel en te dragen. Andere risico's moeten juist worden genomen om doelen te kunnen realiseren. En laten we vooral de positieve kant niet vergeten én benutten: onzekerheden met positieve effecten als kans, mogelijkheid of *business opportunity*.

Risicogestuurd werken is te beschouwen als een terug-naar-de-essentie-vorm van conventioneel risicomangement. Het bestaat uit zes universele risicostappen, die in alle gangbare methoden en raamwerken voor risicomangement voorkomen. Achtereenvolgens zijn deze stappen:

1. Doelen bepalen, in de brede betekenis van het woord,
2. op basis daarvan risico's identificeren,
3. diezelfde risico's classificeren, bijvoorbeeld als groot of klein,
4. omgaan met risico's en actie ondernemen, oftewel bewust kiezen of en zo ja welke beheersmaatregelen je neemt,
5. evalueren of de genomen maatregelen naar verwachting werken,
6. de relevante risico-informatie communiceren en rapporteren.

In al deze stappen staat de mens centraal, in plaats van de methode. De essentie van risicogestuurd werken is het uitvoeren van deze zes stappen in alle bestaande én nieuwe activiteiten, processen en werkzaamheden. Risicosturing wordt zo een integraal onderdeel van dat wat al gedaan wordt.

Twintig kenmerken onderscheiden risicogestuurd werken van het gangbare, instrumentele risicomanagement. Voorbeelden van deze kenmerken zijn het kunnen omgaan met conflicterende doelen, onzekerheid toelaten, keuzes maken en afwijkingen vroegtijdig opmerken.

De twintig kenmerken van risicosturing vormen het fundament voor de ontwikkeling van risicoleiderschapsvaardigheden. Dit roept prikkelende vragen op, zoals:

1. Wat moet jij weten en kunnen om risicosturing in jouw werkpraktijk toe te passen?
2. Hoe breng jij, met eigenzinnig en zelfverzekerd risicoleiderschap, de voor jou relevante kenmerken van risicosturing in de praktijk?
3. Hoe ga je bijvoorbeeld om met conflicterende doelen als veiligheid en financiën?
4. Hoe laat je onzekerheid toe, en weersta je de illusie van volledig 'in control' zijn?
5. Hoe maak je scherpe keuzes, ondanks onzekerheden uit onvolledige en soms zelfs tegenstrijdige informatie?
6. Hoe creëer je een sociaal veilige organisatiecultuur, waarin het tijdig opmerken van relevante afwijkingen op basis kennis en ervaring van een tweede natuur wordt? En er ook naar wordt gehandeld?

Deze vragen stellen, ze proberen te beantwoorden én die antwoorden in de praktijk toe te passen, dat is de essentie van risicoleiderschap tonen. Zo ontstaat en werkt risicoleiderschap.

Praktijkgericht risicoleiderschap is dus eigenlijk niets anders dan zelf sturen én anderen laten sturen op onzekerheden, risico's én kansen. Risicoleiderschap voegt het realistisch, expliciet en gestructureerd omgaan met risico's en kansen toe aan gewoon goed leiderschap.

Risicoleiderschap komt niet in de plaats van leiderschap, het is een aanvulling. Risicoleiderschap is tevens een noodzakelijk alternatief voor het conventionele risicomanagement, dat disfunctioneel blijkt voor de vele complexe organisatievraagstukken in een VUCA-omgeving.

Voor alle helderheid: om risicoleiderschap te ontwikkelen, hoef je dus helemaal geen leidinggevende, risicomanager, risicoadviseur of risk officer te zijn. Sterker nog: als je dat niet bent is risicoleiderschap ontwikkelen waarschijnlijk eenvoudiger, omdat je minder hoeft af te leren.

Heb je wel de nodige ervaring met leidinggeven en/of risicomanagement, dan helpt risicoleiderschap je ook. Namelijk om op andere, functionele en effectievere manieren te kijken naar de spannende combinatie van leiderschap, onzekerheid en risico.

De essenties van het waarom, wat en hoe van risicoleiderschap hebben we hiermee besproken. De kernboodschap is dat risicoleiderschap essentieel is voor iedereen in de organisatie. Dit om het realiseren van doelen in een dynamische VUCA-omgeving mogelijk te maken, ondanks alle onzekerheden die daarbij komen kijken. Omgaan met onzekerheden, zowel risico's als kansen, is veel te belangrijk om alleen aan risicomangers of soortgelijke functies over te laten. De volgende zes praktijkvoorbeelden van risicoleiderschap laten dit zien.



# Zes praktijkvoorbeelden

**De zes praktijkvoorbeelden van aantoonbaar risicoleiderschap vormen het kloppende hart van deze whitepaper. Deze voorbeelden gaan over heel normale en toch ook bijzondere professionals, mensen zoals jij en ik.**

Zij werken als adviseur of leidinggevende, vanuit verschillende vakgebieden in allerlei soorten organisaties en sectoren. Zij tonen in hun dagelijkse werk diverse vormen van risicoleiderschap en hebben zich daarvoor een aantal vaardigheden eigen gemaakt. Soms door een opleiding te volgen, soms door een interne workshop te volgen, soms door over risicoleiderschap en risicosturing te lezen, en altijd door de moed te hebben om er in de eigen praktijk mee aan de slag te gaan.

Verwacht van deze praktijkvoorbeelden geen onrealistische grote en snelle resultaten, in de zin van dertig procent meer winstgevendheid, een verdubbeling van de patiënttevredenheid of een halvering van de onderhoudskosten binnen een halfjaar. Risicoleiderschap is namelijk geen tovermiddel. Ik had dergelijke resultaten natuurlijk graag gepresenteerd, daar niet van. En waarschijnlijk gaat het blijvend tonen van risicoleiderschap daar ook wel een steentje aan bijdragen. Alleen ontbreken dergelijke eenduidige oorzaak-gevolgrelaties nu eenmaal in de complexiteit en dynamiek van de VUCA-wereld.

Wat ik in deze whitepaper wel aanton is dat moedige en bevlogen professionals en leidinggevenden in hun dagelijkse werk daadwerkelijk risicogestuurde stappen kunnen zetten. Deze stappen helpen om explicieter, met wat meer structuur en realiteitsbesef om te gaan met

de onvermijdelijke onzekerheden op weg naar het realiseren van betekenisvolle organisatiedoelen, wat die ook zijn.

Dit zijn overigens geen solo-acties. Risicoleiders betrekken hier nadrukkelijk ook anderen erbij: collega's, teamleden, medewerkers, leidinggevenden, klanten of opdrachtgevers.

Waarom? Om zo de kans dat ze hun eigen werkdoelen realiseren, en die van hun teams, afdelingen en organisaties, aanzienlijk te vergroten. Om te kunnen uitleggen waarom er al dan geen maatregelen worden genomen, aan diegenen die de effecten van dergelijke onzekerheden kunnen ervaren. Om zichzelf elke avond recht in de spiegel te kunnen aankijken, in het besef dat ze er redelijkerwijs alles aan doen om de factor onzekerheid in hun veelal dynamische werkomgeving te zien, en waar mogelijk te temmen, of juist te benutten. In de gebruikelijke betekenis als risico, of juist als kans of *opportunity*.

De zes personen die figureren in de zes voorbeelden zouden door hoogleraar Thijs Homan waarschijnlijk 'activistische doeners' worden genoemd. Mensen die niet klagen over wat er allemaal niet deugt en beter kan, die niet weglopen voor wat ze niet aanstaat, of gewoon alleen maar doen wat er van ze wordt gevraagd.

De risicoleiders in de voorbeelden zijn immers mensen die gangbare manieren van werken, de status quo, ter sprake brengen. Ze gaan het gesprek aan en al doende, experimenterend, zetten ze met kleine stapjes relevante veranderingen in gang. In dit geval richting risicosturing. Soms zelfs zonder het zo te benoemen.

*Practice* zonder *preach* dus eigenlijk, om zo zelf een levend voorbeeld te vormen. Dit voorbeeldgedrag maakt ze onderscheidend. Het zijn de pioniers van de organisatie, die geleidelijk anderen enthousiast weten te maken en zo meekrijgen richting meer risicosturing. Niet uit louter angst voor risico's, maar vooral uit het verlangen om resultaten te boeken en relevante doelen te realiseren.

Van de zes personen in de voorbeelden zijn er drie werkzaam in bedrijven en drie in de (semi)publieke sector. Het zijn leidinggevend en adviseurs. Dus formele én informele leiders. Slechts een van de zes heeft een expliciete risicofunctie. De rest heeft die functie niet en integreert omgaan met risico's in dat wat er al gebeurt in de organisatie, risicogestuurd werken pur sang dus.

Dit toont aan dat je helemaal geen (risico)manager of formele leidinggevende hoeft te zijn om risicoleiderschap te kunnen tonen. En ook dat je je als risicomanager of leidinggevende tot risicoleider kunt ontwikkelen.

De zes voorbeelden zijn gebaseerd op werkelijke praktijkervaringen in bestaande organisaties. De organisaties noem ik niet, om de (voor)oordelen die ze kunnen oproepen te vermijden. Zo kun je onbevangen naar de voorbeelden bekijken. Ik noem de hoofdrolspelers niet bij hun echte naam, omdat ik ze niet met het label 'risicoleider' wil belasten.

Net als jij en ik kunnen ook deze doodgewone mensen immers best eens een risico over het hoofd zien. En daar sta je dan, met het label 'risicoleider' op je voorhoofd geprint. Ik wil geen tijdelijke superhelden van ze maken. Ik heb dus bewust gekozen voor anonimiteit, want de voorbeelden spreken voor zich.

Per voorbeeld bespreek ik de risicoleiderschapsvaardigheden die er het meest uit springen, inclusief de bijbehorende aandachtspunten. Ook eventuele knelpunten geef ik aan.

Het doel van alle voorbeelden is om een concreet, realistisch en ook herkenbaar beeld schetsen van risicoleiderschap in de praktijk. En van de vaardigheden die daarbij kunnen helpen. Het onderstaande kader bevat een overzicht van de zes voorbeelden van risicoleiders.

## ZES VOORBEEDEN VAN RISICOLEIDERS

### Voorbeeld 1

Richard is adviseur planning & control bij een middelgrote gemeente. Risicosturing is er door zijn initiatief opgenomen in de begroting. Er is dus geen weg terug meer voor de gemeente.

### Voorbeeld 2

Loes is adviseur veiligheid en kwaliteit in een ziekenhuis. Risicosturing wordt toegepast om allerlei al lopende activiteiten op het gebied van risicomangement te combineren en wordt nadrukkelijk ondersteund vanuit de Raad van Bestuur.

### Voorbeeld 3

Rob is teammanager en adviseur bij een middelgroot verzekeringskantoor. Hij benut risicosturing zowel intern als bij zijn klanten in het MKB. Dit laatste om zo toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren in een sterk veranderende verzekeringsmarkt.

### Voorbeeld 4

Leontien is adviseur bij een overheidsorganisatie die verantwoordelijk is voor infrastructuur. Risicogestuurd beheer en onderhoud wordt benut om budgetten te prioriteren, met een optimale balans tussen bereikbaarheid en veiligheid.

### Voorbeeld 5

Renée is risicomanager bij een financiële dienstverlener die zich bezighoudt met consumptieve kredieten. Dit bedrijf is onderdeel van een beursgenoteerd buitenlands concern. Voor het beheer van de kredietportefeuille is met agile-scrum een softwareapplicatie ontwikkeld, waarop risicosturing is toegepast.

### Voorbeeld 6

Lars is bedrijfsleider bij een dochteronderneming van een bouwbedrijf. Dit bedrijf heeft geen risicomanager meer. Het integreert risicosturing volledig in de projecten, vanaf het moment dat er een aanvraag binnenkomt.

## VOORBEELD 1: DE ADVISEUR PLANNING & CONTROL

**Richard is adviseur planning & control bij een middelgrote gemeente. Risicosturing is er door zijn initiatief opgenomen in de begroting. Er is dus geen weg terug meer voor deze gemeente.**

De gemeenteraad van een middelgrote gemeente hecht veel waarde aan een goede invulling van risicomangement. De raad streeft naar een vitale samenleving en staat voor spannende maatschappelijke opgaven binnen het sociaal domein en op het gebied van duurzaamheid en regionale economische ontwikkelingen. Dynamische opgaven dus, met risico's én kansen.

Via een van de wethouders kwam het verzoek bij Richard terecht om het bestaande risicomangement verder te ontwikkelen. Een vraag waar hij in eerste instantie helemaal niet blij mee was. Het ging namelijk om de verbreding van financiële risicobeheersing naar een integrale benadering, gericht op gedrag en cultuur van bestuur en organisatie. Wat te doen?

Richard stroomde in bij een al lopende opleiding over risicomangement in de publieke sector. Hij kwam zo in aanraking met risicogestuurd werken en raakte enthousiast.

In de gemeente werden enkele activiteiten gestart, waarin niet alleen Richard en zijn planning & control-

collega's, maar ook de directie, afdelingshoofden en de griffier een belangrijke rol speelden. Eerst werd een compact plan van aanpak opgesteld, dat zich ontwikkelde tot een notitie met een raadsvoorstel voor de doorontwikkeling van risicomanagement naar risicogestuurd werken.

Ook werden workshops risicogestuurd werken gehouden. De start was met de directie, afdelingshoofden, concernadviseurs en de beleidsmedewerker control en advies. Doel van deze eerste workshop was het vergroten van risicobewustzijn en het introduceren van risicogestuurd werken binnen de gemeente.

Daarop volgden workshops met onder meer de medewerkers binnen het sociaal domein, de afdeling bedrijfsvoering en het college van burgemeester en wethouders. Hierbij werd de risicocarrousel ingezet, een eenvoudige tool om met elkaar de relevante risico's in kaart te brengen, inclusief de verschillen in risicoperceptie. Ook werd een presentatie over risicosturing aan de voltallige gemeenteraad gegeven.

Het resultaat van deze activiteiten is dat risicogestuurd werken inmiddels expliciet is opgenomen in de gemeentebegroting. Al in het voorwoord wordt aangegeven dat de gemeente de focus verscherpt op doelen en resultaten, en zich daarbij de vraag stelt welke kansen en risico's zich kunnen voordoen. Risicosturing is verder toegelicht in de paragraaf over het financiële weerstandsvermogen.

De ambities van de gemeente zijn helder: informatievoorziening over doelen, activiteiten en bijbehorende kansen en risico's verbeteren en de gesprekken ondersteunen in de gemeentelijke organisatie. Het al bestaande dashboard wordt verbeterd, verbreed en omgedoopt van 'financiële monitor' tot 'bestuurlijke monitor'.

Door alles wat Richard en zijn collega's op het gebied van risicosturing in gang hebben gezet lijkt er geen weg meer terug. De voorgenomen acties staan nu immers klip en klaar omschreven in de begroting. De gemeente is zo gestart met een ontwikkeling naar resultaatgericht sturen met risicogestuurd werken.

Dit zijn twee voorbeelden van vaardigheden voor risicoleiderschap die Richard heeft ontwikkeld en binnen de gemeente heeft toegepast:

#### ***Vaardigheid: doelen leidend maken***

Richard maakt doelen leidend voor risicosturing. Dit vanuit de eerder gegeven werkdefinitie van een risico als het effect van onzekerheid op doelen. Hier is expliciet aandacht aan gegeven in alle workshops.

Aandachtspunten zijn vooral het onderscheid tussen doelen en wensen, kunnen werken met doelen die SMART en niet-SMART zijn en het verbinden van doelen vanuit verschillende organisatieniveaus.

Strategische, tactische en operationele doelen zijn expliciet gemaakt, op basis van de kenmerken termijn, beschrijving, focus en het organisatieniveau. Dit is weergegeven in de onderstaande tabel. Bij het formuleren van doelen is er nadrukkelijk rekening mee gehouden dat operationele en tactische doelen moeten bijdragen aan strategische doelen van de gemeente.

| <b>Kenmerk</b> | <b>Strategisch</b> | <b>Tactisch</b> | <b>Operationeel</b> |
|----------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| Termijn        | 10 jaar            | 3 jaar          | < 1 jaar            |
| Beschrijving   | Abstract           | Concreter       | Concreet            |
| Focus          | Waarom             | Wat             | Hoe                 |
| Niveau         | Directie           | Afdeling        | Team                |

### **Vaardigheid: variatie benutten**

Vanaf het allereerste begin van de doorontwikkeling van risicomanagement naar risicosturing benut Richard de kracht van variatie. Hij doet dit door diversiteit te organiseren.

Richard is zich continu bewust van verschillen en veranderingen in risicopercepties in zijn politiek-bestuurlijke werkomgeving. Hij betreft daarom de verschillende betrokkenen bij het omgaan met risico's en benut de kracht van diversiteit in de gevarieerd samengestelde workshops die hij organiseerde, inclusief die met de burgermeester en wethouders.

Overigens zag Richard samen met zijn planning & control-collega's ook een knelpunt opdoemen. Ruim een jaar na de start met risicosturing werden gemeenteraadsverkiezingen gehouden. Dit betekende dat risicosturing bij velen minder prioriteit kreeg. Richard zal al zijn overtuigingskracht nodig hebben om de verwachtingen over risicosturing die in de begroting zijn gewekt binnen de gemeente waar te maken, juist met een nieuw college en nieuwe wethouders.

### **VOORBEELD 2: DE ADVISEUR VEILIGHEID EN KWALITEIT**

**Loes is adviseur kwaliteit en veiligheid in een ziekenhuis. Risicogestuurd werken wordt er ontwikkeld om allerlei al lopende activiteiten op het gebied van risicoanalyses en -beheersing te combineren, te integreren en vooral werkbaar te maken. Deze ontwikkeling wordt actief ondersteund vanuit de Raad van Bestuur.**

De zorgsector is een complexe sector. Er spelen dagelijks ethische dilemma's, die vaak gaan over leven en dood. De technische mogelijkheden voor het behandelen van allerlei aandoeningen ontwikkelen zich razendsnel. Daarbij vormen de almaar stijgende zorgkosten, in combinatie met de

vergrijzing en de tekorten aan personeel, een breed erkend maatschappelijk probleem.

Verder is de zorg sterk gereguleerd, zijn er meerdere toezichthouders en vormen de zorgverzekeraars samen met de politiek een tamelijk onvoorspelbare factor voor de financiering van ziekenhuizen. Dit zijn allemaal factoren die ook spelen in het ziekenhuis waar Loes werkt. Ze leiden tot de eerdergenoemde wilde vraagstukken. De resultante is dat het ziekenhuis een diversiteit aan risico's zelf moet dragen.

Loes volgde een gedegen opleiding op het gebied van risicomanagement. Daarom was het voor het hoofd kwaliteit van zorg en de Raad van Bestuur niet meer dan logisch dat zij zich ging bezighouden met het doorontwikkelen van het bestaande risicomanagement naar een meer integrale aanpak. Dit door middel van risicogestuurd werken, als onderdeel van het veiligheidsmanagementsysteem en de financiële planning & control-cyclus.

Loes begon met het opstellen van een compact plan van aanpak. Uit een schets van de huidige situatie ontstond een versnipperd beeld. Op allerlei plekken in het ziekenhuis wordt, impliciet of expliciet, veel gedaan aan risicoanalyses. Alleen ontbreekt het nogal eens aan coördinatie, afstemming, prioritering en een heldere relatie met doelen van bijvoorbeeld de resultaatverantwoordelijke eenheden.

Loes liet dit nader analyseren en benutte de resultaten voor de vervolgstappen. Die bestonden onder meer uit workshops met artsen, managers en medewerkers van stafafdelingen. Doel hiervan was om de zin en onzin van risicomanagement te leren onderscheiden, eenduidigheid in risicobegrippen te ontwikkelen, een gezamenlijke taal, en in de verschillende risicodomeinen risicostappen te kunnen zetten.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van vaardigheden voor risicoleiderschap die Loes

heeft ontwikkeld en binnen het ziekenhuis heeft toegepast.

**Vaardigheid: omgaan met meerdere en conflicterende doelen**

Loes herkende en erkende het belang van dé twee grote conflicterende doelen van elke organisatie waarin zorg aan mensen wordt geleverd: maximale zorg met de bijbehorende patiëntveiligheid én een financieel gezonde organisatie waarmee de continuïteit van zorgverlening in de regio is gewaarborgd. Dit laatste legt altijd begrenzings op aan de mogelijk te verlenen zorg.

Loes benaderde vanuit haar werkgebied kwaliteit van zorg actief de collega's van de afdeling financiën, om dit dagelijkse dilemma van kwaliteit versus kosten expliciet onderdeel te laten worden van de afwegingen over omgaan met onzekerheden, risico's én kansen.

**Vaardigheid: waarde dominant maken**

Vanuit haar functie kwaliteit en veiligheid staat Loes automatisch voor twee kernwaarden van zorginstellingen, die verder gaan dan louter financiële doelen. Deze kernwaarden zijn optimale patiëntveiligheid én optimale veiligheid van het personeel. De gevolgen van de bijbehorende risico's zijn nooit louter in harde euro's uit te drukken. Bij veiligheid gaat het immers om meer dan alleen geld.

Loes benadrukt continu de rol die subjectiviteit hierbij onvermijdelijk speelt. Ook benut ze de waarde van de factor tijd bij het ontwikkelen van risicosturing in haar organisatie, met dagelijks ad-hocsituaties en moeilijke beslissingen onder tijdgebrek.

**Vaardigheid: een functionele omvang organiseren**

Aansluitend hierop heeft Loes veel aandacht voor de optimale functionele omvang van haar afdeling, die nodig is om effectief met risico's te kunnen omgaan.

Ze stelt zichzelf en anderen continu de vraag wie wat doet: wat is de rol van haar stafafdeling en wat kan en moet juist in 'de lijn' van afdelingen aan risicosturing plaatsvinden?

Loes legt hierbij de nadruk op de integratie van risicosturing in twee al bestaande processen in het ziekenhuis: die van het veiligheidsmanagementsysteem (VMS) en de planning & control-cyclus.

**Vaardigheid: onzekerheid toelaten**

Loes laat zelf onzekerheid toe en draagt dit uit: het diepe besef dat niet alles zeker is te maken. Het ziekenhuis benut de zogenoemde *rolling forecast*, waarbij de financiële prognose op periodieke momenten vooruit wordt gemaakt. Deze werkwijze benut voortschrijdend inzicht en gaat daarbij zo effectief mogelijk om met de onzekerheden in een lastig te voorspellen (nabije) toekomst. Risicosturing is een logisch onderdeel van de *rolling forecast*.

Daarbij is het voor Loes en haar collega's steeds weer spannend om de illusies van het volledige risicodossier, de objectieve risicoanalyse en de volledige risicobeheersing te ontmaskeren. Beperkte maakbaarheid blijft een lastig verhaal in een organisatie waarin het dagelijks om kwaliteit van leven en de dood draait.

**VOORBEELD 3: DE TEAMMANAGER**

**Rob is teammanager en adviseur bij een middelgroot verzekeringskantoor. Hij benut risicosturing zowel intern als bij zijn klanten in het MKB. Dit laatste om zo toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren in een sterk veranderende verzekeringsmarkt.**

Een voorbeeld van de sterk veranderende verzekeringsmarkt is de voortgaande digitalisering,

waarbij verzekeringsproducten makkelijk online kunnen worden afgesloten en de toegevoegde waarde van de tussenpersoon steeds lastiger is aan te geven. Wat ook nog steeds effect heeft is het provisieverbod, dat al sinds 2013 van kracht is en waardoor betaald moet worden voor advies over complexe verzekeringsproducten. Veel consumenten en ondernemers moeten hier nog steeds aan wennen.

Door deze en andere ontwikkelingen moet de toegevoegde waarde van verzekeringsintermediairs worden heruitgevonden. Een aantal van hen doet dit via het volgen van een branche-specifieke opleiding risicomanagement voor de verzekeringssector. Rob is een van hen.

Daarbij is Rob iemand die daar gelijk met de kennis en vaardigheden uit zo'n opleiding aan de slag gaat, zowel in z'n kantoor als bij klanten. Hij heeft een sterke innerlijke overtuiging over het belang van omgaan met risico's ontwikkeld, die hij met veel enthousiasme kan overbrengen. Zelfs op een trotse en sceptische directeur-eigenaar van een middelgrote onderneming. Zo iemand die Rob toch vooral nog ziet als de verzekeringsman met z'n koffertje vol polissen.

Rob durft het aan om het verzekeringsgesprek over een totaal andere boeg te gooien. Bijvoorbeeld door eens een middag met zo'n ondernemer en haar directe medewerkers om de tafel te gaan zitten en vanuit de ambities van de ondernemer in gesprek te gaan over de onzekerheden die daarbij opduiken. Het gaat dan zowel over risico's als over de kansen of *business opportunities*. Iets wat de ondernemer wel aanspreekt.

Rob kan het gesprek zo sturen dat helder wordt welke risico's de ondernemer best zelf financieel kan dragen, en welke niet. Dit betekent bijvoorbeeld niet klakkeloos een kredietverzekering verlengen, maar eerst eens helder te krijgen naar welke landen

de komende jaren eigenlijk wordt geëxporteerd, wat gevonden kan worden over de betrouwbaarheid van de *business partners* aldaar, en of er andere risicobeheersmaatregelen zijn dan alleen die best wel prijzige verzekering, waarvan de afgelopen zeven jaar nooit gebruik is gemaakt.

Met deze benadering maakt Rob helder dat verzekeringen één van de vele mogelijkheden is om effectief met risico's om te gaan, in plaats van de oplossing vanuit louter een verzekeraarsperspectief. Het verkopen van polissen is niet meer zijn primaire doel. Hij vervult nu veel meer de rol van risicoadviseur.

Hieronder volgen wat voorbeelden van vaardigheden voor risicoleiderschap die Rob heeft ontwikkeld en binnen zijn werkveld toepast.

#### ***Vaardigheid: variatie toelaten***

Rob accepteert variatie voor het omgaan met risico's. Hij heeft te maken met ondernemers in allerlei soorten en maten in diverse sectoren. Het zou natuurlijk handig zijn, één standaardaanpak met een dito geautomatiseerde risicorapportage voor al die klanten. Maar die droomfase is hij inmiddels definitief voorbij.

In sommige gevallen benut Rob gericht handige software voor het uitvoeren van een risicoanalyse. Andere keren gaat hij gewoon het expliciete risicogesprek aan, waarbij hij in zijn hoofd systematisch de risicostappen doorloopt. Hij hanteert dus maatwerk en gaat uit van principes. Zijn belangrijkste principe komt overeen met die uit de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement: het voegt waarde toe. En wel in eerste instantie bij de klant.

Voldoen aan de zorgplicht van de Wet op het financieel toezicht (Wft) is een ander helder uitgangspunt voor Rob. Om dit alles niet ingewikkelder te maken dan nodig is blijft hij zo

ver mogelijk weg van allerlei accreditaties en certificeringen.

***Vaardigheid: balanceren tussen kansreductie en gevolgreductie***

Natuurlijk beschouwt Rob als verzekeraar de kansen van gevolgreductie. Verzekeren is immers niets anders dan (een gedeelte van) de financiële gevolgen compenseren als een risico is opgetreden. Maar daar blijft het niet bij.

Zowel binnen zijn eigen kantoor als bij klanten brengt Rob ook de mogelijkheden van preventie of kansreductie ter sprake. Soms biedt dat veel betere mogelijkheden dan louter gevolgreductie met een verzekeringspolis, onder het motto ‘voorkomen is beter dan genezen’. Daarbij staat hij open voor nieuwe technologieën, die kunnen helpen om betere afwegingen tussen kans- en gevolgreductie van gelijksoortige risico’s te maken.

***Vaardigheid: vragen stellen***

De vaardigheid van het vragen stellen boven louter antwoorden geven heeft Rob tot een ware kunst verheven. Hij benut een palet aan verschillende soorten vragen en stemt die bewust af op de gegeven situatie.

Natuurlijk was dit in het begin wel wennen. Als verzekeraar ben je immers gewend om vooral antwoorden te geven, in de vorm van een (extra) verzekeringspolis. Rob heeft de moed om zelfs ogenschijnlijk domme vragen te stellen – vanuit een open houding van niet-weten – en laat ondernemers daarmee, ook voor henzelf, met verrassende antwoorden komen.

Rob is hiermee een voorbeeld voor vele tussenpersonen en intermediairs in de verzekeringssector, die moedige stappen willen zetten op weg naar een heel ander verdienmodel. Dus niet meer maximaal leunen op de verkoop van zo veel mogelijk verzekeringspolissen, maar waardevolle risico-adviezen leren geven. Dit door

ondernemers doelgericht te helpen om hun ambities te realiseren, ondanks onzekerheden en met het optimaal benutten van kansen.

**VOORBEELD 4: DE ADVISUER BEHEER & ONDERHOUD**

**Leontien is adviseur bij een overheidsorganisatie die verantwoordelijk is voor infrastructuur. Risicogestuurd beheer en onderhoud wordt er benut om budgetten te prioriteren, met een optimale balans tussen bereikbaarheid en veiligheid.**

Denk bij infrastructuur in dit voorbeeld aan wegen, viaducten, tunnels en bruggen. Beheer en onderhoud klinken een stuk minder spannend dan het aanleggen van een nieuwe tunnel. Alleen zijn er de komende jaren forse inspanningen nodig om wat we hebben overeind te houden: het dichte netwerk aan infrastructuur dat we de afgelopen decennia hebben aangelegd.

Het gaat hierbij om miljarden euro’s aan overheidsgeld en dus belastinginkomsten, die doelmatig en sober moeten worden besteed. Er zijn immers nog genoeg andere maatschappelijke vraagstukken in de VUCA-wereld.

Leontien werkt in een organisatie met een vrij ingewikkelde organisatiestructuur. Zo zijn er landelijk werkende onderdelen en regiokantoren, met elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Er wordt hard gewerkt, mede door een tekort aan mensen. Door een behoorlijk personeelsverloop zijn er telkens weer nieuwe mensen die moeten worden ingewerkt.

De technische benadering is dominant bij de aanpak van de onderhoudsvraagstukken. Het draait immers vooral om techniek bij infrastructuur. Dit alles speelt in een politiek-bestuurlijke context, met een scherp oog en oor voor de publieke opinie.



Als het gaat om de ontwikkeling en toepassing van risicomanagement, dan kan deze organisatie worden beschouwd als een van de koplopers in de sector. De ontwikkeling naar risicogestuurd beheer en onderhoud is dan ook een logische volgende stap. Zo kunnen immers verantwoorde en uitlegbare keuzes worden gemaakt binnen de 'duivelse driehoek' van bereikbaarheid, veiligheid en kosten. Het vinden van een optimum tussen deze drie conflicterende doelen over een langere periode blijft lastig.

Leontien kwam via een boek met risicogestuurd werken in aanraking en werd enthousiast. Ze startte de ontwikkeling met een breed opgezette werksessie met ruim vijftig deelnemers uit allerlei organisatieonderdelen. Daar werd een gedeeld beeld van risicogestuurd beheer en onderhoud ontwikkeld. De 'do's en don'ts' werden in werkgroepen uitgewisseld.

Vervolgens liet Leontien via een evaluatie in kaart brengen welke belemmeringen de deelnemers zagen om risicosturing in hun eigen praktijk toe te gaan passen. Naast technische belemmeringen heeft ze daarbij ook nadrukkelijk gevraagd naar organisatorische, financiële, communicatieve knelpunten én mogelijke oplossingen.

Dit heeft geleid tot een experiment: een pilot voor het risicogestuurd plannen van meerjarig onderhoud voor een tunnel. Tijdens dit experiment zijn er de nodige overleggen geweest, plannen gemaakt en weer veranderd, en is een aantal workshops over risicosturing gehouden.

Dit leidde tot opvallende bevindingen. Zo bleken veel risicomatregelen vrij eenvoudig vanuit bestaande onderhoudscontracten te kunnen worden genomen. Verder ontstond de behoefte om risicosturing meer onderdeel te maken van bestaande werkwijzen, alleen dan wel zonder aparte risicosessies. Verder werd bevestigd dat

vakinhoudelijke expertise, kennis en ervaring, essentieel is om risicogestuurd te kunnen besluiten over het wat, hoe en wanneer van beheer en onderhoud.

Hieronder volgen wat voorbeelden van vaardigheden voor risicoleiderschap die Leontien heeft ontwikkeld en binnen haar werkveld heeft toegepast.

#### ***Vaardigheid: de beperkingen van onderzoek aangeven en onderzoek beperken***

Leontien herkende en erkende de beperkingen van zeer gedetailleerd onderzoek over bijvoorbeeld de kansen op falen van bepaalde onderdelen van de tunnel. Dergelijke faalkansen waren in het verleden bepaald met een zeer geavanceerde methodiek van een externe partij.

Deze methodiek was echter zó geavanceerd, dat vrijwel niemand die methodiek goed kon doorzien, laat staan zelf toepassen en tot een routine kon maken. Als alternatieve benadering werden door groepjes ervaringsdeskundigen de relevante risico's ontrafeld.

Hierbij werd expliciet onderscheid gemaakt tussen onzekerheden die wel en niet te verkleinen waren. Er wordt zo 'van grof naar fijn' gewerkt vanuit de doelen op het gebied van bereikbaarheid, veiligheid en kosten, en niet louter vanuit de technische details.

#### ***Vaardigheid: ontwikkelen van risicosturing***

Leontien ontwikkelde het effectief omgaan met risico's, in plaats van dat ze ging werken met een tot in de puntjes uitgewerkt ontwerp. Ze accepteert dat dé ideale methode voor omgaan met risico's niet bestaat en benutte de pilot om te ontdekken wat wel en niet werkt in haar werkomgeving. Zo bleek een serie opeenvolgende risicosessies niet effectief, ook al werd daarin de kracht van diversiteit benut. Met de risicosessies ontstond er toch weer een apart en tijdrovend risicospoor naast

de bestaande werkwijzen. Hier is van geleerd. Voor een volgende tunnel werd voorgesteld om binnen de bestaande onderhoudsplanning de relevante onzekerheden scherp in het vizier te krijgen, om van daaruit risicosturing te kunnen toepassen. Zoals uit het voorgaande volgt: het experiment bleek geen onverdeeld succes. Er ontstonden nieuwe risicolijsten in een organisatie die al meer dan genoeg lijsten heeft. Daarbij bleek dat het enthousiast toepassen van risicoleiderschap door slechts één persoon kwetsbaar is. Als die persoon door bijvoorbeeld ziekte een tijdje afwezig is, dan wordt het nog niet automatisch door collega's opgepakt, zeker niet als die nieuw zijn in een complexe organisatie met een hoge werkdruk. De weg naar meer effectieve risicosturing bleek geen snelweg.

#### **VOORBEELD 5: DE RISICOMANAGER**

**Renée is risicomanager bij een financiële dienstverlener die zich bezighoudt met consumptieve kredieten. Dit bedrijf is onderdeel van een beursgenoteerd buitenlands concern. Voor het beheer van de kredietportefeuille is met de agile-scrum aanpak een softwareapplicatie ontwikkeld, waarop risicosturing is toegepast.**

Over de aanpak 'agile-scrum' zijn allerlei beschrijvingen in omloop. Je kunt het zien als een flexibele én gedisciplineerde aanpak, waarin wordt gewerkt met multidisciplinaire, zelfstandige teams. In korte periodes van bijvoorbeeld twee weken – de *sprints* – worden werkende onderdelen van het eindproduct opgeleverd. In dit geval ging het om het ontwikkelen van een softwareapplicatie voor de kredietverlening.

De afdeling operationeel risicomanagement van de financiële dienstverlener in dit voorbeeld benut een risicomanagementcyclus, die is afgeleid van de internationale richtlijnen COSO-ERM en ISO

31000. Dit riep bij Renée de vraag op in welke mate een dergelijke risicomanagementcyclus eigenlijk binnen het genoemde ICT-project wordt toegepast. Ze was nieuwsgierig naar de resultaten ervan, en naar de eventuele knelpunten en oplossingen. Die zou ze immers kunnen gebruiken voor een volgend ICT-project binnen de organisatie. Zo vervult Renée haar rol als risicomanager dus ook als die van verbeteraar.

Wat waren de bevindingen van haar analyse?

In de hectiek van het ICT-project bleek de risicomanagementcyclus vooral op papier en beperkt toegepast. Een hoofdreden was tijdgebrek. De risicomanagementcyclus was namelijk nieuw voor de drukbezette betrokkenen. Het was daardoor zoeken naar hoe de risicostappen effectief en efficiënt binnen de agile-scrum-aanpak konden worden toegepast. Op *good practices* kon niet worden teruggevallen. De relatie tussen doelen en risico's bleek niet helder, evenals de risicobereidheid van de betrokkenen.

Renée heeft hier de nodige lessen uit getrokken. Risicosturing moet vanaf het allereerste begin van het project worden toegepast, en continu worden volgehouden gedurende het hele project. De rol en invulling van risicosturing binnen dergelijke projecten moet vooraf met de betrokkenen worden afgestemd. De risico's moeten worden vastgelegd in een praktisch risicodossier, dat, let wel, dagelijks moet worden besproken in de *daily stand ups* van de *sprints* van agile-scrum. In dergelijke projecten kunnen risico's namelijk dagelijks wijzigen.

Dit alles betekent dat het aantal risico's hanteerbaar moet zijn. Visualisering van risico's in handige *charts* kan hierbij goed helpen. Kortom, genoeg aspecten waar Renée als risicomanager met ambities richting risicoleiderschap stevig haar tanden in kan zetten.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van vaardigheden voor risicoleiderschap die Renée heeft ontwikkeld en haar hebben geholpen.

### **Vaardigheid: alle risicostappen zetten en als cyclus blijven herhalen**

Dit betekent dat Renée de betrokkenen van het project zowel lineair als cyclisch met risico's leert omgaan. Dit begint met te kunnen dromen wat de zes algemene risicostappen zijn, vanuit heldere en gedeelde doelen. Deze stappen hebben we al besproken in het hoofdstuk over risicoleiderschap, voorafgaand aan de praktijkvoorbeelden.

Daarbij moeten álle zes stappen op een praktische wijze worden doorlopen. Immers: zonder doelen geen risico's, en zonder inzicht in de risicoclassificatie kan bijvoorbeeld geen besluit worden genomen over al dan niet te nemen maatregelen. Zonder dergelijke bewuste keuzes kan niet worden beoordeeld of deze maatregelen werken en wordt er dus niets geleerd.

Het tegenovergestelde ontstaat door de opeenvolgende stappen juist wél allemaal te zetten. De stappen worden periodiek herhaald omdat de context en risico's continu veranderen, zeker in de meeste ICT-projecten. Een risicoleider is dus in staat om de alle risicostappen cyclisch te kunnen laten toepassen in bestaande processen en methoden, zoals agile-scrum.

### **Vaardigheid: dynamiek hanteren**

Renée erkent de dynamiek van risico's. Dit maakt ze duidelijk met haar aanbeveling om in de *daily stand ups* van de *sprints* de relevante dagelijks risico's kort door te nemen. Dit betekent tevens dat ze inziet dat classificaties van risico's feitelijk eigenlijk niets meer zijn dan momentopnamen. Risico's kunnen morgen zomaar anders worden ingeschat en tot andere keuzes leiden. Heldere principes kunnen hierbij leidend zijn en houvast bieden.

Een dergelijke dynamische benadering van risicosturing sluit naadloos aan op de agile-scrum-benadering. Beide benaderingen vragen om een

paradoxe 'formele flexibiliteit', en daarmee wendbaarheid – het agile-aspect – voor het effectief kunnen omgaan met onzekerheden, risico's én kansen.

### **Vaardigheid: interacties doorzien**

Iets anders wat Renée onderkent betreft de interacties tussen risico's. Zoals onderdelen van de softwareapplicatie in interactie met elkaar en de buitenwereld staan, zo geldt dat ook voor de bijbehorende onzekerheden.

De softwareontwikkeling uit dit voorbeeld heeft zowel kenmerken van tamme als wilde vraagstukken. Dat is waarschijnlijk ook een van de redenen waarom door de organisatie voor een flexibele agile-scrum-projectaanpak is gekozen. Dit betekent dat de leden van het scrumteam, ieder vanuit zijn eigen expertise, de relevante interacties tussen risico-oorzaken en risico-gevolgen in beeld moeten hebben. Dit om waar nodig tijdig te kunnen ingrijpen en het project zo beheersbaar te houden.

Naast deze vaardigheden herken je samen met Renée waarschijnlijk ook een aantal andere waardevolle competenties voor risicoleiderschap. Bijvoorbeeld het kunnen accepteren van kleine verspillingen, door het verschil tussen effectief en efficiënt scherp te hebben, en het tijdig opmerken van afwijkingen of fouten. Uiteindelijk komt veel hiervan samen in de vaardigheid om steeds weer scherpe keuzes te kunnen én durven maken.

## **VOORBEELD 6: DE BEDRIJFSLEIDER**

**Lars is bedrijfsleider bij een dochteronderneming van een bouwbedrijf. Dit bedrijf heeft geen risicomanager meer. Het integreert risicosturing volledig in de projecten, vanaf het moment dat er een aanvraag binnenkomt.**

Een permanent knelpunt bij dit bouwbedrijf: er is altijd haast en tijdgebrek bij zogenoemde tenderprocessen. Het doorlopen van een tenderproces is nodig om een opdracht voor een project gegund te krijgen, door het aanbieden van een onderbouwde prijsopgave.

Dit is typerend voor de bouw- en infrasector met een *hit & run*-cultuur, vanaf aanbesteding tot oplevering. Het resultaat hiervan? Nogal eens eerst doen en achteraf pas nadenken, op het moment dat een niet voorzien maar wel voorzienbaar risico is opgetreden. Neem de vele voorbeelden van bouw- en infraprojecten die fors uit hun budget en planning zijn gelopen. Waarin deze sector overigens niet alleen staat: denk aan de ICT-sector met z'n eigen drama's.

Lars, de bedrijfsleider uit dit voorbeeld, wil het anders doen. Hij streeft continu naar de spannende combinatie van kostprijsverlaging en doorlooptijdverkorting, zonder veiligheid, kwaliteit en de belangen vanuit de projectomgeving uit het oog te verliezen. Daarbij is hij wars van allerlei risicomanagementtheorieën, net als zijn projectleiders, planners, calculators en uitvoerders. Heel praktisch omgaan met risico's en de bijbehorende kansen, daar gaat het ze om.

Lars heeft dan ook helemaal geen formele risicomanagementopleiding gevolgd. Wel heeft hij inmiddels een behoorlijk aantal *trainings on the job* georganiseerd. Hierbij zijn de essenties van omgaan met risico's zo kort mogelijk besproken, om vervolgens vooral samen met de deelnemers aan het werk te gaan. Bijvoorbeeld door de toprisico's én kansen voor een uitdagende tender samen in beeld te brengen. Werk met werk maken dus, zoals een goede traditie is in de aannemerij.

Wat betreft risicosturing kijkt Lars verder dan alleen projecten. Als bedrijfsleider wil hij het bedrijf en de medewerkers verder ontwikkelen. Bijvoorbeeld op

het gebied van risicobewustzijn. Zo trad hij tijdens een organisaties-brede bijeenkomst op voor een paar honderd medewerkers, om ze het belang van bewust omgaan met risico's uit te leggen. Dit had hij nauwgezet voorbereid met de juridische afdeling, omdat meer risicobewustzijn leidt tot minder claims en ander juridisch gedoe. En meerwerk omdat de opgetreden risico's, waarvoor de opdrachtgever verantwoordelijkheid is, tijdig en goed onderbouwd in rekening moeten worden gebracht. Factoren die bijdragen aan minder achter de feiten aan hollen en het financiële rendement.

Als het echt nodig is, dan zet Lars externe expertise in voor het omgaan met risico's. Zo was er een schadegeval met nogal wat complicaties en consequenties, waarin opdrachtgever én aannemer zich samen bogen over het effectief oplossen ervan, met alle onzekerheden die daarbij hoorden.

Enkele voorbeelden van vaardigheden die Lars voor de toepassing van risicoleiderschap binnen een infra-bedrijf benut staan hieronder.


#### **Vaardigheid: eigenaarschap ontwikkelen**

Het organiseren van risico-eigenaarschap is een van de speerpunten van het risicobeleid van Lars. Diegenen met de verantwoordelijkheid voor de projectdoelen zijn dat ook voor de bijbehorende risico's. Dat geldt ook voor specifieke activiteiten en voor hem zelf, als bedrijfsleider met de bijbehorende bedrijfsdoelen.

Lars laat het omgaan met risico's onderdeel zijn van opleidingstrajecten binnen het bedrijf en neemt zelf zichtbaar eigen-risicoverantwoordelijkheid. Volgende stappen zijn het opnemen van omgaan met risico's in functieprofielen en functioneringsgesprekken. Als bedrijfsleider kan je dat immers zelf regelen.

#### **Vaardigheid: vanuit vertrouwen omgaan met risico's**

Lars gaat vanuit vertrouwen in zijn projectleiders



en -medewerkers om met risico's. Hij vertrouwt op hun combinatie van vakmanschap en intentie: vaak werken ze al jarenlang hard met hart voor de zaak.

Hierdoor kan hij het aantal controles beperken, evenals allerlei verantwoordingsrapportages. Dat scheelt tijd die aan veel zinniger zaken kan worden besteed. Evenwel, haal je het in je hoofd om dit geïnformeerde vertrouwen van Lars doelbewust om wat voor reden dan ook te schenden, dan kan je een stevige confrontatie met Lars tegemoet zien.

***Vaardigheid: uitnodigen***

De vaardigheid van alle betrokkenen uitnodigen tot omgaan met risico's is voor Lars essentieel om in een conjunctuurgevoelige markt met pittige prijsconcurrentie succesvol te kunnen zijn en blijven. Een aannemer moet risico's durven nemen, alleen wel op een verantwoorde en bewuste wijze, waarin er ruimte is voor ratio én emotie.

Want reken maar dat ze trots kunnen zijn op hun werk, die infra-mensen. Dit betekent de kracht van

overtuigingen benutten, om bepaalde risico's niet of juist wel te nemen, of beargumenteerd terug te leggen bij een opdrachtgever.

Hierbij helpt het dat Lars op de hoogte is van de voorwaarden voor risicogestuurd werken, vanuit methoden, organisatiestructuur- en cultuur, en niet te vergeten de individuele mens. Wat ook helpt is dat Lars als bedrijfsleider zelf actief aan passende voorwaarden kan werken, in het bedrijfsonderdeel waarvoor hij verantwoordelijk is.

Tot slot: een van de uitdagingen voor Lars is om risicosturing actueel en levend te houden. Oftewel, ervoor te zorgen dat het na een enthousiaste workshop niet ondergesneeuwd raakt in de waan van de dag. Of dat het een papieren tijger wordt, een van de grote allergieën in de bouw- en infrasector.

# Samenvatting

We zijn deze whitepaper gestart met de essenties van risicoleiderschap, aan de hand van drie fundamentele vragen over het waarom, wat en hoe.

De waaromvraag voor risicoleiderschap wordt beantwoord door de huidige VUCA-wereld, waarin de meeste organisaties succesvol moeten zien te worden of te blijven. Deze dynamische en complexe wereld zorgt voor talrijke wilde vraagstukken met volop onzekerheden, waarop het conventionele risicomanagement geen antwoord heeft.

Risicoleiderschap hebben we samengevat als het doelgericht durven omgaan met onzekerheden, die zich kunnen manifesteren als risico's en kansen. De risico's hebben een negatief effect op de doelen van de organisatie, wat die ook zijn. Kansen vanuit onzekerheid hebben juist positieve effecten. Dit zijn de mogelijkheden of *opportunities* die vanuit onzekerheid kunnen ontstaan.

Het hoe van risicoleiderschap is gewoon risicogestuurd gaan werken: het toepassen van de gangbare risicostappen in dat wat je al doet. De kernboodschap is dat risicoleiderschap werkt voor iedereen in de organisatie. Omgaan met onzekerheden, zowel risico's als kansen, is immers veel te belangrijk om alleen aan risicomangers of soortgelijke functies over te laten.

Zes praktijkvoorbeelden van aantoonbaar risicoleiderschap vormen het kloppend hart van deze whitepaper. De hoofdrolspelers in deze voorbeelden zijn adviseurs en leidinggevenden. Het zijn heel normale en toch ook bijzondere professionals, mensen zoals jij en ik. Ze werken in diverse vakgebieden, zoals planning & control en kwaliteit. Ze werken in allerlei soorten organisaties en sectoren, bijvoorbeeld de publieke sector, de zorg, de financiële sector en de bouw- en infra. In hun dagelijkse werk tonen ze verschillende vaardigheden, die op hun eigen wijze allemaal bijdragen aan het toepassen van risicoleiderschap.

Tot slot: risicoleiders zijn ongewoon gewone mensen, die steeds weer in staat blijken om risicogestuurd de gewenste resultaten te leveren, juist in een dynamische organisatieomgeving. Neem je verantwoordelijkheid en pak deze kans: word zelf óók risicoleider en help anderen daarmee. De voorbeelden in deze whitepaper kunnen ook jou en je collega's helpen om met je organisatie, opdrachtgever of klant succesvol te worden én blijven. Dit alles in een dynamische, complexe en daardoor o zo fascinerende VUCA-wereld.

## Over Martin van Staveren



Dr. ir. Martin van Staveren MBA staat voor anders omgaan met onzekerheden, risico's én kansen. Hij adviseert organisaties over realistisch en vernieuwend risicomanagement. Ook is hij onder andere docent aan de Executive Masteropleidingen Risicomanagement en Public Management, Universiteit Twente en in diverse collegereeksen van Nyenrode Business Universiteit. Hij is auteur van de boeken *Risicogestuurd werken in de praktijk* en *Risicoleiderschap: doelgericht omgaan met onzekerheden*.

### Reageren op deze whitepaper?

**Neem contact op met Martin van Staveren.**

[martin@vsrm.nl](mailto:martin@vsrm.nl)

[@martinvsrm](https://twitter.com/martinvsrm)

[LinkedIn](#)



---

## Bibliografie

- Homan, T. (2017). *In control? Perspectieven op de beheerskramp in organisaties*. Boom, Amsterdam.
- Van Staveren, M.Th. (2018). *Risicoleiderschap: doelgericht omgaan met onzekerheden*. Management Impact, Deventer.
- Van Staveren, M.Th. (2018). 'Risicoleiderschap: waarom, wat en hoe?' Artikel op <https://www.managementimpact.nl/strategie/artikel/2018/06/risicoleiderschap-waarom-wat-en-hoe-10116073>.
- Van Staveren, M.Th. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk*. Management Impact, Deventer.





Deze whitepaper wordt aangeboden door Martin van Staveren in samenwerking met Management Impact.

Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om u te inspireren, te verbinden en verder te brengen.

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

© Copyright 2019 Management Impact

Niets uit deze whitepaper mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.