

Dynamisch Risicomanagement

Bouwen aan wendbare en
robuuste organisaties

Lizanne Vroom

1^e editie



Noordhoff

Dynamisch Risicomanagement

Bouwen aan wendbare en
robuuste organisaties

Lizanne Vroom

Ontwerp omslag: Shootmedia

Omslagillustratie: Getty Images

Ontwerp binnenwerk: Noortje Boer

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



Wij maken bij Noordhoff sinds 2009 bewust keuzes om onze impact op het klimaat te verkleinen. We volgen de klimaatdoelen van het Klimaatakkoord van Parijs. Scan de QR-code voor meer informatie over ons duurzaamheidsbeleid.

Zo is dit product gemaakt van FSC®-gecertificeerd papier en ander gecontroleerd materiaal. Wij gebruiken plantaardige inkt en onze lijmen zijn op waterbasis en afbreekbaar. Hierdoor is dit product goed te recyclen na gebruik.



0 / 26

© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-05114-3

ISBN 978-90-01-05113-6

NUR 801

Woord vooraf

Dynamisch Risicomanagement is geschreven vanuit de overtuiging dat risico's onlosmakelijk verbonden zijn met het leven en met iedere vorm van organiseren, of het nu gaat om het bedrijfsleven, de overheid of maatschappelijke organisaties. Geen enkele onderneming of instelling opereert zonder onzekerheden of mogelijke tegenvallers. Het gaat niet om het vermijden van risico's, maar om ermee te leren werken. Niet om controleren, maar om het creëren van ruimte voor gesprek, voor verandering en innovatie en voor vrijheid én verantwoordelijkheid. Dit vraagt om een andere houding: nieuwsgierigheid in plaats van angst, betrokkenheid in plaats van afstand.

In een dynamische wereld veranderen risico's mee met de context, de tijdgeest, het gedrag van mensen en de keuzes die onderweg gemaakt worden. Daarom vraagt het omgaan met risico's om een dynamische benadering: een manier van denken en werken waarin de bedoeling van de organisatie centraal staat, met waardecreatie die zich ook richt op maatschappelijke doelen en brede welvaart.

Dynamisch Risicomanagement zet mensen in de organisatie én de omgeving centraal. Risico's ontstaan niet in modellen, maar in het echte leven, in keuzes en in samenwerking en communicatie. Goed risicomanagement begint bij mensen die elkaar durven aanspreken, bereid zijn te leren en samen verantwoordelijkheid willen dragen. Het vraagt om méér dan systemen en formats; het vraagt om leiderschap, vertrouwen en durf. Durf om het ongemakkelijke bespreekbaar te maken, om af te wijken van het plan als de situatie daarom vraagt en vooral om te leren van wat er gebeurt, ook als het anders loopt dan verwacht.

Deze dynamiek is geen bedreiging, maar een kans om organisaties levendiger, weerbaarder en mensgerichter te maken. Om risico's niet alleen te beheersen, maar ook te benutten, en om te bouwen aan een cultuur waarin veerkracht, reflectie en gedeelde verantwoordelijkheid de basis vormen. Dit betekent dat risico's niet alleen achteraf worden beoordeeld, maar voortdurend worden besproken. Dat we niet alleen sturen op zekerheden, maar ook ruimte maken voor onzekerheid en leren om met elkaar het gesprek aan te gaan over wat we zien, voelen en wat er mogelijk op ons afkomt. Soms moeten we erkennen dat we niet alles kunnen weten, maar wél wendbaar en alert kunnen blijven. Of je het nu risicomanagement, veerkracht, wendbaarheid of dynamiek noemt, het raakt altijd aan dezelfde essentie: hoe stuur je een organisatie in onzekere tijden en hoe neem je de mensen daarin mee?

Met dit boek hoop ik je te inspireren en uit te dagen om risico's op een dynamische en mensgerichte manier te benaderen door verschillende managementdisciplines te integreren. Risicomanagement is allang niet meer 'slechts een kostenpost'. Het is dynamisch, verweven in de kern van ondernemen en draagt bij aan het realiseren van positieve verwachtingen. Het draait niet om het behalen van groene vinkjes, maar om het voeren van eerlijke gesprekken, het afgeven van signalen wanneer er echt iets speelt en het gezamenlijk nadenken over integere oplossingen die meerdere doelen dienen.

Dit boek is het resultaat van jarenlange praktijkervaring. Gedurende dertig jaar ontwikkel ik trainingen in risicomanagement en verzorg ik die voor bedrijven, overheden en organisaties in de zakelijke dienstverlening. Als risico- en compliance-expert heb ik veel inspirerende mensen ontmoet die mijn nieuwsgierigheid naar aan risicomanagement verwante vakgebieden hebben aangewakkerd en bijgedragen hebben aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Ontdek de boekenlijst met must-reads die mijn blik op het vakgebied hebben verruimd en mijn enthousiasme verder hebben aangewakkerd. Lees of luister naar podcasts en kijk naar lezingen van de professionals waarnaar ik in het boek verwijst op het gebied van (neuro-) psychologie en managementwetenschap. Het zijn verrijkingen voor je geest met ervaringen uit de tweede hand.

Ik ben veel mensen dankbaar voor hun kennis, tijd en energie die zij met mij hebben gedeeld, ook tijdens mijn schrijfproces. Twee personen wil ik in het bijzonder noemen en bedanken: één die aan het begin van mijn carrière in risicomanagement belangrijk was en één die mij tot op de dag van vandaag nog uitdaagt met onderwerpen en inzichten vanuit de menselijke psyche.

Allereerst Paul Claes. Paul was tijdens mijn studie mijn docent risicomanagement en later ook mentor en collega. Hij is een van de grondleggers van risicomanagement in Nederland. Al in de jaren tachtig inspireerde hij studenten in binnen- en buitenland met inzichten die tot dan toe vooral in Amerikaanse en ook Duitse literatuur waren uitgewerkt. Aanvankelijk was risicomanagement sterk verbonden met het verzekeringsvakgebied. Binnen deze context heeft Paul een indrukwekkend aantal publicaties op zijn naam staan. Samen schreven we in 2000 het boek *Risicomanagement: een nieuwe visie op het verzekeringsadvies*. Destijds hadden we met deelnemers in cursussen en opleidingen veel discussie over het nut en de noodzaak van risicomanagement in de financiële wereld. Paul had indertijd een vooruitziende blik over de vlucht die risicomanagement binnen die sector zou nemen. Inmiddels is het vakgebied niet meer weg te denken uit welke branche dan ook. Dankjewel Paul voor de inzichten, fijne samenwerking en ook voor het in contact brengen met Monique Scholten en Maurice de Graaf van uitgeverij Noordhoff.

De andere persoon die ik wil bedanken is Jaap Zijlstra. Jaap heeft mijn integrale blik op het vakgebied verruimd met waardevolle inzichten vanuit de psychologie. Wij werken al 15 jaar samen en delen een grote interesse in de werking van het menselijk brein. Ik ken Jaap vanuit een opleidingsprogramma voor MKB-adviseurs. Bij het samenstellen van het curriculum zocht ik een onconventionele, inspirerende trainer, die vanuit een hele andere achtergrond de link kon leggen naar de boeiende wereld van risicoperceptie, cultuur en leiderschap. Jaap heeft binnen de financiële wereld de 'vaardigheidstrainingen' naar een hoger niveau getild en duidelijk gemaakt dat het gaat om de dieperliggende overtuigingen en de kern van ons zijn. Jaap is een van de meest inspirerende trainers en onconventionele managementcoaches die ik heb ontmoet. In 2011 schreven we samen de eerste versie van ons boek *Ik durf het risico wel aan*, waarin we theorie en praktijk koppelden aan gedragsaspecten en risicoperceptie. Met veel aandacht voor de cultuur en leiderschap. Hiermee waren wij onze tijd vooruit! Jaren later zijn deze universele inzichten ook in de internationale standaarden van risicomanagement opgenomen. Dankjewel Jaap voor je vriendschap en alle boeiende discussies en onderwerpen die je hebt aangedragen! En ook voor je geduld en eerlijke feedback bij dit boek.

Tot slot dank ik jou, lezer, voor je bereidheid om je te verdiepen in een andere manier van kijken naar risico's. Ik hoop dat dit boek je inspireert, jouw nieuwsgierigheid aanwakkert en dat je Dynamisch Risicomanagement ziet als een krachtig en boeiend instrument voor meer veerkracht en wendbaarheid.

Lizanne Vroom
Vierhouten, mei 2026

Inhoud

Inleiding 11

DEEL A DYNAMISCH RISICOMANAGEMENT VOOR VEERKRACHTIGE ORGANISATIES 19

1 Onzekerheid: een nieuwe realiteit vraagt om veerkracht en wendbaarheid 21

- 1.1 'What the VUCA?!' 22
- 1.2 Resilience & agility: de kracht zit in de combinatie 31
- 1.3 Veerkracht ontwikkelen 33
- 1.4 Organisatieplasticiteit 35
- 1.5 Innovatie en risicomanagement 39
- 1.6 Een nieuwe type risicomanager 42
- Samenvatting 45

2 Dynamisch Risicomanagement 47

- 2.1 Enterprise resilience en Dynamisch Risicomanagement 48
- 2.2 Samenhang Dynamisch Risicomanagement, crisismangement, business continuity management en kwaliteitsmanagement 53
- 2.3 De rol van compliance 63
- 2.4 De betekenis van ethiek in organisaties 72
- 2.5 De rol van kwaliteitsmanagement 81
- Samenvatting 90

3 Het Dynamisch Business Model van de organisatie 93

- 3.1 Het vertrekpunt van Dynamisch Risicomanagement 94
- 3.2 Begin met het WAAROM: missie, visie, strategie en doelstellingen 107
- 3.3 Sturen vanuit de bedoeling met het Dynamisch Business Model 122
- 3.4 Organisaties inrichten vanuit de bedoeling: de leef- en systeemwereld 127
- 3.5 Strategie bepalen en grip houden op de output van processen 131
- 3.6 Governance en Dynamisch Risicomanagement 140
- Samenvatting 163

4	Van instrumentele aanpak naar cultuurvraagstuk	165
4.1	Wat is cultuur? Begrippen en definities	166
4.2	Het belang van cultuur en leiderschap voor Dynamisch Risicomanagement	168
4.3	Het belang van een open en veilige cultuur	170
4.4	Wat is psychologische veiligheid?	171
4.5	Cultuurmodel voor het bevorderen van integer gedrag	177
4.6	Leiderschap	183
	Samenvatting	199
5	Risico's in een veranderende wereld	201
5.1	Risicobereidheid	202
5.2	Wat houdt het begrip risico in?	203
5.3	Operationele, tactische en strategische risico's	206
5.4	Andere indelingen van risico's	213
5.5	Risicomanagementstandaarden geïntegreerd in Dynamisch Risicomanagement	215
5.6	Totaaloverzicht van het Dynamisch Risicomanagementproces	233
	Samenvatting	240
	DEEL B HET DYNAMISCH RISICOMANAGEMENTPROCES	243
6	Vaststellen externe en interne context van de organisatie	245
6.1	Externe context	246
6.2	Anticiperen op veranderingen in de externe context	256
6.3	Digitale ecosystemen maken gebruik van nieuwe technologieën	263
6.4	Interne context	272
6.5	Context vaststellen met behulp van het Dynamisch Business Model	279
	Samenvatting	304
7	Communiceren met stakeholders	307
7.1	Communicatie: de olifant in de kamer	308
7.2	Wie zijn de stakeholders van de organisatie?	316
7.3	Stakeholdersanalyse	320
7.4	Wat is communicatie?	322
7.5	Jouw persoonlijke communicatiemodel	333
7.6	Communicatie zonder te veroordelen	343
	Samenvatting	354

8	Strategie en DRM-doelstellingen	357
8.1	Dynamisch Risicomanagement onderdeel van strategievorming	358
8.2	Dynamisch Risicomanagement draagt bij aan operationele doelen	370
8.3	De scope van Dynamisch Risicomanagement	378
8.4	Doelstellingen van Dynamisch Risicomanagement	385
8.5	Risicomanagementbeleid met belangrijke randvoorwaarden	386
8.6	Vereisten voor een goed werkend risicomanagementsysteem	389
	Samenvatting	398
9	Risico-identificatiefase	401
9.1	De relatie tussen risico-inventarisatie en enterprise resilience	402
9.2	Wettelijk verplichte inventarisaties	405
9.3	Inventariseren van risico's in de omgeving van de organisatie	411
9.4	Inventarisatie op bedrijfsonderdelen/interne analyse	426
9.5	Praktische werkwijzen voor het uitvoeren van een risico-identificatie en -inventarisatie	434
9.6	Het resultaat van de inventarisatie	452
	Samenvatting	457
10	Risico's evalueren	459
10.1	Risico-evaluatie: de omvang van het risico	460
10.2	Kwalitatieve risicowegingen	464
10.3	Kwantitatieve of statistische risicoanalyse	489
10.4	Financiële analyse	504
10.5	Risicoperceptie kleurt de risicoanalyse	506
10.6	Het resultaat van de risico-evaluatiefase	512
	Samenvatting	518
11	Risicorespons: bedenken van maatregelen en strategieën	521
11.1	Uitgangspunten bij de risicoresponsfase op basis van COSO-ERM	522
11.2	Generieke strategieën of risicoreacties	524
11.3	Strategieën voor strategische en operationele risico's	535
11.4	Risico-actieplannen	542
11.5	Noodzaak voor crisisscenario's en business continuity-plannen	553
11.6	Aandachtspunten en ervaringen uit verandermanagement	578
11.7	Valkuilen en succesfactoren van de risicoresponsfase	590
	Samenvatting	599

12	Meten van de prestaties en verbeteren van het risicomanagementproces	603
12.1	Kwaliteitsmanagement en PDCA als gemeenschappelijke basis	604
12.2	Begrippen: monitoren, testen, meten, reviewen, evalueren	611
12.3	Monitoren	615
12.4	Oefenen en testen	619
12.5	Deep Democracy: de waarde van reflectie en dialoog	624
12.6	Evalueren en bijsturen vanuit de bedoeling van de organisatie	630
12.7	Rapportages over risico's, maatregelen en effectiviteit	643
12.8	Authentizotische organisaties	647
	Samenvatting	651
	Epiloog – Bouwen aan wendbare en robuuste organisaties	652
	Eindnoten	654
	Literatuurlijst	664
	Illustratieverantwoording	669
	Register	670
	Over de auteur	681

Inleiding

‘The greatest glory in living lies not in never falling, but in rising every time we fall.’

Nelson Mandela

In een wereld die wordt gekenmerkt door snelle veranderingen, technologische vooruitgang, toenemende complexiteit en grotere verstoringen, worden organisaties geconfronteerd met een nieuwe realiteit: meer onzekerheid en risico's op ernstige verstoringen. Effectief omgaan met deze risico's is van strategisch belang.

Traditionele risicomanagementstrategieën zijn niet langer voldoende om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Wat nodig is, is een geïntegreerde aanpak die best practices uit verschillende managementdisciplines zoals risicomanagement, crisismanagement, business continuity management, compliance, kwaliteit en innovatie samenbrengt. Alleen door deze disciplines te integreren en onderling af te stemmen, kunnen organisaties hun veerkracht en wendbaarheid vergroten. Veerkracht is het vermogen om niet alleen terug te veren na een tegenslag, maar er ook sterker en creatiever uit te komen. In een veranderende wereld kan veerkracht een motor zijn voor groei en innovatie. Risicomanagement gaat niet om terugkijken, maar om de kunst van het vooruitzien.

Risico's zijn onlosmakelijk verbonden aan het ondernemen, besturen en adviseren. Toch gaan mensen in organisaties vaak nog steeds op zoek naar zekerheid, naar grip, beheersing en controle. Dit boek pleit voor een andere benadering: geen systeem dat risico's koste wat kost probeert uit te sluiten, maar een manier van denken en werken die ruimte overlaat voor het onverwachte. Fouten en mislukkingen zijn onderdeel van elk proces. Het gaat er niet om of we falen, maar hoe we daarop reageren: falen is niet het einde of een mislukking, maar het begin van een leerproces. Want wie weet hoe die moet opstaan, hoeft niet bang te zijn om te vallen.

Voor leiders, bestuurders, beleidsmakers, adviseurs en professionals betekent dit een mentaliteitsverandering. Dynamisch Risicomanagement vraagt om meer dan alleen preventie, compliance en verzekeringen, het vraagt om wendbaarheid, om uitwijk- en herstelplannen, en om het vermogen om te leren van wat misgaat. Juist in organisaties waar belangen botsen,

regelgeving regeert en druk van buitenaf groot is, wordt het cruciaal om trouw te blijven aan de 'purpose' van de organisatie en open in gesprek te gaan met belangrijke stakeholders. Het is bovendien belangrijk om meerdere scenario's paraat te hebben en die situationeel in te zetten en om creativiteit en vakmanschap aan het woord te laten.

Het vertrekpunt van *Dynamisch Risicomanagement* is het Dynamisch Business Model dat ik ruim tien jaar geleden ontwikkelde vanuit de behoefte aan een andere manier van kijken naar organisaties en hun mogelijkheden. Het businessmodel blijft actueel, omdat ik het heb gecombineerd met recente aan risicomanagement gelieerde managementdisciplines en wetenschappelijke inzichten vanuit de neuropsychologie. Kijken naar een organisatie als geheel, als een levend en dynamisch systeem, doet recht aan de werkelijkheid van organisaties zoals we die vandaag ervaren. Dit model biedt een bredere benadering van organisatieontwikkeling, waarin alle elementen met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Strategie, leiderschap, cultuur, processen, maatschappelijke context, niets staat op zichzelf.

Het Dynamisch Business Model biedt een praktisch denk- en werkraamwerk dat bestuurders, managers, beleidsmakers, medewerkers en professionals helpt om hun eigen context beter te begrijpen en te beïnvloeden. Het maakt zichtbaar waar beweging mogelijk is, waar verstoringen ontstaan en waar kansen liggen voor duurzame ontwikkeling en waardecreatie. Veerkracht kan niet worden toegeschreven aan de resultaten van één enkele managementdiscipline. De kracht zit in de onderlinge afstemming, in vernieuwing en in een excellente uitvoering van inzichten uit die verschillende disciplines.

Door Dynamisch Risicomanagement onderdeel van de bedoeling en de strategie van de organisatie te maken, is het geen 'hobby' meer van een risicomanager, compliance officer of externe adviseur. Dynamisch Risicomanagement behoort tot de kernactiviteiten van de organisatie en is van ons allemaal!

In dit boek is er veel aandacht voor de essentiële randvoorwaarden van Dynamisch Risicomanagement met betrekking tot leiderschap, voorbeeldgedrag, ethiek en een sterke organisatiecultuur. Wanneer leiders zelf het goede voorbeeld geven, bevorderen zij een cultuur van vertrouwen en transparantie. In een organisatie waar psychologische veiligheid centraal staat, voelen medewerkers zich vrij om hun zorgen, fouten, near misses en ideeën te delen zonder angst voor repercussies. Dit bevordert niet alleen de innovatie, creativiteit en ook productiviteit, maar zorgt er ook voor dat risico's tijdig worden geïdentificeerd en aangepakt. Een cultuur die openstaat voor eerlijke feedback en duidelijke doelen stelt, gaat hand in hand met ambitie en continue verbetering, waardoor er gebouwd kan worden aan wendbare en robuuste organisaties in een veranderende omgeving.

Naast vakinhoud zijn de theorie en praktijk ook gecombineerd met (neuro) psychologische inzichten. Veel risicomodellen gaan uit van feiten, cijfers en kansberekeningen. Maar in de praktijk nemen mensen beslissingen op basis van hun ervaring, inschattingen, emoties en soms zelfs intuïtie. Ons brein laat informatie weg of vult het zelf in en heeft de neiging om risico's soms te onderschatten of juist te overschatten, afhankelijk van de situatie.

Nieuwe risico's doen zich altijd voor en ook kleine incidenten kunnen grote consequenties hebben. Veel van die risico's ontwikkelen zich vaak buiten ons gezichtsveld. De grootste risico's houden zich schuil in de blinde vlekken van onze aandacht. Het gaat hierbij om mentale of cognitieve blinde vlekken: zaken die buiten ons bewustzijn of onze focus liggen.

Dynamisch Risicomanagement maakt een verbinding tussen feiten en intuïtie, tussen dashboards en betekenisessies op de werkvloer: wat zie je niet terug in de modellen, maar wat zie je wel in de praktijk? Het gaat in de risicomanagementpraktijk dus niet alleen om kennis van vakinhoud, systemen en technieken, maar ook om inzicht in menselijk gedrag. Gedrag is vaak de sleutel tot veiligheid. Wie begrijpt waarom mensen doen wat ze doen, kan effectiever sturen op veilig en integer gedrag.

Dynamisch Risicomanagement kan worden ingezet bij het bedrijfsleven en publieke instellingen, bij grote en ook kleine organisaties. Door de integrale inzet van verschillende managementdisciplines sluit het aan bij een breed scala aan opleidingen zoals economie, bedrijfskunde, facility management, financieel management en kwaliteitsmanagement.



Dit boek is onderdeel van studiemeester, het digitale leerplatform voor hoger onderwijs van Noordhoff. Op dit platform vind je de bijlagen bij dit boek, relevante achtergrondinformatie, leerdoelen, reflectievragen en toetsvragen waarmee je de kennis en toepassing van de leerstof kunt toetsen. Aan het begin van elk hoofdstuk zijn de basisleerdoelen vermeld. Verdiepende leerdoelen zijn in studiemeester te vinden.

Leeswijzer

Dit boek bestaat uit twee delen, waarbij eerst het kader en belangrijke concepten van Dynamisch Risicomanagement worden besproken en daarna wordt ingezoomd op het proces en toepassing ervan.

Deel A geeft een bredere kijk op risicomanagement, het totale speelveld en de samenhang tussen verschillende managementdisciplines die bijdragen aan veerkrachtige en wendbare organisaties. Resilience kan niet aan één domein of managementdiscipline worden toegerekend. Het gaat juist om de onderlinge afstemming en samenwerking van verschillende disciplines. Dynamisch Risicomanagement kan dan ook het best worden omschreven als een geïntegreerde en adaptieve benadering die risicomanagement, compliance, crisismanagement, business continuity management en kwaliteitsmanagement samenbrengt om de veerkracht van organisaties te versterken.

Het Dynamisch Business Model wordt hierbij als centraal denkkader gebruikt: het geeft de interne en externe context weer waarbinnen Dynamisch Risicomanagement effectief kan worden ingezet.

Hierna volgt de eerste vijf hoofdstukken visueel weergegeven.

De afbeelding laat zien hoe de hoofdstukken in Deel A een samenhangend, geïntegreerd beeld van Dynamisch Risicomanagement geven.

In **hoofdstuk 1** wordt eerst de nieuwe realiteit van toenemende onzekerheid en verstoringen geschetst en uitgelegd waarom veerkracht (resilience) en wendbaarheid (agility) cruciaal zijn. Medewerkers die zich in dynamisch risicomanagement willen bekwamen, hebben hierbij een andere mindset nodig en aanvullende competenties.

In **hoofdstuk 2** wordt Dynamisch Risicomanagement gepositioneerd als een integrale benadering, waarin risicomanagement, crisismanagement, business continuity management, compliance, kwaliteit en innovatie met elkaar worden verbonden.

In **hoofdstuk 3** wordt het Dynamisch Business Model toegelicht dat centraal staat in Dynamisch Risicomanagement als het denkkader om de organisatie en de omgeving waarbinnen zij werkzaam is, als geheel te begrijpen. Er is aandacht voor een nieuwe en multidisciplinaire governance. Organisaties worden ingericht en bestuurd vanuit de bedoeling.

Hoofdstuk 4 geeft aan hoe de focus verschuift van een puur instrumentele, op regels en systemen gerichte aanpak naar een cultuur- en

1 Onzekerheid: een nieuwe realiteit vraagt om veerkracht en wendbaarheid



Resilience in een dynamische, turbulente wereld

2

Dynamisch Risicomanagement (DRM)

Risicomanagement 3.0 / Multidisciplinaire aanpak:

Risicomanagement en Compliance

Crisismanagement

Business continuity management



Kwaliteitsmanagement

3

Dynamisch Business Model van de organisatie

De organisatie in haar omgeving:
interne en externe context



Integrale governance
Inrichten vanuit de bedoeling

4

Van instrumentele aanpak naar cultuurvraagstuk



Veilige organisatiecultuur en Leiderschap:
de basis voor effectief DRM

5

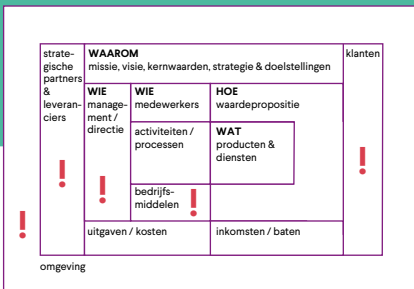
Risico's in een veranderende wereld

Strategisch / operationeel

Risicobereidheid

COSO-ERM
ISO 31000

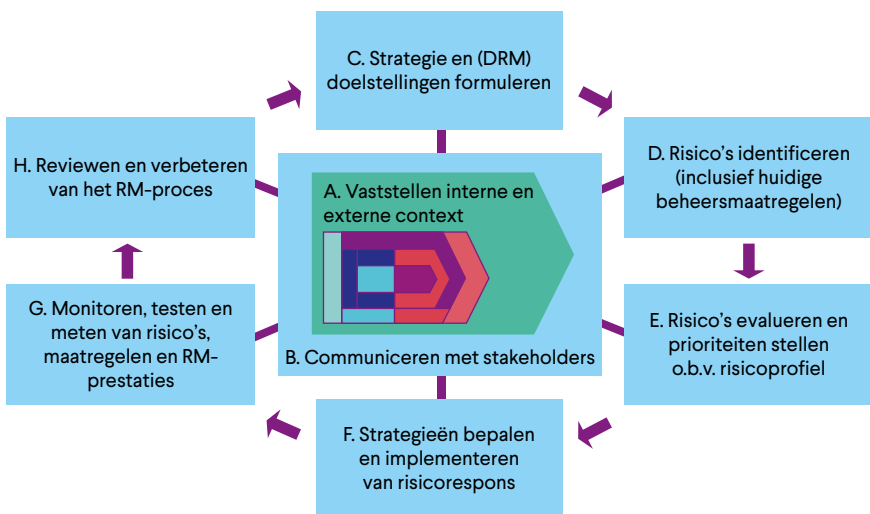
DRM proces



leiderschapsvraagstuk, waarin psychologische veiligheid, integriteit en voorbeeldgedrag essentiële randvoorwaarden zijn voor effectief Dynamisch Risicomanagement.

Hoofdstuk 5 ten slotte, gaat over de risico's in een veranderende wereld. Dynamisch Risicomanagement focust zich niet alleen op operationele risico's, maar organiseert expliciet het gesprek over strategische keuzes: welke onzekerheden, risico's en kansen horen daarbij, en welke risico's nemen we bewust wél of juist niet? In een sterk veranderende wereld kunnen we niet elk risico vooraf in kaart brengen, maar we kunnen ons wél trainen in snelle risicospons, scenario-denken en het inzetten van een breed palet aan oplossingen (zowel beheersings- als herstel- en innovatieopties) die we situationeel kunnen toepassen. Dit hoofdstuk geeft ook een beknopte beschrijving van het dynamisch risicomanagementproces. Er zijn in diverse hoofdstukken ook verwijzingen gemaakt naar veel gebruikte risicomanagementstandaarden zoals COSO-ERM en ISO 31000.

In Deel B wordt het proces uitgewerkt voor Dynamisch Risicomanagement. De focus verschuift van begrijpen naar doen.



Bij iedere stap in het proces worden tips en aandachtspunten gegeven en worden inzichten vanuit andere managementdisciplines genoemd. Bij dit boek hoort ook een digitale leeromgeving, waarin formats, checklists en voorbeelden te vinden zijn om direct met Dynamisch Risicomanagement aan de slag te kunnen gaan.



In **hoofdstuk 6** staat het in kaart brengen van de externe en interne context centraal: hierbij is aandacht voor de organisatiecultuur, de waardeketen en (digitale) ecosystemen als geheel. Met behulp van het Dynamisch Business Model wordt de samenhang tussen missie, strategie, processen, middelen en omgeving systematisch beschreven en op één canvas in kaart gebracht.

Hoofdstuk 7 behandelt wie de belangrijkste stakeholders zijn en hoe communicatie met hen verloopt. Er wordt ingegaan op verschillende vormen van communicatie, de rol van perceptie, taal en vertrouwen, en het belang van moedige, oordeelloze gesprekken en reflectieve dialoog.

In **hoofdstuk 8** wordt Dynamisch Risicomanagement expliciet verbonden met strategie en doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook komen risicobereidheid, scope, beleid, randvoorwaarden en de aansluiting op raamwerken zoals COSO ERM en ISO 31000 aan bod.

Hoofdstuk 9 richt zich op het systematisch identificeren en inventariseren van risico's in de omgeving en binnen de organisatie. Wettelijke inventarisaties en verschillende praktische methoden (zoals scenarioplanning, SWOT, interviews en data-analyse) worden gebruikt om een zo goed mogelijk risicobeeld te verkrijgen.

Hoofdstuk 10 behandelt de beoordeling van risico's op basis van kwalitatieve en kwantitatieve analyses. Verschillende analysemethoden, matrices en statistische benaderingen komen aan de orde. Hierbij wordt de invloed van risicoperceptie en het belang van zorgvuldige interpretatie benadrukt.

Hoofdstuk 11 beschrijft hoe passende strategieën en maatregelen worden gekozen en uitgewerkt. Generieke risicoreacties (vermijden, verminderen, overdragen, accepteren en kansen benutten) worden toegepast op operationele en strategische risico's, inclusief actieplannen, crisisscenario's en business continuity-plannen. Ook inzichten uit verandermanagement komen aan bod, met nadruk op gedrag, betekenisgeving en leiderschap als sleutelfactoren.

Hoofdstuk 12 ten slotte, beschrijft hoe organisaties de effectiviteit van hun Dynamisch Risicomanagementprestaties en het proces als geheel kunnen meten, toetsen en continu verbeteren. Kwaliteitsmanagement, de PDCA-cyclus, EFQM en COSO-ERM vormen hierbij de gemeenschappelijke basis. De begrippen monitoring, testen, oefenen en evalueren worden toegelicht en ook de rol van reflectie en dialoog komt aan bod. Het hoofdstuk sluit af met aandacht voor rapportage, leerprocessen en de ontwikkeling richting authentieke (authentieke en lerende) organisaties.



Deel

A

- 1 Onzekerheid: een nieuwe realiteit vraagt om veerkracht en wendbaarheid 21
- 2 Dynamisch Risicomanagement 47
- 3 Het Dynamisch Business Model van de organisatie 93
- 4 Van instrumentele aanpak naar cultuurvraagstuk 165
- 5 Risico's in een veranderende wereld 201

Dynamisch Risicomanagement voor veerkrachtige organisaties

Dit deel gaat over het brede kader en de randvoorwaarden voor een nieuwe kijk op Dynamisch Risicomanagement. De focus verschuift van instrumentele hard controls naar een cultuurbenadering met soft controls en social drivers. Resilience staat hierbij centraal: veerkracht en wendbaarheid om te blijven functioneren en verbeteren.

1 Onzekerheid: een nieuwe realiteit vraagt om veerkracht en wendbaarheid



Resilience in een dynamische, turbulente wereld

Dynamisch Risicomanagement (DRM)

2

Risicomanagement 3.0 / Multidisciplinaire aanpak:

Risicomanagement en Compliance

Crisismanagement

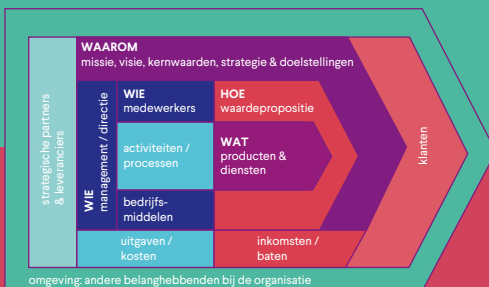
Business continuity management



Kwaliteitsmanagement

3

Dynamisch Business Model van de organisatie



De organisatie in haar omgeving: interne en externe context

Integrale governance
Inrichten vanuit de bedoeling

4

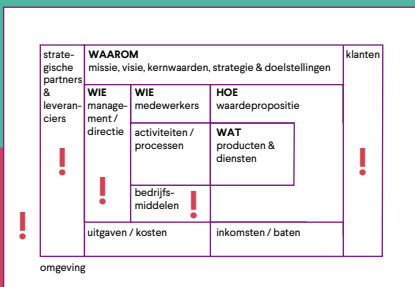
Van instrumentele aanpak naar cultuurvraagstuk



Veilige organisatiecultuur en Leiderschap:
de basis voor effectief DRM

5

Risico's in een veranderende wereld



Strategisch / operationeel

COSO-ERM
ISO 31000

Risicobereidheid
DRM proces

Onzekerheid: een nieuwe realiteit vraagt om veerkracht en wendbaarheid

In een snel veranderende wereld moeten organisaties veerkracht en wendbaarheid ontwikkelen om te overleven en floreren. Traditionele risicomanagementstrategieën zijn niet langer voldoende; een geïntegreerde aanpak die meerdere managementdisciplines combineert, is essentieel. Om strategische kansen te benutten en effectief te opereren binnen multidisciplinaire teams is een nieuw type (risico)manager nodig: analytisch, creatief en communicatief.

1

- 1.1 'What the VUCA?!' 22
- 1.2 Resilience & Agility: de kracht zit in de combinatie 31
- 1.3 Veerkracht ontwikkelen 33
- 1.4 Organisatieplasticiteit 35
- 1.5 Innovatie en risicomanagement 39
- 1.6 Een nieuwe type risicomanager 42
- Samenvatting 45

Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kun je:

- 1 de begrippen VUCA en BANI definiëren en de afzonderlijke elementen benoemen;
- 2 de belangrijkste verschillen uitleggen tussen traditioneel risicomanagement en Dynamisch Risicomanagement;
- 3 de begrippen resilience, agility en organisatieplasticiteit in eigen woorden omschrijven;
- 4 uitleggen waarom onzekerheid in moderne organisaties niet volledig te vermijden is, maar actief gemanaged moet worden, met ten minste één concreet voorbeeld;
- 5 de drie executieve functies van Sitskoorn benoemen en kort toelichten hoe deze een rol spelen bij besluitvorming in organisaties;
- 6 de kerncompetenties van de nieuwe risicomanager opsommen en per competentie kort aangeven waarom deze in een VUCA-context belangrijk is.



Verdiepende leerdoelen zijn te vinden in de online leeromgeving.

1.1 'What the VUCA?!'

De wereld waarin wij leven en werken kenmerkt zich in toenemende mate door turbulentie, versnelling van digitalisering, opkomst van artificiële intelligentie, ernstige verstoringen en de noodzaak tot aanpassingsvermogen en duurzame oplossingen. Organisaties worden geconfronteerd met een reeks disruptieve gebeurtenissen die hun strategische focus en operationele modellen drastisch kunnen beïnvloeden. Denk aan de pandemie die wereldwijd heeft huisgehouden, de geopolitieke spanningen, economische onzekerheid en technologische en sociale disrupties. Al deze ontwikkelingen vragen om een nieuwe kijk op risicomanagement.

Deze dynamiek vereist een bredere, geïntegreerde risicoaanpak waarin bestaande managementdisciplines zoals risicomanagement, crisismanagement, business continuity management en ook kwaliteitsmanagement beter op elkaar worden afgestemd. Organisaties moeten niet alleen risico's voorkomen en beperken, maar ook voorbereid zijn op grotere disruptieve verstoringen en veerkracht opbouwen om snel en effectief te reageren. Dit betekent dat onzekerheid niet langer als een bedreiging moet worden gezien, maar als een realiteit die wordt omarmd en beheerd. Meer flexibele en adaptieve risicomanagementstrategieën zijn noodzakelijk zodat organisaties zich kunnen beschermen tegen ernstige verstoringen en crises. Veerkracht en wendbaarheid zijn hierbij key.

Voorbeelden van ontwikkelingen en disruptieve gebeurtenissen van de afgelopen jaren

- 1 Toenemende geopolitieke en economische onzekerheid:
 - De invasie door Rusland in Oekraïne en de aanhoudende oorlog verstoren mondiale toeleveringsketens en zetten druk op internationale samenwerking en veiligheid.
 - Escalerende spanningen en oorlog in het Midden-Oosten hebben grote gevolgen voor brandstof- en energieprijzen, handelsroutes en internationale verhoudingen.
 - Handelsspanningen tussen grootmachten en opgelegde sancties hebben de wereldwijde supply chains onder druk gezet.
 - Inflatie en renteverhogingen hebben kapitaal duurder gemaakt, waardoor investeringen en groei zijn afgeremd.
 - Energiecrisis en grondstoffen-schaarste hebben productiekosten verhoogd en prijsvolatiliteit veroorzaakt.
- 2 Humanitaire crises met een groeiende behoefte aan noodhulp en bescherming:
 - De oorlog in Oekraïne en de aanhoudende conflicten in het Midden-Oosten leiden tot ernstige humanitaire crises, met miljoenen mensen op de vlucht en een groeiende behoefte aan noodhulp en bescherming.
 - Langlopende en schrijnende crisissituaties zoals in Jemen, Soedan, Democratische Republiek Congo, Syrië, Afghanistan en Haïti blijven het dagelijks leven van vele miljoenen mensen ontwrichten, soms al jaren of decennia.
- 3 Impact van de COVID-19-pandemie:
 - De pandemie heeft bedrijven gedwongen om sneller te digitaliseren en hybride werkmodellen te omarmen.
 - Supply chain-verstoringen leidden tot schaarste en veranderende productie- en logistieke strategieën.
 - Veranderingen in consumentengedrag, snelle groei van e-commerce, verschuiving naar duurzaamheid en gezondheid hebben markten blijvend beïnvloed.
- 4 Versnelling van digitalisering en AI:
 - Cloud computing, AI en automatisering hebben bedrijven efficiënter gemaakt, maar ook nieuwe concurrentie en ethische vraagstukken opgeroepen.
 - Cybersecurity-bedreigingen zijn toegenomen, waardoor digitale weerbaarheid een topprioriteit is geworden.
 - De opkomst van generatieve AI (zoals ChatGPT) heeft impact op kenniswerk, klantinteracties en innovatie.
- 5 Verschuiving naar duurzaamheid en ESG-regulering:
 - Overheden en investeerders hebben steeds meer druk gezet op bedrijven om duurzaam en verantwoord te opereren (denk aan CO₂-reductie en circulaire economie).

- Nieuwe ESG (Environmental, Social and Governance)-regelgeving (zoals CSR) dwingt organisaties tot transparantie en rapportage over milieu- en sociale impact.
 - Klanten en werknemers verwachten duurzaamheidsinitiatieven, wat invloed heeft op merkwaarde en employer branding.
- 6 Arbeidsmarkt en talentmanagement onder druk:
- Tekorten aan gekwalificeerd personeel, vooral in technologie, zorg en techniek, hebben lonen opgedreven en de noodzaak voor automatisering vergroot.
 - De opkomst van hybride en remote werken heeft bedrijven gedwongen om nieuwe HR-strategieën en leiderschapsmodellen te ontwikkelen.
 - Generatie Z en millennials stellen andere eisen aan werk, zoals meer flexibiliteit, zingeving en een inclusieve bedrijfscultuur.

Deze snel opeenvolgende ontwikkelingen hebben organisaties min of meer gedwongen om wendbaarder, digitaal en duurzamer te worden. De focus ligt dan ook steeds meer op resilience, innovatie, cybersecurity en (ESG)-compliance om te kunnen omgaan met voortdurende onzekerheid en verandering.

Mensen gaan al decennia om met veranderingen, dat is geen nieuw gegeven. Nieuw is wel de hoeveelheid aan informatiestromen waarmee we dagelijks worden overspoeld. Geavanceerde informatie- en communicatietechnieken genereren zoveel beelden en informatie dat het voor onze hersenen onmogelijk is geworden om alles goed te kunnen verwerken. De hoeveelheid informatie zegt overigens nog niets over de kwaliteit en juistheid van de informatie.

Veranderingen op het gebied van techniek, wet- en regelgeving, innovatieve mogelijkheden en theorieën volgen elkaar bovendien in een razend tempo op. Vanmiddag besteld: vanavond in huis! Wat vandaag waar is, kan morgen al zijn achterhaald en wat nu zeer goed beschermd lijkt, kan in de zeer nabije toekomst eenvoudig onderuit worden gehaald of in verkeerde handen terecht komen.

In de smart industry draait het om snelheid en flexibiliteit. Er is sprake van verregaande digitalisering van proces- en productinformatie. Het ontwerpen, maken en distribueren van producten en het bedenken en verlenen van nieuwe diensten lijken ongekende mogelijkheden te hebben. Bovendien kunnen grote hoeveelheden data snel worden verzameld en met elkaar in verband worden gebracht. Artificiële intelligentie versnelt de ontsluiting van kennis en zorgt voor slimme toepassingen met ongekende mogelijkheden. Naast disruptieve innovatie is er ook sprake van sociale innovatie. Individuen en organisaties werken op een andere wijze samen. Door het tempo en ook de cumulatie van alle veranderingen wordt de wereld ook wel gekarakteriseerd met de term VUCA-wereld. De term VUCA¹ bestaat al langere tijd maar is misschien wel meer dan ooit van toepassing op de huidige dynamische ontwikkelingen.

Tabel 1.1 VUCA-acroniem

VUCA element	Toelichting
Volatility	Volatiliteit of beweeglijkheid verwijst naar plotselinge en significante veranderingen. Deze term heeft betrekking op de aard en dynamiek van de verandering en de snelheid waarmee de verandering plaatsvindt.
Uncertainty	Onzekerheid staat voor het onvoorspelbare van gebeurtenissen van nu en in de toekomst, en ook de mate waarin we ons van zaken en gebeurtenissen bewust zijn. Het benadrukt het gebrek aan kennis of zelfs vertrouwen in de toekomst.
Complexity	Complexiteit staat voor de hoeveelheid variabelen die bij zaken op hetzelfde moment een rol kunnen spelen en de verwarring die door deze complexiteit kan ontstaan.
Ambiguity	Ambigue of meerduidigheid: de term staat voor het gebrek aan duidelijkheid, de dubbelzinnigheid van condities, de verwarring tussen oorzaak en gevolg en de vage realiteit die daarvan het gevolg kan zijn.

De vier begrippen uit de voorgaande tabel zijn kenmerkend voor onze huidige wereld. Vier begrippen die garant staan voor nieuwe kansen, innovatieve mogelijkheden en ongekende voordelen. Maar die brengen ook meer onzekerheid, grotere afhankelijkheden, meer miscommunicatie, verwarring, ethische vraagstukken en dus ook nieuwe uitdagingen en risico's met zich mee. Meer complexe processen en strakkere koppelingen tussen deze processen, zowel binnen de organisatie als in de keten, staan garant voor meer en grotere verstoringen. Verstoringen met grote impact voor de organisatie en de waarde die zij toevoegt voor klanten en andere stakeholders.

1.1.1 Het traditionele risicomanagement volstaat niet meer

Binnen het traditionele risicomanagement hebben we tot voor kort de tijd genomen om eerst alle risico's in kaart te brengen en goed te documenteren. Op basis van de verkregen risico-overzichten richtten we ons vooral op het geheel of gedeeltelijk voorkomen van onacceptabele risico's en situaties. In grotere organisaties heeft dit ook geleid tot de nieuwe 'digitale tijgers', waar aanvankelijk maar een handjevol mensen enthousiast van werden.

Waar je vroeger met de kennis uit de risicoprofielen jaren vooruit kon plannen, is dat vandaag de dag nauwelijks houdbaar. Door de disruptieve gebeurtenissen verandert het risicolandschap voortdurend en vaak onverwacht. Dit vraagt om een flexibelere en meer dynamische benadering van risicomanagement met een snelle responstijd. We moeten meer dan ooit van een reactieve houding naar een proactieve aanpak. Het is nodig om bestaande kennis en methodieken aan te vullen en te combineren met nieuwe. Aandacht voor preventie blijft vanzelfsprekend bestaan, maar repressie en ontwikkelen van veerkracht en aanpassingsvermogen worden daaraan toegevoegd en winnen terrein.

Het volstaat niet meer om alleen naar de risico's binnen de eigen organisatie te kijken. De focus verschuift steeds meer naar de gehele keten, omdat ook verstoringen bij leveranciers, partners of logistieke schakels direct

impact kunnen hebben op de continuïteit van de organisatie. Ketendenken en samenwerking in die keten zijn essentieel geworden. Door voortdurend voeling te houden met de omgeving en deze ook steeds te relateren aan de eigen kernwaarden, gekozen richting, toekomstplannen en waarde voor de klanten, zijn ook strategische vraagstukken onderdeel geworden van de risico-aanpak.

De VUCA-wereld vraagt dus om het ontwikkelen van nieuwe inzichten en vaardigheden om te voorkomen dat alle veranderingen ons leven en onze organisaties op een negatieve manier beheersen.

We kunnen onzekerheid niet uitbannen en voorkomen. Onzekerheid is een gegeven geworden, een nieuwe realiteit. Als je weet dat risico's manifest kunnen worden, zorg je dat je voorbereid bent zodat het productie- of dienstverleningsproces ongestoord kan doorgaan of in ieder geval snel hervat kan worden. Met als doel dat de waardeketen met het leveren van producten of diensten richting de klant niet in gevaar komt.

Concrete voorbeelden van manifest geworden risico's

- Techniek die verouderd, niet meer duurzaam en mogelijk niet meer toegestaan is.
- Langdurige stroomuitval.
- Stagnaties in de supply chain waardoor benodigde grondstoffen, materialen, producten of diensten niet of niet tijdig geleverd worden.
- Vertrek of langdurig verzuim van kenniswerkers of key-medewerkers.
- Een gehackt en geïnfecteerd informatiesysteem.
- Defect raken van essentiële apparaten of machines.
- Het niet meer beschikbaar zijn van het productiegebouw, dat aan specifieke eisen voldoet.
- Toetreden van nieuwe concurrenten met een vergelijkbare of zelfs betere waardepropositie.
- Wijzigingen in wet- en regelgeving.
- Exportverbod.
- Merkerosie, waardoor het verdienmodel onderuitgaat.

Het traditionele risicomanagement, waarbij de focus vooral lag op het analyseren van (bekende) risico's en het treffen van preventieve maatregelen alleen, is onvoldoende: we moeten opschalen naar een bredere, meer holistische aanpak.

1.1.2 Denken in scenario's

We moeten meer in scenario's denken: Wat... als....? Het is ondenkbaar dat we alle scenario's voor kunnen zijn. Niet alleen kunnen we nieuwe risico's nog niet inschatten, ook de samenloop van ogenschijnlijk minder belangrijke gebeurtenissen is steeds weer anders. Bovendien weten we vanuit

business continuity management en crisismanagement dat dikke draaiboeken de slagvaardigheid en zeer benodigde creativiteit tenietdoen. Omdat de onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen toeneemt zullen ook meer scenario's naast elkaar blijven bestaan. In Deel B komt het scenario-denken uitgebreider aan de orde. Op het moment suprême zijn we enerzijds voorbereid op mogelijk vergelijkbare gebeurtenissen of elementen daaruit en kunnen we anderzijds improviserend en probleemoplossend te werk gaan.

1.1.3 Ons brein vindt niet alles fijn

Voor veel mensen is dit wel een lastige opgave: out of the box gaan voelt eerder als uit je plaat gaan. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' lijkt wel in ons DNA gegoten te zijn. We hebben bovendien geleerd om te kiezen: je doet óf het één óf het ander. Het omarmen van paradoxen en het én-én-denken is niet vanzelfsprekend. Ook worden mensen onrustig door het wegvallen van bestaande en veilige structuren.

Stress kan een grote impact hebben op gedrag: mensen hebben onder druk bijvoorbeeld de neiging om onmiddellijk in actie te schieten (niet denken maar doen), of worden verlamd van schrik, hebben last van kokervisie of concentratieproblemen: reacties die de gewenste taken die in onzekere situaties uitgevoerd moeten worden, bemoeilijken.

De nieuwe wereld vraagt om andere vaardigheden en nieuw leiderschap. Veel mensen denken dat ze alle veranderingen kunnen bijhouden en de hoeveelheid aan informatie al multitaskend aankunnen, maar toch hebben onze hersenen problemen met het gelijktijdig uitvoeren van verschillende taken. Margriet Sitskoorn² beschrijft in haar boek *IK²* aan de hand van een eenvoudige oefening een mooie metafoor voor de prijs die betaald wordt voor het multitasken in de complexe wereld en waar mensen elke dag weer geconfronteerd worden met grote hoeveelheden informatie en taken.

'Schrijf in de lucht met je hand een 9 en draai met je voet een rondje met de klok mee. Linkshandigen doen dat met hun linkerhand en linkervoet en rechtshandigen met hun rechterhand en rechtervoet. Beide (eenvoudige) handelingen doen een beroep op je premotorische en motorische hersenschors. De oefeningen zijn onafhankelijk van elkaar niet moeilijk, maar gelijktijdig hebben onze hersenen hier problemen mee.'

Sitskoorn geeft verschillende praktische oefeningen in haar EFFECT-programma waarmee we ons brein kunnen trainen op de nieuwe executieve vaardigheden of CEO-vaardigheden die bijdragen aan meer veerkracht in tijden van onzekerheid. Vaardigheden die we dus ook in een nieuwe en verruimde risicomangementaanpak goed kunnen toepassen.

Volgens Sitskoorn zorgen onze executieve vaardigheden, vanuit de prefrontale hersenschors, ervoor dat we de juiste beslissingen nemen, volhouden

als het tegenzit of saai wordt, onze impulsen onderdrukken, niet meteen onze primaire emoties uiten en leren van feedback.

In de kern gaat het om:

- *Werkgeheugen*: het vermogen om over een tijdspanne informatie te onthouden, waardoor de informatie beschikbaar blijft met een bepaald doel voor ogen. Je kunt de informatie ook gebruiken om iets wat in de toekomst ligt te bereiken.
- *Inhiberen*: het vermogen om impulsen te onderdrukken en te filteren. Hierdoor kun je verleidingen weerstaan, afleiders negeren, gewoontes doorbreken en even stoppen om na te denken voordat je iets doet.
- *Cognitieve en mentale flexibiliteit*: het vermogen om vloeierend te schakelen en je aan te passen aan veranderende eisen, prioriteiten of je kijkt op iets. Het zorgt ervoor dat je verschillende regels in verschillende omstandigheden kunt toepassen.

Wie deze executieve vaardigheden beheerst, kan zich beter aanpassen aan een veranderende omgeving, zal eerder kansen zien en ook beter op gevaar kunnen anticiperen. Diegene zal ook succesvoller zijn dan iemand die vanuit zijn autopilot dezelfde dingen blijft doen en daarbij de omgeving niet in ogenschouw neemt.

1.1.4 Investeren in VUCA-oplossingen

De VUCA-wereld vraagt om nieuwe vaardigheden en ook om VUCA-oplossingen. In tabel 1.2 is aan de acroniem VUCA een extra, positieve betekenis toegevoegd. Met de zogeheten LEAD-in-VUCA³ wordt meer nadruk gelegd op leiderschap en cultuur. De vier elementen van VUCA worden omgedraaid tot een handelingsgericht perspectief. Volatility vraagt om Vision. Uncertainty om Understanding, Complexity om Clarity en Ambiguity om Agility.

Tabel 1.2 VUCA-oplossingen

Volatility → Vision	Visie creëert richting wanneer de omgeving instabiel is. Een heldere visie wordt met de diverse stakeholders gedeeld, waarbij rekening wordt gehouden met de andere VUCA-aspecten en oplossingen.
Uncertainty → Understanding	Proberen de organisatie en haar context te begrijpen, samenhang zien, voeling met de omgeving en keten hebben. Weten wie je belangrijke stakeholders zijn en het begrijpen van waarestromen. Understanding versterkt zingeving en samenwerking bij onduidelijkheid.
Complexity → Clarity	Helderheid verschaffen en inzicht verkrijgen in strategische en operationele doelen en risico's. Kritieke processen in kaart brengen en maximale downtime of gegevensverlies vaststellen. Daarbij een veilige cultuur creëren waarin onbevreesd over risico's en (bijna) fouten gecommuniceerd kan worden. Clarity bevordert focus.
Ambiguity → Agility	Flexibiliteit en veerkracht inbouwen om adequaat op (risico)situaties te reageren. Denken in scenario's, strategieën en het testen van maatregelen op kleinere schaal, van feedback voorzien en finetunen voordat ze organisatiebreed worden uitgerold. Dit perspectief maakt snelle en lerende besluitvorming mogelijk bij dubbelzinnigheid.

1.1.5 BANI als verdieping op VUCA

Hoewel het VUCA-raamwerk een handige structuur biedt om de externe omgeving te duiden en de positieve vertaling ervan richting geeft aan adaptief leiderschap en sturing, volstaat dit niet altijd om de impact op organisaties en mensen te begrijpen.

Daarom is het zinvol om het BANI-raamwerk⁴ als aanvullende bril te hanteren. BANI staat voor Brittle, Anxious, Nonlinear en Incomprehensible, en legt de nadruk op hoe systemen en individuen reageren op instabiliteit, onzekerheid en complexiteit. Waar VUCA abstracte kenmerken van de context beschrijft, maakt BANI duidelijk wat deze context doet met besluitvorming, gedrag en veerkracht.

Tabel 1.3 BANI-acroniem

BANI-element	Betekenis	Toelichting
Brittle	Breekbaar, kwetsbaar	Systemen of processen lijken stabiel, maar kunnen bij kleinere verstoringen plotseling instorten. Dit wordt mede veroorzaakt door over-optimalisatie of gebrek aan redundantie (het bewust inbouwen van extra capaciteit of back-upsystemen). Denk bijvoorbeeld aan kwetsbare supply chains met grote afhankelijkheid van slechts één leverancier. Brittle vereist veerkracht en buffers.
Anxious	Angstig, gespannen	Permanente onzekerheid leidt tot stress, besluiteloosheid of verlamming. Dit wordt versterkt door misinformatie of onvoorspelbare scenario's. Anxious vraagt om psychologische veiligheid en transparante communicatie.
Nonlinear	Niet-lineair, onvoorspelbaar	Oorzaak en gevolg zijn niet meer proportioneel of logisch verbonden. Kleine oorzaken kunnen leiden tot grote onverwachte gevolgen. Processen zijn niet-lineair en onvoorspelbaar. Denk aan pandemieën, klimaatimpact en het viraal gaan van beelden of berichten op sociale media. Dit element vraagt om systeemdenken.
Incomprehensible	Onbegrijpelijk, moeilijk te doorgronden	Zelfs met data of modellen blijft de werkelijkheid ondoordringelijk. Niet alles is rationeel te verklaren. Dit vraagt om bescheidenheid en een lerende houding.

In het kader van Dynamisch Risicomanagement biedt BANI een waardevolle verdieping: het helpt niet alleen bij het signaleren van systeemkwetsbaarheid en onvoorspelbare kettingreacties, maar ook bij het bespreekbaar maken van menselijke reacties zoals angst, besluiteloosheid of overbelasting. Door VUCA en BANI naast elkaar te gebruiken, ontstaat een rijker beeld van zowel externe risico's als de interne respons en weerbaarheid van de organisatie.

Het is de combinatie van de oplossingen in de VUCA- en BANI-wereld die het succes maken. Bestuurders en ondernemers moeten helder zijn over de richting waarin de organisatie zich beweegt, maar tegelijkertijd ook flexibel en veerkrachtig in hoe de doelstellingen worden bereikt. Hard en soft controls maken beide deel uit van de aanpak. Ook de risicomanagementaanpak

zal zich op deze verschillende terreinen moeten richten. Risico-informatie over zowel strategische als operationele issues wordt bij voorkeur zo vroeg mogelijk bij de besluitvorming meegenomen, maar ook als vinger aan de pols in het daaropvolgende proces.

Om de keten en de omgeving waarin de organisatie werkzaam is in risico-strategieën mee te kunnen nemen, kunnen verschillende bestaande analyse-modellen worden gecombineerd. Denk bijvoorbeeld aan analyses op:

- macroniveau: DESTEP- of PESTLE-analyses;
- mesoniveau: Vijfkrachtenmodel van Porter, analyses van concurrenten, leveranciers en klanten, SWOT-analyses;
- microniveau: analyse van de eigen organisatie met behulp van business-modellen zoals het Dynamisch Business Model.

Door ook andere methodieken hieraan toe te voegen kunnen nieuwe risico's eerder worden gesignaleerd en aangepakt. Denk aan:

- scenarioanalyse en planning: het ontwikkelen van plausibele toekomst-scenario's waarmee je de robuustheid van je huidige strategieën en plannen kunt testen;
- horizon scanning: een systematische manier om trends, signalen en ontwikkelingen buiten de scope van de organisatie in kaart te brengen;
- red teaming: het met specifieke teams opzettelijk proberen om je plannen of systemen te ondermijnen om zwakke plekken bloot te leggen;
- systeemdenken: het leggen van bredere verbanden om ook indirecte effecten en nieuwe risico's in beeld te brengen;
- early warning-systemen: dit zijn tools en technieken om kleinere signalen te detecteren voordat ze uitgroeien tot een risico of crisis.

Risicomanagement is niet iets dat er even wordt bijgedaan. Het zal onderdeel moeten zijn van de corebusiness van de organisatie als afgeleide van de missie, visie en organisatiestrategie. Begrippen als risicobeheer en risicomanagement zijn al breder getrokken naar enterprise riskmanagement.

Enterprise risk management (ERM) is een gestructureerde aanpak waarmee een organisatie alle risico's op strategisch, operationeel, financieel en compliancenniveau identificeert, beoordeelt, beheerst en monitort.

Enterprise risk
management
(ERM)

Nieuw product

Stel een bedrijf lanceert een nieuw product. Met ERM bekijkt het bedrijf:

- financiële risico's: mislukte investering;
- reputatierisico's: slechte pers of klanttevredenheid;
- juridische risico's: wetgeving of aansprakelijkheid;
- leveringsrisico's: vertragingen in de supply chain.

Ook voor Dynamisch Risicomanagement en resilience management is nu het momentum om te acteren.

1.2 Resilience & agility: de kracht zit in de combinatie

Resilience betekent veerkracht. Het woord veerkracht wordt vooral gebruikt als aanduiding voor een kwaliteit van mensen. Gilligan⁵ omschrijft veerkracht in de context van personen als 'een verzameling kwaliteiten die een persoon helpt de negatieve effecten van tegenspoed te weerstaan'. Veerkracht is dus het vermogen om je goed aan te passen bij tegenspoed en te leren van moeilijke ervaringen.

Enterprise
resilience

De British Standards Institution (BSI) en de International Standards Organisation (ISO) omschrijven resilience in de context van enterprise resilience als het vermogen van een organisatie om te anticiperen en reageren op veranderingen, niet alleen om te overleven, maar ook om te evolueren. Evolueren doet denken aan de bekende uitspraak uit de evolutietheorie van Darwin: 'Survival of the fittest', waarbij niet de sterksten of de meest fitte overleven, maar de best aangepasten. Zij die zich het beste kunnen aanpassen overleven en worden op hun eigen wijze sterker en handiger. Om in organisatietermen te spreken, zij die zich het best hebben aangepast, waarborgen de continuïteit, vergroten hun concurrentievoordeel en presteren beter.

Antifragiliteit

Taleb⁶ beschrijft in zijn boek *Antifragiel* dat het interessante aspect van evolutie is, dat deze alleen werkt vanwege haar antifragiliteit. Taleb introduceerde dit woord als tegenovergestelde van fragiel (kwetsbaar, breekbaar). De natuur is gebaat bij stressoren, willekeur, onzekerheid en wanorde. Terwijl individuele organismen relatief fragiel zijn, maakt de genenpool van alle organismen samen gebruik van schokken om zichzelf beter te kunnen aanpassen. Er kan hier ook een vergelijking worden gemaakt met organisaties als systeem.

Een antifragiele organisatie is volgens Taleb dus niet alleen robuust of veerkrachtig maar wordt zelfs beter door stress, schokken, volatiliteit, fouten, onzekerheid en chaos. De organisatie overleeft dus niet alleen, maar groeit of wordt sterker onder druk.

In dit boek wordt in plaats van de term antifragiel de term (enterprise) resilience gebruikt, waarmee niet alleen bedoeld wordt op robuustheid, tegen een stootje kunnen en veerkracht, maar ook het vermogen om aan te passen, wendbaarheid en zelfs te verbeteren.

Hollnagel⁷ geeft aan dat veerkracht (resilience) geen eigenschap op zich is. Het is niet iets dat je kunt vastpakken of even snel kunt meten. Bij resilience gaat het veel meer om het potentieel van de organisatie voor het neerzetten van veerkrachtige prestaties.

Binnen het meer traditionele vakgebied van risicomanagement lag de nadruk vaak op risico's en negatieve effecten van onzekere gebeurtenissen. Maar bij enterprise resilience en strategic agility hebben veranderingen ook betrekking op het signaleren en optimaal benutten van kansen.

1.2.1 Veerkracht en wendbaarheid versterken elkaar

Veerkracht als letterlijke vertaling van het Engelse woord *resilience* doet de betekenis eigenlijk te kort. Het gaat namelijk om de combinatie van veerkracht en wendbaarheid. Daarom wordt de term *agility* – wat wendbaarheid betekent – steeds vaker gebruikt. In een sterk veranderende omgeving moeten organisaties namelijk strategisch wendbaar worden, anticiperen op kansen en reageren op bedreigingen. Hulshof, Van Leeuwen en Meijer⁸ spreken van *strategic agility*, waarmee het vermogen van de organisatie wordt aangeduid om de strategische koers snel en effectief te veranderen. Het begrip *agility* wordt ook in een HRM-context steeds vaker gebruikt. Centraal staat dan de vraag hoe wendbaar medewerkers in de organisatie zijn. Veranderingen zijn immers aan de orde van de dag en of je nu werknemer of werkgever bent, steeds vaker wordt verwacht dat mensen snel kunnen inspelen op nieuwe situaties. Hoe goed je dat kunt, zegt iets over de wendbaarheid. Dit wordt ook wel *learning agility* genoemd. Het betekent dat mensen zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe situaties. Mensen met een hoge *learning agility*⁹ halen meer uit hun ervaringen, leren van anderen, bekijken elke uitdaging met een frisse blik en kunnen beter omgaan met feedback. Aanpassen aan nieuwe situaties gaat soepeler en effectiever. En dat leidt sneller tot een hoge performance. *Learning agility* van een individuele medewerker heeft alles te maken met de nieuwsgierigheid van de betreffende persoon en het durven experimenteren. Tot slot is ook *self-awareness* van belang. *Self-aware* zijn betekent kritisch kunnen zijn op je eigen prestaties en optreden en daarin ook beter willen worden. *Resilience* en *agility* versterken elkaar zowel in een persoonlijke als in een organisatiecontext. Aan de ene kant gaat het om de behendigheid en wendbaarheid (*agility*) van de persoon of organisatie om proactief kansen te benutten die zich aandienen in de omgeving. Aan de andere kant gaat het om de veerkracht en robuustheid (*resiliency*) van de persoon of organisatie om de gevolgen van grote en onvoorziene risico's op te vangen.

1.2.2 Principes voor agile managen

Hoogveld¹⁰ omschrijft agile managen als 'een iteratieve, incrementele manier van werken die de organisatie responsief maakt'. Iteratief heeft betrekking op de stelselmatig herhalende processtappen. Indien nodig kan de organisatie ook een stap terug doen als blijkt dat een uitgangspunt onjuist is of als risico's binnen de gekozen strategie en activiteiten onacceptabel zijn. Incrementeel heeft betrekking op kleine toevoegingen, kleine veranderingen die steeds worden gedaan. De organisatie bouwt voort op de stabiele en succesvolle zaken, maar brengt wel verbeteringen aan. Het achterliggende idee is dat door de vele kleine stappen bij elkaar op te tellen, dit leidt tot een grote sprong, maar dan met veel minder risico en onzekerheid vooraf. Hoogveld beschrijft acht principes voor agile managen:

- 1 Het belangrijkste uitgangspunt is waarde voor de klant. Dit betekent dat er lean gewerkt wordt en onnodige handelingen, wachttijden enzovoort zijn geëlimineerd.
- 2 Om waarde te creëren is het noodzakelijk dat je de klanten begrijpt. Je kent de klantbehoeften en -wensen en begrijpt hun gedrag.
- 3 Binnen de organisatie is er sprake van alignment: er wordt goed samen-gewerkt door gemotiveerde mensen met een gezamenlijke visie op succes. Geen silo's dus.
- 4 Empower het team: geef medewerkers alle ondersteuning en autonomie om de klus te klaren. Belemmeringen worden weggenomen, zodat het team zich ongestoord op zijn taken kan richten.
- 5 Communiceer bij voorkeur face-to-face. Zorg dat het team fysiek bij elkaar kan zitten en maak een visueel overzicht van alle werkzaamheden. Hierbij past bijvoorbeeld ook een dag-start waar het team met elkaar de planning, issues en stand van zaken doorneemt.
- 6 Evalueer en meet regelmatig. Experimenteren en falen zijn breed geaccepteerd en zijn onderdeel van het continue leer- en verbeterproces. Fouten maken mag dus!
- 7 Verandering is een bron van kansen. In de planning wordt hier rekening mee gehouden. Het gaat om kort cyclische processen waarbinnen steeds kleine veranderingen kunnen worden gemaakt. Dus geen ellen-lange plannen en dikke draaiboeken!
- 8 Teamleden zijn accountable, dat wil zeggen dat activiteiten en resultaten transparant zijn en openhartig geëvalueerd kunnen worden. Het doel is om voortdurend te leren van je eigen werkzaamheden en die van een ander. Waar nodig optimaliseert het team zijn eigen aanpak.

Agile managen vergroot het vermogen van de organisatie om snel en wendbaar te kunnen werken, continu te verbeteren en in te spelen op veranderingen in de omgeving. Hierdoor kunnen kansen optimaal benut worden. Door steeds kleine stappen te zetten voorkom je bovendien grote risico's. Maar stel dat het onverhoopt toch misgaat en helemaal anders uitpakt. Ben je dan ook veerkrachtig? Kun je 'de klappen opvangen' en snel weer terug naar de gewenste bedrijfsvoering?

1.3 Veerkracht ontwikkelen

Ook veerkracht kun je ontwikkelen. De American Psychological Association (APA) noemt tien manieren om veerkracht als persoon op te bouwen.¹¹ In tabel 1.4 zijn deze manieren overgenomen en vervolgens met een kolom aangevuld met aandachtspunten voor het ontwikkelen van enterprise resilience voor organisaties. In deze aanbevelingen zijn ook de vier ability's voor veerkrachtig handelen van Hollnagel verwerkt.

Tabel 1.4 Veerkracht ontwikkelen als mens en als organisatie

Ontwikkelen van veerkracht voor mensen	Ontwikkelen van 'enterprise resilience & agility' voor organisaties
<p>1 Maak aansluitingen Goede relaties zijn belangrijk. Een van de basisbehoeften van mensen.</p>	<p>Bouw aan een goed netwerk en duurzame samenwerkingen Een goed netwerk draagt bij aan verfrissende ideeën, praktische en duurzame oplossingen en uitwijkmogelijkheden. 'Ken je vrienden', met andere woorden: 'Weet met wie je zaken doet'. Duurzame relaties met je medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders zorgen voor credits, begrip en essentiële informatie in geval van een crisissituatie.</p>
<p>2 Vermijd om crises te zien als onoverkomelijke problemen Het gegeven dat stressvolle en risicovolle gebeurtenissen zich voltrekken kun je vaak niet veranderen. De manier waarop je deze gebeurtenissen interpreteert en de wijze waarop je reageert kun je wel veranderen.</p>	<p>Omarm onzekerheden en risico's Inmiddels weten we al dat het onwerkbaar en onbetaalbaar is om elk risico uit te sluiten. Risicosituaties zijn dus onderdeel van onze dagelijkse realiteit. Ook een crisissituatie komt niet onverwacht, wel het moment waarop. Van tevoren kun je nadenken over scenario's en draaiboeken maken om je proactief voor te bereiden en adequaat op te treden als een risico manifest wordt.</p>
<p>3 Accepteer dat verandering deel uitmaakt van het leven Het accepteren van wat niet kan worden veranderd helpt je je aandacht te richten op wat je wel kunt beïnvloeden.</p>	<p>Houd rekening met stakeholders en denk in cirkels van invloed Als de organisatie zich vooral bezighoudt met zaken en stakeholders waar ze wél invloed op heeft, dan is zij proactief bezig. Dat geeft directie en medewerkers voldoening, maakt dingen beter en het geeft energie. Proactieve organisaties reageren zoals ze zelf willen reageren, ze reageren vanuit hun waarden. Neem ook in crisissituaties zelf de regie en bepaal wanneer je welke boodschap bij crisiscommunicatie naar buiten wilt brengen.</p>
<p>4 Ga op je doelen af Creëer realistische doelen en vraag aan jezelf: 'Wat is het enige waarvan ik weet dat ik het vandaag kan bereiken en dat me helpt de richting in te slaan die ik wil volgen?'</p>	<p>Heldere en gedeelde missie en visie Het hebben van een heldere en gedeelde missie en visie zorgt niet alleen voor een sterk bindend effect en samenhang, maar ook voor een duidelijke koers en een gezicht van de organisatie. Naast realistische en haalbare doelen mag er ook een gewaagd doel zijn, waardoor mensen uitgedaagd en geïnspireerd blijven. Juist bij een crisissituatie is binding en een heldere richting met haalbare en uitvoerbare doelen cruciaal.</p>
<p>5 Neem beslissende acties In ongunstige situaties handel je zo doortastend en snel als je kunt.</p>	<p>Weet hoe te reageren (ability to respond) Zorg ervoor dat je weet wat je moet doen. Centraal staat de vraag of je in staat bent om te reageren op veranderingen door het activeren van voorbereide acties of door het aanpassen van je huidige vaak vertrouwde werkzaamheden. Bij grote tijdsdruk zorgt stress voor concentratieverlies, kokervisie en vergeetachtigheid. In die omstandigheden is het cruciaal om niet direct te 'communiceren over de organisatie', maar om eerst te zorgen voor het 'organiseren van de communicatie'.</p>
<p>6 Kijk uit naar mogelijkheden voor zelfontdekking Mensen leren iets over zichzelf en vinden dat ze zijn gegroeid in een bepaald opzicht als gevolg van hun strijd en hun verliezen.</p>	<p>Bouw aan het vermogen om te leren (ability to learn) Je moet weten wat er is gebeurd en ook als organisatie stilstaan bij de lessons learned. Bouw in je processen een feedbackmechanisme. Neem de tijd om te evalueren en maak (kleine) aanpassingen waar wenselijk. Leer vooral om met elkaar breder te kijken dan alleen naar het (deel)probleem. Ook hier gaat het om samenhang. Oplossingen voor risico's of het benutten van kansen kunnen elders weer nieuwe risico's en kansen creëren. Denk in een crisissituatie ook aan de 'crisis na de crisis'. Investeer in nazorg.</p>

Tabel 1.4 Veerkracht ontwikkelen als mens en als organisatie (vervolg)

<p>7 Zorg voor een positieve kijk op jezelf Het ontwikkelen van vertrouwen in je intuïtie en in je vermogen om problemen op te lossen helpt veerkracht op te bouwen.</p>	<p>Geen angst induceren, maar positieve connotaties maken Door een expliciete koppeling te maken met de organisatiedoelstellingen en positieve verwachtingen kun je laten zien hoe je waarde toevoegt. Vanuit een positief gevoel presteren mensen nu eenmaal veel beter. Angst induceren bij de 80% onrealistische optimisten¹² heeft bovendien niet of nauwelijks effect.</p>
<p>8 Houd de dingen in perspectief Denk na over de bredere context en behoud een perspectief op lange termijn.</p>	<p>Vermogen om te monitoren (ability to monitor) Weet waar je op moet letten en welke zaken het systeem serieus kunnen beïnvloeden, zowel positief als negatief. Hierbij heb je altijd context nodig: het gaat uitdrukkelijk niet alleen om het eigen systeem/de organisatie, maar ook om de omgeving.</p>
<p>9 Koester hoop voor de toekomst Richt je aandacht op wat je wilt in plaats van wat je niet wilt en laat je gedachten niet beheersen door angst.</p>	<p>Vooruitkijken en anticiperen (ability to anticipate) Zorg dat je vooruitkijkt en de horizon verbreedt. Weet wat je als organisatie kunt verwachten en waarop je kunt anticiperen. Hiervoor is het wenselijk om risico-assessments uit te voeren (risico's inventariseren en analyseren) en gebruik te maken van technieken als scenarioplanning en daarop te anticiperen. Denk van tevoren na over wat acceptabel is en wat niet. Wat kun je als organisatie zelf dragen en wat moet je uitbesteden? In de risicomanagementpraktijk spreken we dan van het vaststellen van de riskappetite. Omdat veel informatie kwalitatief is, is dit nog wel eens lastig. De kern van deze assessments is om een gezamenlijk beeld te krijgen van de risicoperceptie. Dit geeft motivatie om in actie te komen, crisissituaties te willen voorkomen en vergroot het risico bewustzijn (risk awareness). Zorg ook voor een multidisciplinaire invalshoek: de kern van ondernemen is immers ook risico's nemen, kansen benutten, experimenteren en vernieuwen!</p>
<p>10 Zorg goed voor jezelf Besteed aandacht aan je eigen behoeften en gevoelens. Houd je bezig met activiteiten waarvan je geniet en die je ontspannen.</p>	<p>Zorg goed voor de eigen medewerkers: goed werkgeverschap 'If you take care of your people, your people will take care of your customers and your business will take care of itself', zo luidt het citaat van J.W. Marriott. Zorg voor je eigen mensen. Zeker in tijden van crises zijn je medewerkers je ambassadeurs, maar als je ze niet goed behandelt en tijdig informeert kunnen het ook beulen en rechters worden.</p>

1.4 Organisatieplasticiteit

Organisatieplasticiteit is een relatief nieuw concept in de organisatiewetenschappen en verwijst naar het aanpassingsvermogen van een organisatie om flexibel en veerkrachtig te reageren op veranderingen in de omgeving. In een wereld met snelle technologische en maatschappelijke veranderingen – denk aan AI, klimaat, geopolitiek, digitalisering – is organisatieplasticiteit een essentiële voorwaarde voor overleving en concurrentiekracht.

Een van de bedenkers van het concept organisatieplasticiteit is Dr. Tara Swart.¹³ Zij gebruikt dit begrip als metafoor om organisaties te helpen begrijpen hoe ze kunnen functioneren als een flexibel en adaptief systeem, vergelijkbaar met de menselijke hersenen.

In haar artikelen legt Swart uit dat organisatieplasticiteit verwijst naar het vermogen van een organisatie om zich aan te passen, te leren en te innoveren in reactie op veranderingen in de omgeving.

Ze vergelijkt dit met neuroplasticiteit in de hersenen, waarbij het versterken van verbindingen (myelinisatie), het opbouwen van nieuwe verbindingen (neurogenese) en het aanpassen aan omgevingsfactoren (epigenetica) centraal staan. Neuroplasticiteit in onze hersenen draagt bij aan ons aanpassingsvermogen aan nieuwe situaties. Het is het herstructureren van verbindingen en het aanmaken van nieuwe verbindingen tussen hersencellen, als gevolg van externe en interne prikkels. Dankzij de neuroplasticiteit zijn we in staat om nieuwe dingen te leren. Margriet Sitskoorn¹⁴ beschrijft hoe neuroplasticiteit werkt en noemt drie vormen:

- Ervaringsonafhankelijke plasticiteit: interne processen zonder invloed van buitenaf.
- Ervaringsverwachte plasticiteit: de hersenen ontwikkelen zich door een combinatie van genen en informatie uit de buitenwereld.
- Ervaringsafhankelijke plasticiteit: is afhankelijk van het leven dat je leidt en de dingen die op je pad komen.

Elk moment vinden er in ons brein miljoenen synaptische modificaties plaats. Synaptische verbindingen worden gelegd, gesnoeid of versterkt. Voor een organisatie betekent dit: hoe plastischer een organisatie is, hoe beter ze kan omgaan met onzekerheid en turbulentie. Zij kan sneller reageren op veranderingen zoals marktverschuivingen, regelgevingswijzigingen, verandering in klantbehoeften en concurrentiedruk.

Volgens Swart verwijst organisatieplasticiteit naar het vermogen van een organisatie om:

- te leren van ervaringen;
- structuren en processen aan te passen;
- cultuur en destructief leiderschapsgedrag te herzien;
- nieuwe strategieën te ontwikkelen bij onverwachte veranderingen zoals een crisis, marktverandering, of technologische innovatie;
- digitaal wendbaar te zijn om snel nieuwe technologieën te implementeren;
- systemen te ontwikkelen die snelle terugkoppeling en continue verbetering mogelijk maken (feedbackloops).

Myelinated-
organisatie

Swart benadrukt dat een myelinated-organisatie, een organisatie met duidelijke doelen, visie en missie, beter in staat is om gefocust te blijven en efficiënt te reageren op veranderingen. Ze moedigt bedrijven aan om te investeren in communicatie, relaties en een cultuur die openstaat voor feedback en innovatie.

Voorbeelden uit de praktijk

- Start-ups hebben vaak een hoge organisatieplasticiteit: ze kunnen snel van koers veranderen.
- Grote bureaucratische organisaties hebben vaak minder plasticiteit, tenzij ze actief inzetten op transformatie (zoals agile werken, innovatielabs, of decentrale besluitvorming).
- COVID-19 was een test op organisatieplasticiteit: bedrijven die snel konden omschakelen naar thuiswerken, digitalisering en nieuwe businessmodellen overleefden de crisis en kwamen er soms zelfs beter uit.
- Een modebedrijf dat snel kan inspelen op opkomende trends via kleine, snelle productieruns. Een traditioneel bedrijf met seizoenscollecties die lang van tevoren worden gepland, heeft dat minder.
- Door veranderende kijkgewoonten en concurrentie van Disney+ en HBO Max verschoof Netflix van alleen distributie naar ook zelf content produceren.

Het vergroten van organisatieplasticiteit, het vermogen van een organisatie om zich flexibel aan te passen aan veranderingen, vraagt om zowel structurele, culturele als strategische maatregelen. Hier zijn de belangrijkste maatregelen die getroffen kunnen worden:

Tabel 1.5 Maatregelen om organisatieplasticiteit te vergroten

Actieterrein	Voorbeeld	Effect
1 Organisatiestructuur	Verminder hiërarchie, stimuleer netwerken en autonome teams.	Vergroot snelheid en beslissingsvrijheid.
2 Cultuurverandering	Beloon experimenteren in plaats van alleen succes. Faciliteer openheid en vertrouwen.	Bevordert leervermogen en innovatie. Meer betrokkenheid zorgt voor draagvlak.
3 Leiderschap	Ontwikkel adaptieve leiders die faciliteren in plaats van controleren.	Maakt organisaties minder rigide.
4 Feedback en data	Gebruik klantfeedback, real-time dashboards, interne signalen.	Zorgt voor snelle bijsturing.
5 Digitale tools	Implementeer samenwerkingsplatforms en flexibele ICT-infrastructuur.	Ondersteunt werken op afstand en snelle respons.
6 HR-strategie	Train medewerkers op brede inzetbaarheid. Werving en selectie richten op aanpasbaarheid.	Maakt het systeem flexibeler en minder kwetsbaar. Meer dan alleen op puur technische competenties.

Swart heeft samen met Dirk Rossey, de Organisational Plasticity Index (OPI) ontwikkeld. Het is een hulpmiddel om organisaties te helpen hun aanpassingsvermogen, veerkracht en efficiëntie te meten en te verbeteren. Zoals gezegd is het concept geïnspireerd op de neuroplasticiteit van de hersenen, waarbij herhaalde ervaringen leiden tot sterkere en snellere verbindingen. Op dezelfde manier kunnen organisaties zich ontwikkelen door herhaaldelijk positieve gedragingen en structuren te versterken.

Wat meet het OPI?

Het OPI beoordeelt vier dimensies die essentieel zijn voor organisatieplasticiteit:

- **Clarity & Agency:** de mate waarin de organisatie duidelijke doelen en richting heeft, en medewerkers in staat zijn om beslissingen te nemen die bijdragen aan die doelen.
- **Relationships & Communication:** de kwaliteit van communicatie en de relaties binnen de organisatie, die essentieel zijn voor samenwerking en kennisdeling.
- **Openness & Curiosity:** de bereidheid van de organisatie om nieuwe ideeën te omarmen, risico's te nemen en te leren van fouten.
- **Belonging:** het gevoel van verbondenheid en inclusie binnen de organisatie, wat bijdraagt aan motivatie en betrokkenheid.

Door een OPI-assessment uit te voeren kunnen organisaties inzicht krijgen in hun huidige situatie en gebieden identificeren die verbetering behoeven. Het doel is om een plan op te stellen dat gericht is op het versterken van deze dimensies, wat leidt tot een meer flexibele en toekomstbestendige organisatie. Het is geen statisch instrument; het is bedoeld om organisaties te helpen een cultuur van voortdurende verbetering te ontwikkelen. Door regelmatig de plasticiteit van de organisatie te meten, kunnen leiders trends identificeren, succesfactoren vaststellen en gerichte interventies plannen. Dit proces ondersteunt organisaties bij het navigeren door complexe en veranderlijke omgevingen.

OPI Assessment

In het onderstaande voorbeeld zijn de scores ingevuld voor een middelgroot technologiebedrijf. De scores van de vier OPI-dimensies hebben een schaal van 1-10.

Dimensie	Beschrijving	Score	Toelichting
1 Clarity & Agency	Zijn missie, visie en doelen duidelijk? Hebben medewerkers autonomie?	5	Missie is vaag, veel micro-management. Strategieën zijn onduidelijk. Medewerkers missen eigenaarschap en voelen weinig invloed.
2 Relationships & Communication	Hoe open en effectief is de interne communicatie? Zijn er sterke relaties?	6	Teams communiceren goed binnen silo's, maar de samenwerking tussen afdelingen is gebrekkig.
3 Openness & Curiosity	Worden ideeën gedeeld? Staat men open voor verandering en leren?	4	Nieuwe ideeën worden snel afgewezen. Fouten worden niet besproken. Er heerst binnen verschillende onderdelen een angstcultuur. Onveiligheid en risicomijdend gedrag remmen innovatie.

Dimensie	Beschrijving	Score	Toelichting
4 Belonging	Voelen medewerkers zich verbonden, veilig en erkend?	7	Er is een goede sociale dynamiek binnen de teams, maar beperkte diversiteit en inclusie. De relatief sterke belonging kan als basis dienen voor een cultuurverandering.

De gemiddelde OPI-score van het voorbeeldbedrijf is 5,5 (uit een maximum van 10). Er is dus ruimte voor verbetering. Aanbevolen interventies naar aanleiding van het OPI-assessment zijn:

- Herformuleer visie en doelen in co-creatie met medewerkers, dit versterkt agency.
- Stimuleer experimenten en pilotprojecten waardoor er meer ruimte is voor leren en fouten maken.
- Creëer multidisciplinaire teams waardoor silo's worden doorbroken.
- Organiseer een leiderschapstraining in psychologische veiligheid en feedbackcultuur.

1.5 Innovatie en risicomanagement

In de huidige dynamische en vaak onvoorspelbare omgeving is het cruciaal dat organisaties niet alleen adequaat reageren op risico's, maar ook proactief innoveren om toekomstbestendig te blijven.

Traditioneel worden innovatie en risicomanagement soms als tegengestelde disciplines gezien. Innovatie draait immers om experimenteren, buiten de gebaande paden denken en risico's nemen, terwijl risicomanagement zich veel meer focust op het beheersen, beperken en voorkomen van onzekerheden. In moderne organisaties worden risicomanagement en innovatie steeds meer als complementair gezien. Goed risicomanagement hoeft innovatie niet te remmen, integendeel, het kan innovatie juist mogelijk maken door:

- inzicht te geven in welke risico's acceptabel zijn en welke niet;
- een kader te bieden voor veilig falen, waarin experimenteren binnen bepaalde marges mogelijk is;
- scenario's en impactanalyses te gebruiken om innovatiekeuzes te onderbouwen.

Resilience kan hierbij als een verbindende factor worden gezien. Resilience betekent méér dan terugveren na een crisis. Het omvat ook het vermogen om te anticiperen op verandering, snel te reageren en duurzaam te transformeren. Hier komt innovatie in beeld: innovatie voedt resilience, omdat vernieuwende ideeën en technologieën organisaties helpen zich aan te passen aan gewijzigde omstandigheden door disrupties.

Tegelijkertijd stelt een sterke risicomanagementcultuur ons in staat mogelijke risico's en neveneffecten van innovaties tijdig te signaleren, zodat nieuwe ideeën niet onnodig schade veroorzaken of weerstand oproepen. Een aanpak die steeds meer navolging krijgt is risicogestuurde innovatie, waarbij:

- innovatietrajecten worden gekoppeld aan risicobeoordeling;
- er bewust ruimte is voor experimenten met calculated risk;
- risicomangers samenwerken met innovatieteams in plaats van alleen als poortwachters op te treden.

In plaats van innovatie en risicomanagement als tegenovergestelde krachten te zien, is het krachtiger om ze te benaderen als samenwerkende pijlers onder veerkrachtige en wendbare organisaties. Door risico's niet uit de weg te gaan, maar ze bewust te managen binnen innovatieprocessen, versterk je zowel de weerbaarheid als het aanpassingsvermogen van de organisatie. Wanneer innovatie en risicomanagement goed worden geïntegreerd, worden fouten sneller opgespoord en hersteld, blijft innovatie binnen haalbare grenzen, wordt draagvlak groter binnen organisaties (minder weerstand) en kan er sneller worden opgeschaald wanneer succes zichtbaar is. Innovatie zonder risicomanagement is onbezonnen. Risicomanagement zonder innovatie is star. De combinatie leidt tot duurzame en verantwoorde vernieuwing. Twee voorbeelden.

Innovatie in een bank, lancering van een mobiele betaalapp

Situatie:

Een grote bank wil inspelen op de trend van mobiel bankieren en besluit een nieuwe mobiele betaalapp te ontwikkelen waarmee klanten in winkels kunnen betalen met hun smartphone.

De innovatie is om nieuwe technologieën zoals biometrische verificatie (vingerafdruk, gezichtsherkenning) te realiseren. Realtime saldo-updates verkrijgen en integreren met loyalty-programma's van partners.

De risico's zijn:

- Beveiligingsrisico's: wat als de app wordt gehackt?
- Wet- en regelgeving (AVG / GDPR): wat gebeurt er met klantgegevens?
- Gebruikersacceptatie: vinden klanten het wel veilig en gebruiksvriendelijk?
- Operationele risico's: bugs of storingen in betalingen.

De bank zet parallel aan het innovatieteam een risicomanagementteam in met een duidelijke samenwerking:

Risicoanalyse voor de ontwikkeling:

- 1 Threat modeling: wat zijn de grootste beveiligingsrisico's?
- 2 Privacy Impact Assessment (PIA): hoe gaan we met klantdata om?

Technische maatregelen:

- 1 Twee-factor authenticatie (2FA).
- 2 End-to-end encryptie.
- 3 Penetratietests vóór lancering.

Stapsgewijze uitrol risicobeperking via pilot:

- 1 Eerst lancering onder 5.000 interne medewerkers.
- 2 Daarna gefaseerd naar een selecte klantgroep.
- 3 Feedback en risico's worden continu gemonitord en aangepast.

Reputatierisico managen:

- 1 Heldere communicatie naar klanten over veiligheid.
- 2 Responsplan voor incidenten voorbereid (bijvoorbeeld een datalek).

Resultaat:

De app wordt na zes maanden breed uitgerold zonder grote incidenten. De klanttevredenheid stijgt, mede door transparante communicatie over veiligheid. Het innovatieteam blijft nieuwe functies toevoegen binnen de beheersbare kaders die zijn opgezet.

Innovatie ziekenhuis met AI in de radiologie: automatisch herkennen van tumoren**Situatie:**

Een ziekenhuis wil kunstmatige intelligentie (AI) inzetten om radiologische beelden (zoals MRI en CT-scans) automatisch te laten analyseren en tumoren te detecteren. Het doel: snellere diagnoses, minder werkdruk voor radiologen.

De innovatie is om AI-algoritmen te ontwikkelen die medische beelden analyseren. Het voorspelt de aanwezigheid van afwijkingen (zoals long- of borstkanker) en geeft aanbevelingen aan radiologen.

De risico's zijn:

- Foutieve diagnoses: valse positieven of valse negatieven?
- Juridische aansprakelijkheid: wie is verantwoordelijk bij een fout?
- Ethiek en vertrouwen: patiënten en artsen moeten AI kunnen vertrouwen.
- Privacy: gevoelige patiëntgegevens worden verwerkt.

Risicomanagement wordt betrokken en de uitkomsten zijn:

Pilotfase met menselijke controle

- 1 AI wordt eerst naast radiologen gebruikt, niet als vervanging.
- 2 Resultaten van de AI worden altijd dubbel gecontroleerd door een arts.
- 3 Alleen wanneer er overeenstemming is, wordt het resultaat meegenomen in het medisch dossier.

Strikte databeveiliging en anonimisatie

- 1 Patiëntgegevens worden geanonimiseerd bij het trainen van het AI-model.
- 2 Databeveiliging volgens ISO 27001 en AVG-compliance.

Medische ethiek en communicatie

- 1 Patiënten krijgen uitleg over het gebruik van AI in hun zorgtraject.
- 2 Informed consent is vereist.
- 3 Artsen worden getraind in hoe AI-besluiten tot stand komen.

Continue evaluatie en bijstelling

- AI-prestaties worden periodiek gemonitord.
- Feedback van artsen wordt gebruikt om het algoritme te verbeteren.
- Risico's worden elke drie maanden herzien.

Resultaat:

De AI vermindert de leestijd per scan met 30%. De diagnoses blijken nauwkeuriger door de combinatie van mens + AI. De radiologen ervaren minder werkdruk en door zorgvuldig risicomanagement is de innovatie veilig en wordt deze breed geaccepteerd.

1.6 Een nieuwe type risicomanager

Het profiel van een risicomanager die effectief kan deelnemen aan een innovatiegericht team wijkt duidelijk af van de klassieke risicomanager die primair gericht is op risicobeheersing en compliance, en toeziet op de naleving van wet- en regelgeving. In een innovatieteam is er behoefte aan iemand die risico's niet alleen ziet als bedreiging, maar ook als strategisch sturingsmechanisme en zelfs als bron van waarde.

Eerder kwamen al de executieve vaardigheden van Sitskoorn aan bod, die wenselijk zijn in een sterk veranderende wereld.

De dynamische risicomanager zal zich moeten bewakemen in:

- het vermogen om in meerdere scenario's te kunnen denken en over een langere tijd informatie beschikbaar te houden. Situationeel kan dan besloten worden welke informatie (welk scenario) in de toekomst ingezet zal worden;

- het onderdrukken van impulsen om direct in de actie te schieten en vanuit ingesleten patronen te reageren;
- zijn eigen mentale flexibiliteit: het vermogen om vloeiend te schakelen en zich aan te passen aan veranderende eisen, prioriteiten of de kijk op iets. Het gaat om een paradigmaverandering van óf-óf denken naar én-én denken.

Strategisch
partner

De mentaliteit van een risicomanager voor innovatieteams, verandert idealiter van poortwachter naar strategisch partner. Deze nieuwe risicomanager is:

- open en nieuwsgierig naar nieuwe ideeën, technologieën en benaderingen;
- ziet risico's niet als obstakels, maar als essentiële factoren om innovatie beter te laten slagen;
- heeft een faciliterende rol en geen controlerende rol.

In tabel 1.6 zijn belangrijke competenties van de risicomanager in het innovatieteam beschreven.

Tabel 1.6 Competenties risicomanager in het innovatieteam

Competentie	Betekenis voor innovatieteams
Riscosensitiviteit	Risico's herkennen, ook in onbekende of nieuwe contexten.
Creatief denken	Meedenken in oplossingen, ook buiten de gebaande paden.
Samenwerken en communiceren	Laagdrempelig in contact met ontwerpers, developers, marketeers.
Experimenteren en leren	Comfortabel met onzekerheid; denkt in iteraties en feedbackloops.
Ethiek en proportionaliteit	Weet wanneer risico's maatschappelijk of ethisch onaanvaardbaar worden.

De dynamische risicomanager hoeft geen innovatiespecialist te zijn, het is wel praktisch als diegene thuis is in onderwerpen zoals:

- Agile, Design Thinking of Lean Start-up-principes om in sprints, pilots en iteraties te kunnen meedenken;
- cybersecurity, privacy, compliance bij digitale innovaties;
- scenario- en impactanalyse voor proactief meedenken in verschillende uitkomsten van kansen en ook risico's die zich kunnen voordoen;
- stakeholdermanagement om te begrijpen wat er leeft bij klanten, bestuurders, toezichthouders en andere belanghebbenden.

Een succesvolle risicomanager in een innovatieteam is een meedenkende, adaptieve en toekomstgerichte professional die risico's niet alleen probeert te vermijden, maar ze actief gebruikt om innovatie beter, veiliger en duurzamer te maken.

In de volgende tabel zijn een aantal essentiële functionele rollen met gedragskenmerken beschreven, die je in de dynamische risicomanager herkent.

Tabel 1.7 Functionele rollen van de dynamisch risicomanager met gedragskenmerken

Functionele rol	Gedragskenmerken en kwaliteiten
Onzekerheidsbewuste onderzoeker	Is comfortabel met onzekerheid. Durft te werken met scenario's, vermoedens en signalen vanuit cultuur en gedrag in plaats van alleen harde data met feiten en meetwaarden. Accepteert dat niet alles te kwantificeren of te beheersen is.
Samenhangende systeemdenker	Kan oorzaak-gevolgrelaties en onbedoelde bijeffecten overzien. Ziet risico's niet als losse gebeurtenissen, maar als onderdeel van een groter geheel.
Nieuwsgierige netwerker	Denkt en handelt niet alleen binnen de grenzen van de eigen afdeling of organisatie, maar is bewust van afhankelijkheden in de keten en is daar ook nieuwsgierig naar. Kan samenwerken in de keten en in relevante ecosystemen en pakt proactief signalen op.
Perspectiefverruimende verbinder	Creëert psychologische veiligheid in (innovatie)teams. Maakt risico's bespreekbaar zonder blokkeren. Vraagt door op patronen, aannames en overtuigingen binnen het team. Kan vanuit verschillende perspectieven kijken en staat open voor andere zienswijzen. Is één-én gericht in plaats van óf-óf.
Ethische uitdager	Werkt zelf vanuit een integere en gedreven houding. Daagt uit en staat open voor vernieuwing. Ziet daarbij integriteit en publieke legitimiteit als onderdeel van risicomanagement en innovatie.
Waarde(n)volle wegwijzer	Heeft een waardegedreven, oplossingsgerichte houding en werkt vanuit de bedoeling van de organisatie. Kijkt niet alleen naar wat er mis kan gaan, maar ook hoe zaken beter, eerlijker en robuuster oftewel toekomstbestendiger kunnen. Denkt vooral in kansen en mogelijkheden en waarde creatie, in plaats van waarschuwingen, risico's en schadebeperking.
Constructieve dwarsligger	Kan niet alles goedkeuren, maar kan en wil wél meedenken. Weet waar harde grenzen gelden en waar ondernemerszin de ruimte heeft. Kan teamleden en collega's op een constructieve wijze challengen.
Oordeelskrachtige omdenker	Is in staat om flexibiliteit en oordeelsvermogen te combineren. Durft ook regels te buigen, zonder ze te breken. Is in staat om vaste patronen te doorbreken en vanuit ongewone ideeën te handelen en alternatieve mogelijkheden te onderzoeken.

Samenvatting

De moderne wereld wordt gekenmerkt door snelle digitalisering en de opkomst van AI, waardoor organisaties zich moeten aanpassen aan voortdurende onzekerheid. Traditionele risicomanagementstrategieën zijn niet langer voldoende; er is behoefte aan een geïntegreerde aanpak die disciplines zoals crisismanagement en business continuity management beter afstemt. Organisaties moeten veerkracht opbouwen en flexibel reageren op verstoringen, waarbij onzekerheid als een beheersbare realiteit wordt gezien.

In een VUCA-wereld (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zijn nieuwe vaardigheden en scenario-denken essentieel. Dit omvat visie, begrip, helderheid en wendbaarheid. Risicomanagement moet een integraal onderdeel zijn van de corebusiness, met diverse analysemodellen om nieuwe risico's te identificeren en aan te pakken. Het BANI-perspectief helpt bij het begrijpen van de impact op mens en organisatie en biedt een scherpere kijk op de chaotische wereld.

Veerkracht (resilience) en wendbaarheid (agility) zijn cruciaal voor organisaties om te overleven en te floreren. Resilience verwijst naar het vermogen om te herstellen van tegenslagen, terwijl agility de wendbaarheid benadrukt om snel en effectief op nieuwe situaties te reageren. Deze concepten versterken elkaar: resilience zorgt voor robuustheid, terwijl agility flexibiliteit biedt om kansen te benutten. Agile managen helpt organisaties responsief te zijn en waarde voor klanten te creëren.

Organisatieplasticiteit beschrijft het aanpassingsvermogen van een organisatie om flexibel en veerkrachtig te reageren op veranderingen. Dr. Tara Swart vergelijkt dit met neuroplasticiteit in de hersenen. Met een Organisational Plasticity Index (OPI) kunnen organisaties hun aanpassingsvermogen meten en verbeteren.

In de huidige onvoorspelbare omgeving is het essentieel dat organisaties niet alleen reageren op risico's, maar ook proactief innoveren. Risicogestuurde innovatie koppelt innovatietrajecten aan risicoboordeling, waardoor risico's beter beheersbaar zijn en de implementatie van ideeën wordt versneld. De moderne risicomanager ziet risico's als strategische kansen en waardevolle sturingsmechanismen, met belangrijke competenties zoals risicosensitiviteit, creatief denken en samenwerken.