



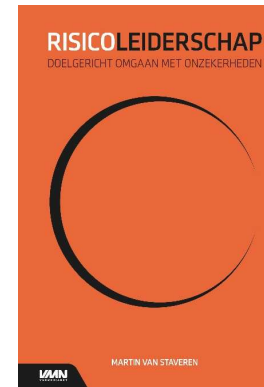
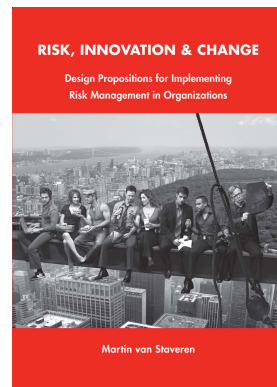
MT Conferentie – 3 april 2024

Risicogestuurd werken met Risicoleiderschap

Martin van Staveren

Wie is dr. ir. Martin van Staveren MBA?

Staat voor **ERG** anders omgaan met risico's en kansen



UNIVERSITEIT TWENTE.



Iederéén risicoleider

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

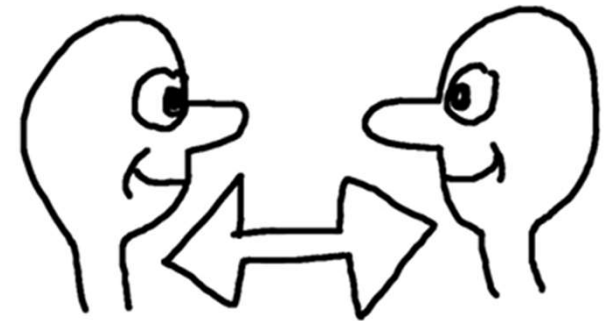
Pak je voorbeeldrol!

Wie zijn jullie met welke beelden & ervaring?

- | |
|--------------------------|
| a. Risicomanagement |
| b. Risicogestuurd werken |
| c. Risicoleiderschap |
| d. Geen van de drie |



DRAAIBOEK



- + Inleiding risicogestuurd werken met risicoleiderschap
 - + Waarom?
 - + Wat?
 - + Hoe?
- + Voorbeeld uit de praktijk: **risicodialoog**
- + **Tips** voor de praktijk van morgen

Interactief => stel je vragen => pdf slides ontvang je na afloop

Waarom risicogestuurd werken met risicoleiderschap?

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)



Vanwege 2 soorten vraagstukken



Risicobeheersing

Gecompliceerd

Tam vraagstuk

Eén eenduidige oplossing



+ Risicodialoog & Resilience

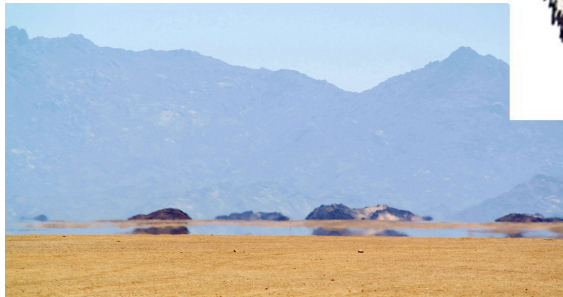
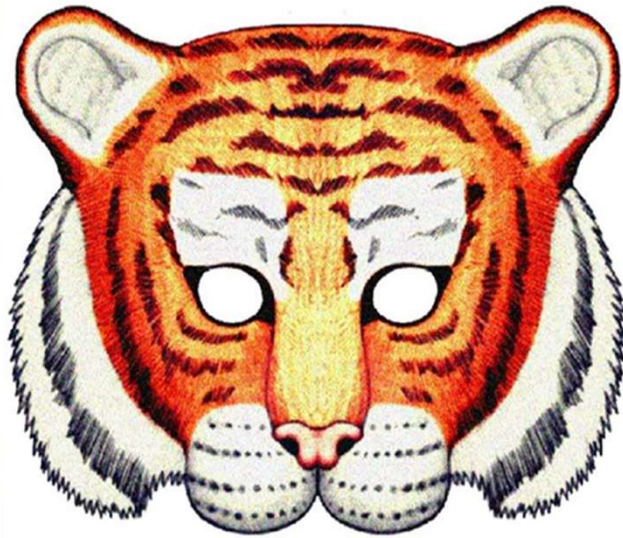
Complexiteit:
Systeem & mens

Complex

‘Wicked’ Wild vraagstuk

Géén ultieme oplossing
Wel keuzes & besluiten

Waarom geen gewoon risicomanagement?



Wat is risicoleiderschap?



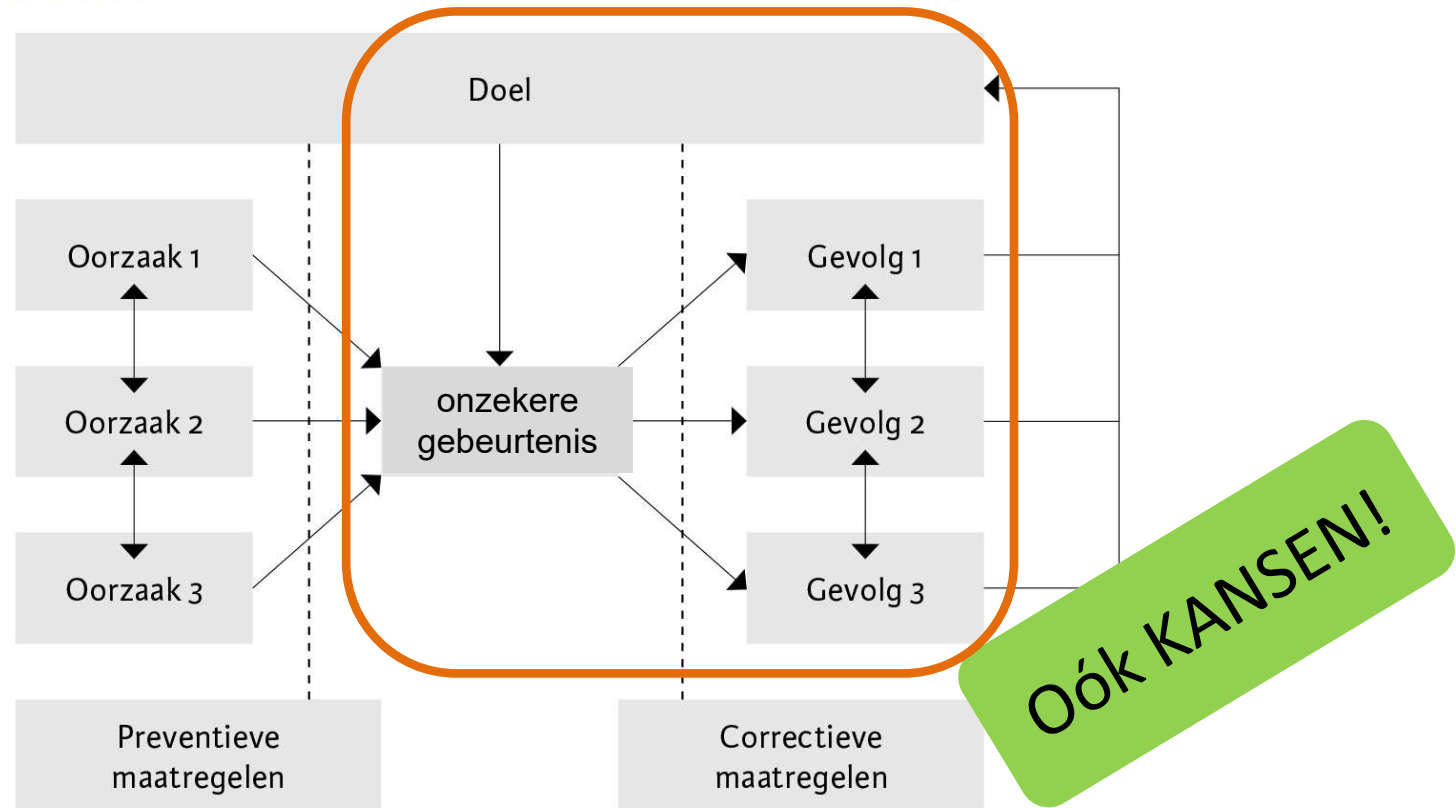
risico + leiderschap

Wat is RISICO?

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



Risico $\neq$ Probleem = Oorzaak Risico

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:

=> Altijd verschillende invalshoeken

=> Heldere kaders & prioriteiten nodig

=> Visie en missie zijn het uitgangspunt





Praktijktip: (h)erken elkaars **bias**

Nobelprijswinnaar (in 2002) Daniel Kahneman: Thinking, Fast & Slow (2012)

- Beschikbaarheidsbias (9/11)
- Optimismebias (rijstijl)
- Bevestigingsbias (rode fiets)

Benut diversiteit!



Wat is risicoleiderschap?



risico + leiderschap

Leiderschap in de VUCA-wereld

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



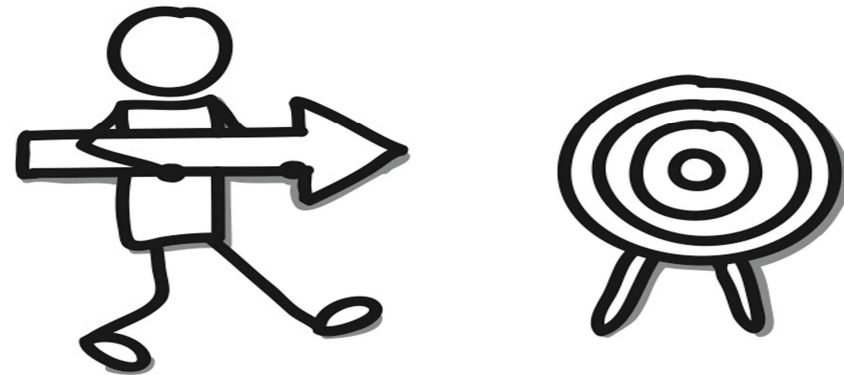
Wat is Risicoleiderschap?

Doelgericht

durven omgaan

met onzekerheden,

risico's én kansen



Explicit => oog voor perceptieverschillen

Realistisch => VUCA-realiteit erkennen

Gestructureerd => 6 stappen en 3 vragen

Vanuit
bijvoorbeeld ISO

Hoe werkt risicoleiderschap?

Complexiteit: Terug 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 en kansen		
4	Neem al dan geen maatregelen	3	Wat ga je Doen? - Voor/met wie? - Vanuit welke risicobereidheid?
5	Evalueer werking maatregelen		
6	Communiceer en rapporteer		

Zó werkt risicoleiderschap

Risicogestuurd werken: 6 stappen of 3 vragen

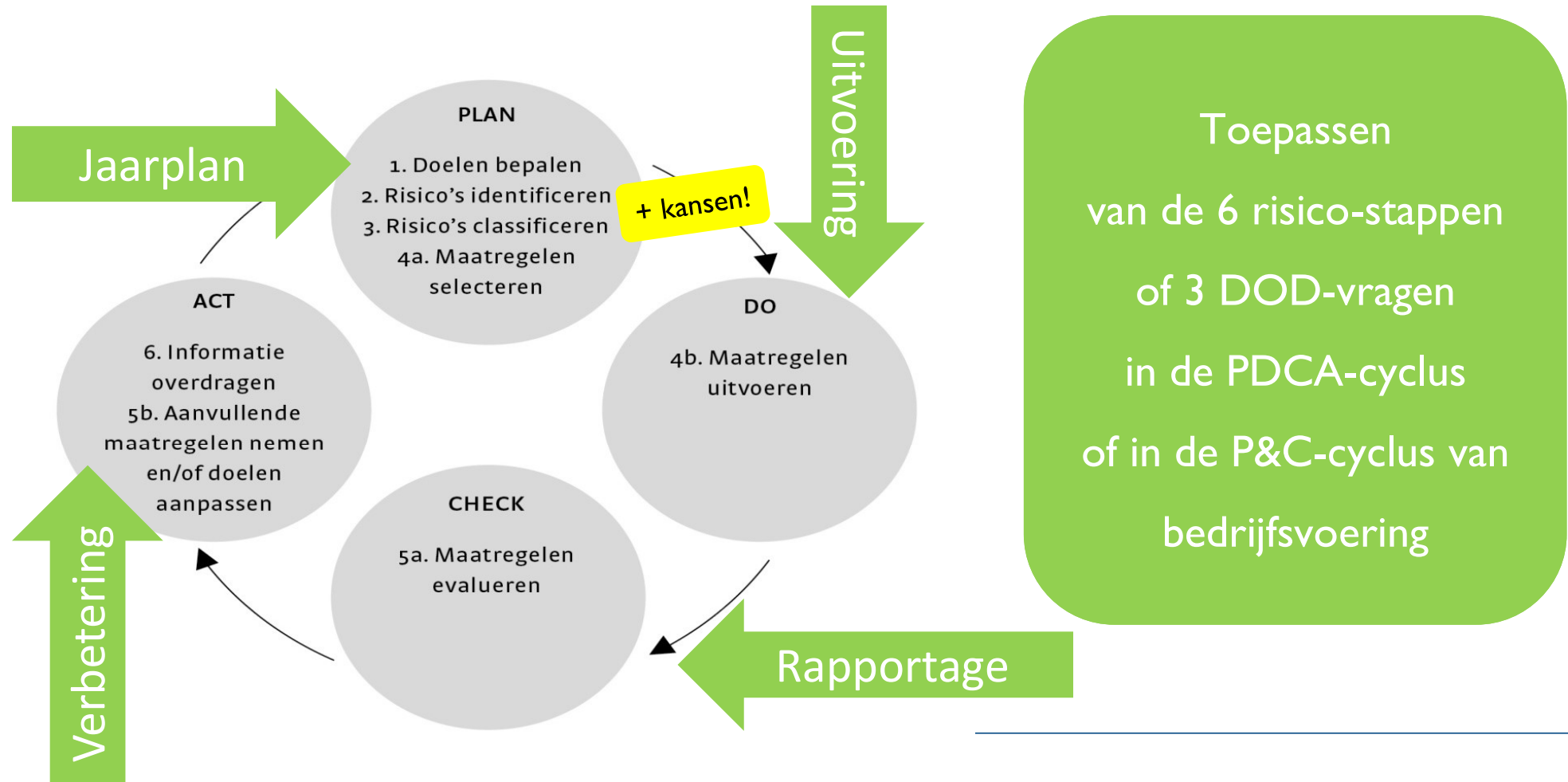
toepassen... in **DAT WAT JE AL DOET** =>

in alle bestaande activiteiten en processen

=> IEDEREEN!

GEWOON DOEN!

Voorbeeld: zó werkt risicoleiderschap



Zes risicoprocessstappen in de PDCA-cyclus.

Voorbeeld: zó werkt risicoleiderschap

TOP = Time Out Procedure



Geen technologie

Cultuur & gedrag

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

Doel – Onzeker – Doen

Afwijkingen opmerken

Iedereen kan TOP doen

Voorbeeld: zó werkt risicoleiderschap

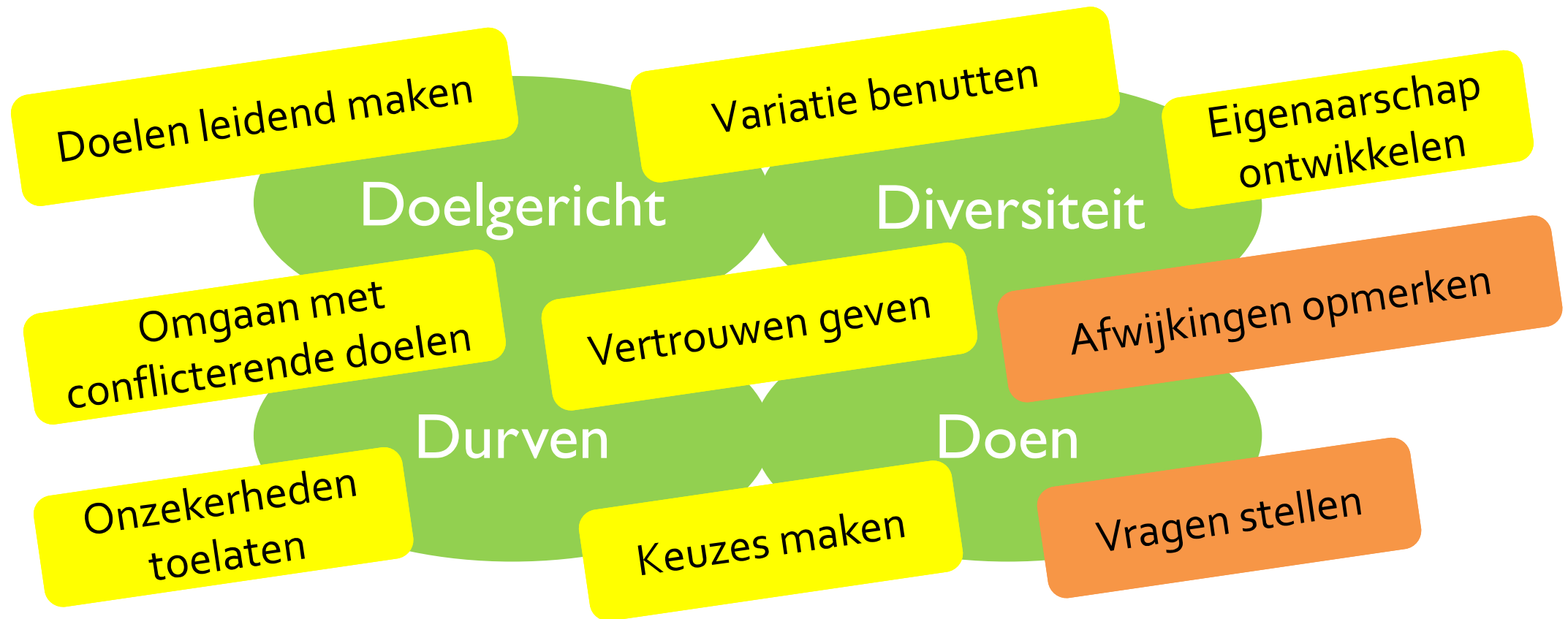
Maak het leuk en
toegankelijk!



Getekend door Ferry Timp voor de provincie Utrecht

Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



REFLECTIEVRAGEN

1. Welke **vaardigheid** voor risicoleiderschap is vanuit uw **AC-rol** het meest relevant en waarom?
2. Welke **vaardigheid** is voor de **organisatie** het meest relevant en waarom?



Bespreek in duo's
en laat het weten

Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Voorbeeld uit de praktijk: de risicodialoog



AC van een gemeente: 'Dialogoog in plaats van communiceren via documenten'

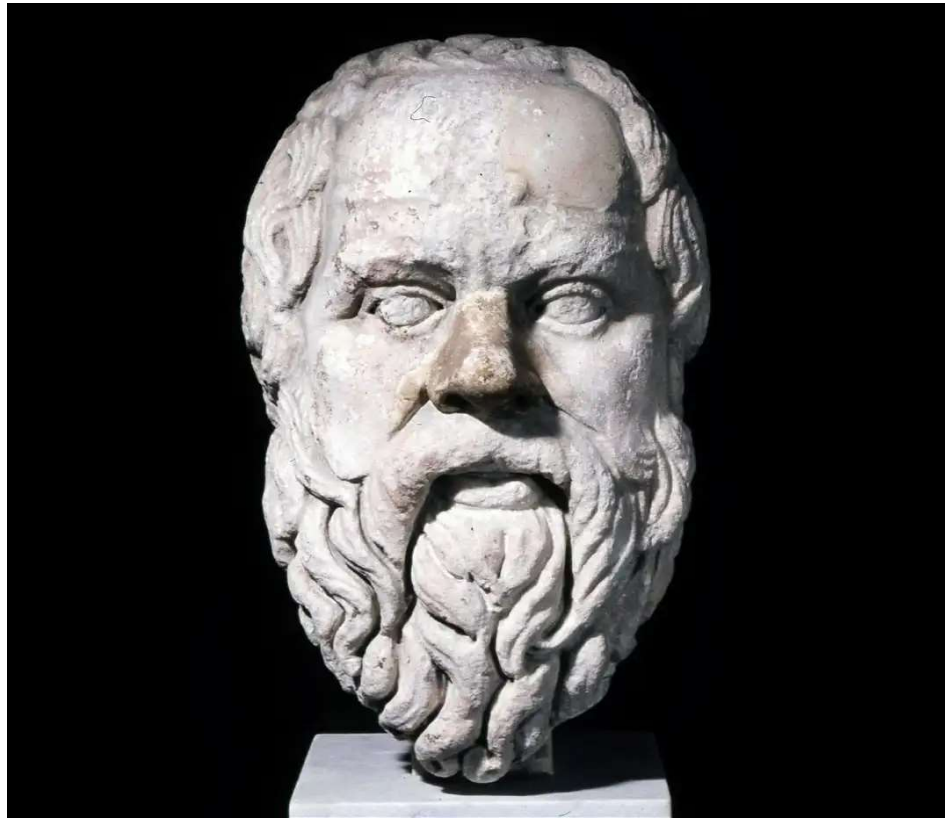
Waarom een risicodialoog?

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

(van Staveren, 2023)



Dialog, die kennen we toch al?



Dialoog als modewoord!

‘Dialoog is een modewoord geworden, dat te pas en te onpas wordt gebruikt, zonder dat het duidelijk wordt waarom je een dialoog nodig hebt en geen gewoon gesprek, interview, discussie of debat.’

(van Loon, 2022)



Tamme
vraagstukken

Discussie ≠ Dialoog

Wilde
vraagstukken

Discussie of debat
Je afsluiten
In je comfortzone blijven
Een competitieve sfeer creëren
Aannames verdedigen
Anderen bekritisieren
Eenduidigheid nastreven
Wel willen weten
Je bestaande inzicht verdedigen
Win-verlies
Vertellen

Dialoog
Een open houding aannemen
Uit je comfortzone komen
Een ontspannen sfeer creëren
Aannames onderzoeken
Zelfreflectie
Dubbelzinnigheid accepteren
Durven niet te weten
Samen nieuwe inzichten verkennen
Win-win
Vragen stellen

Vragen stellen in een risicodialoog

Een risicodialoog is een gesprek over expliciet, realistisch en gestructureerd (ERG) omgaan met onzekerheden, risico's en kansen, waarbij alle deelnemers aan het gesprek vrijmoedig spreken en openhartig luisteren.

(Van Staveren, 2023)

Uitvoering met deelnemers en waarnemers, vanuit de 3 DOD-vragen

- Wat is ons Doel?
- Wat is daarbij Onzeker => wat zijn de risico's en kansen, voor wie?
- Wat staat ons vanuit onze risicobereidheid te Doen?

TIP: risicodialoog op 2 manieren

1. In **formele** risicogesprekken en risico-sessies
2. In **alle andere** overleggen

Ook vanuit de specifieke AC-rol als kaderstellend en controlerend orgaan



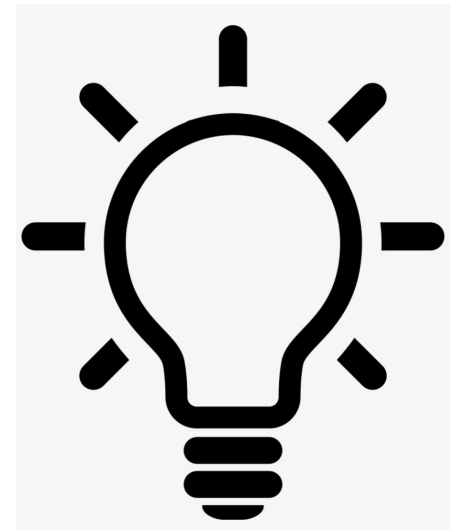
Waardevolle DOD-ervaringen uit de praktijk

‘Grote winst is een dialoog over de doelstellingen en risico’s. Door gebruik van de DOD-vragen is er een duidelijke doel-risicorelatie. Die ontbrak bij ons.’

‘Als we beter worden in het voeren van de dialoog, krijgen we daardoor beter zicht op onze risico’s en kansen en wordt ons lijstje dus ook beter.’

‘Af en toe ga ik lekker DOD-en met m’n klanten.’

Tips voor jouw DOD-praktijk



1. Gebruik geen **tamme** tools voor **wilde** vraagstukken
2. Herken en erken de **mens** met verschillen in **kijk** op risico's
3. Benut **discussies** en **dialogen** waar ze waardevol zijn
4. Vertaal de 3 **DOD-vragen** zo nodig in je **eigen** woorden
5. Ga gewoon met de 3 DOD-vragen **aan de slag**!

Reflectie

Vat de presentatie samen
in uw **2 woorden**





Risicoleiderschap



martin@vsrm.nl

www.vsrm.nl

