



Martin van Staveren

# RISICOGESTUURD WERKEN

in de praktijk

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

Martin van Staveren

# RISICOGESTUURD WERKEN

in de praktijk

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	9
<b>Inleiding: Organisaties in verandering</b>	11
<b>Leeswijzer</b>	15
<b>1 Management in onzekerheid</b>	19
1.1 Inleiding	19
1.2 Markante punten in het organisatielandschap	19
1.3 Realiteit uit de dagelijkse praktijk	23
1.4 Vernieuwingen aan de managementhorizon	32
1.5 Samenvatting	36
<b>2 Risicogestuurd werken: wat &amp; hoe?</b>	39
2.1 Inleiding	39
2.2 Kernbegrippen voor risicogestuurd werken	40
2.3 Risicomanagementproces voor risicogestuurd werken	64
2.4 Vanuit risicomanagement naar risicogestuurd werken	78
2.5 Voorbeelden uit de praktijk	92
2.6 Samenvatting	95
<b>3 Organisatie: welke voorwaarden?</b>	99
3.1 Inleiding	99
3.2 Hoezo voorwaarden?	99
3.3 Voorwaarden aan de organisatiestructuur	104
3.4 Voorwaarden aan de organisatiecultuur	107
3.5 Voorwaarden aan de methode	112
3.6 Samenvatting	116

<b>4</b>	<b>Risicogestuurd werken: 10 praktische tips</b>	<b>119</b>
4.1	Inleiding	119
4.2	Tip 1: Risicogestuurd werken is geen succesgarantie	119
4.3	Tip 2: Risicogestuurd werken is méér dan een risicoanalyse	120
4.4	Tip 3: Instrumenten zijn ondersteunend, niet leidend	121
4.5	Tip 4: Cursussen zijn slechts het begin en vaak het eind	123
4.6	Tip 5: Doe een nulmeting naar de voorwaarden	125
4.7	Tip 6: Maak een flexibel implementatieplan	125
4.8	Tip 7: Managers moeten voorwaarden scheppen	128
4.9	Tip 8: Differentieer in toepassers van risicogestuurd werken	129
4.10	Tip 9: De stap van vroege vogels naar volgers is een sprong	131
4.11	Tip 10: Monitor de voortgang van risicogestuurd werken	132
4.12	Samenvatting	
	<b>Tot slot</b>	<b>135</b>
	<b>Begrippenlijst</b>	<b>136</b>
	<b>Geraadpleegde literatuur</b>	<b>140</b>
	<b>Woorden van waardering</b>	<b>145</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>147</b>
	<b>Register</b>	<b>149</b>
	<i>Bijlagen</i>	
	Bijlage 1 Snelle inzage in voorwaarden aan risicogestuurd werken	152
	Bijlage 2 Inspiratielijst risicomangementliteratuur	154

# Inleiding

Welke organisatie is *niet* aan het veranderen? Als adviseur kom ik bijna dagelijks in allerlei soorten organisaties: commerciële ondernemingen, publieke dienstverleners en projectorganisaties. Het zijn bijvoorbeeld industriële bedrijven, organisaties die zorgen voor infrastructuur en droge voeten, verzekeraars en afdelingen van provincies en gemeenten. Daarnaast ontmoet ik als docent talrijke managers en vakinhoudelijke professionals. Zij werken bijvoorbeeld bij banken, ICT-bedrijven of gezondheidszorginstellingen. Elke nieuwe groep stel ik dezelfde vraag: “Bij wie is de organisatie niet aan het veranderen?” Wat blijkt telkens weer? Al die mensen werken bij organisaties die op de een of andere wijze reorganiseren of *veranderen*. Al die organisaties zijn in beweging. Niet zozeer omdat ze dat willen. Wel omdat ze moeten, vanwege alle dynamiek waarmee ze te maken hebben. Voorbeelden daarvan zijn: aangescherpte regelgeving, felle concurrentie uit Azië en Oost-Europa, prijsfluctuaties op grondstoffenmarkten, razendsnelle technologische ontwikkelingen en steeds hogere verwachtingen van consumenten.

Wat komt ook steeds weer terug? Dat vrijwel iedereen in die organisaties worstelt met *tijdgebrek*. Mensen hebben het constant druk en ervaren daardoor druk. Agenda's zijn volgepland. Bij vrijwel elk overleg komt er wel iemand later binnen, of moet er iemand eerder weg. Vanwege een knelpunt in de agenda, een rapport dat af moet, of een mail die per se voor de middag verstuurd moet worden. Want ondanks alle veranderingen en aanpassingen in organisaties ‘blijft de winkel open’. Of zoals sommigen het verwoorden: “Er moet ook nog gewerkt worden.” Niet zelden hoor ik dat er geen tijd is om expliciet iets aan de risico's rond al die veranderingen te doen. Geen tijd om met risico's om te gaan ... en daarmee is (onbewust) een toprisico genomen.

Je kunt dit samenvatten als moeten veranderen met structureel tijdgebrek. Wat is het resultaat? Stress. Dit geldt zowel voor individuen, managers en vakinhoudelijke professionals, als voor organisaties als geheel. Het geeft gestreste organisaties. Continue mentale overbelasting is niet alleen ongezond, het beperkt ook helder denken en besluitvaardigheid. Vaardigheden die juist nodig zijn om effectief met alle dynamiek binnen en buiten onze organisaties om te gaan. Immers, alleen met een heldere kop en relevante afwegingen kun je organisatiedoelen en persoonlijke werkdoelen succesvol realiseren. Of ze bijstellen naar een realistisch niveau.

Naast verandering en tijdgebrek is er een derde factor waarmee elke organisatie wordt geconfronteerd: *onzekerheid*. Onzekerheid, ofwel gebrek aan zekerheid, is zowel de oorzaak als het gevolg van veel veranderingen. Enerzijds zijn de *redenen* om

te veranderen omhuld door onzekerheid. Want hoe gaat de aangescherpte regelgeving er precies uitzien over een jaar? Is die felle concurrentie uit het buitenland nou echt bedreigend voor ons marktaandeel? Worden de huidige prijsfluctuaties op grondstoffenmarkten nog groter? Betekenen die razendsnelle technologische ontwikkelingen dat ook wij daar in moeten investeren? Hebben die steeds hogere verwachtingen van consumenten of patiënten een effect op onze klanttevredenheid? Anderzijds zijn ook de *uitkomsten* van de organisatieveranderingen, als reactie op deze dynamiek, onvermijdelijk onzeker.

Het trio *verandering, tijdgebrek en onzekerheid* hangt dus onlosmakelijk met elkaar samen en beïnvloedt elkaar. Waar ligt nu de oplossing om met dit trio om te gaan? Niet in minder veranderingen binnen organisaties. Dergelijke organisaties overleven niet. Ook niet in harder werken, om daarmee tijdgebrek te verminderen. Eigenlijk wordt er in alle organisaties waar ik kom al hard en veel gewerkt. De mailtjes die ik 's avonds en in het weekend ontvang, zijn daarvan een bewijs.

De oplossing zit daarom in het anders, lees slimmer, omgaan met die derde factor: onzekerheid. Dat is de kern van dit boek: slim omgaan met onzekerheid door risicogestuurd te werken. Waarbij de realiteit van de onzekerheid diep in de ogen wordt gekeken, op basis waarvan scherpe keuzes worden gemaakt.

*Hoe* je dat in de praktijk doet, het ontwikkelen en toepassen van risicogestuurd werken, daarover gaat dit praktijkboek. Het biedt nadrukkelijk geen nieuwe methode, maar filtert de bestaande methoden voor risicomangement op de essenties. Het startpunt is een kritische reflectie op effectiviteit van management in het algemeen en dat van het vaak nogal instrumentele risicomangement in het bijzonder. Dit binnen de context van alle veranderingen en tijdsdruk in organisaties.

Het fundament voor dit boek is mijn proefschrift *Risk, Innovation & Change* over het implementeren van risicomangement in organisaties. Daar is meerjarige praktijkervaring met het toepassen van deze kennis in bedrijven, overheidsorganisaties en projectorganisaties, in een diversiteit aan sectoren aan toegevoegd.

Wat ik met dit boek wil bereiken is tweeledig. Enerzijds wil ik inspireren. Laten zien dat risicogestuurd werken nuttig is, veel minder ingewikkeld dan gedacht en zelfs leuk om samen met anderen te doen. Deze inspiratie leidt tot (h)erkenning van het feit dat de realiteit binnen en buiten organisaties vol zit met onzekerheden. En ook dat risicomangement, in de vorm van meer van hetzelfde, meer

procedures, regels en protocollen, je niet helpt om beter met die onzekerheden om te gaan.

Anderzijds wil ik met dit boek aanzetten tot actie, laten zien: zo kun je dat dus handig aanpakken! Daarom bied ik in dit boek de essenties voor effectief omgaan met onzekerheden aan, die losstaan van allerlei methoden. Hiermee kan iedereen eenvoudig zelf aan de slag. Omgaan met onzekerheden om organisatiedoelen te bereiken wordt *echt* effectief als iedereen in de organisatie actief meedoet. Voor dit aanzetten tot actie bied ik een serie voorwaarden aan. Deze hebben een wetenschappelijke basis en zijn in de praktijk getoetst.

Ten slotte, risicogestuurd werken betekent af en toe vallen en weer opstaan. Leren is hierbij essentieel en lessen van anderen helpen hierbij. Daarom bevat dit boek praktijkcases en 10 praktische tips voor het effectief omgaan met onzekerheden in organisaties.

Dit praktijkboek is speciaal geschreven voor managers, hun vakinhoudelijke professionals, adviseurs, risicomangers en risicoanalisten, en zij die daarin doceren of er een opleiding voor volgen. Allemaal mensen die te maken hebben met veranderingen en onzekerheden in organisaties, en met de tijdsdruk die dat geeft. Gedreven mensen, die de ambitie hebben om slimmer om te gaan met alle onzekerheden die ze tegenkomen. En die daarmee hun doelen kostenefficiënt en in minder tijd willen realiseren. Dit boek helpt je hierbij. Ik wens iedereen die dit boek in handen krijgt leesplezier, en vooral succes met de toepassing ervan in de praktijk.

Martin van Staveren,  
Breda / Wirftal, november 2014

# Management in onzekerheid

## 1.1 Inleiding

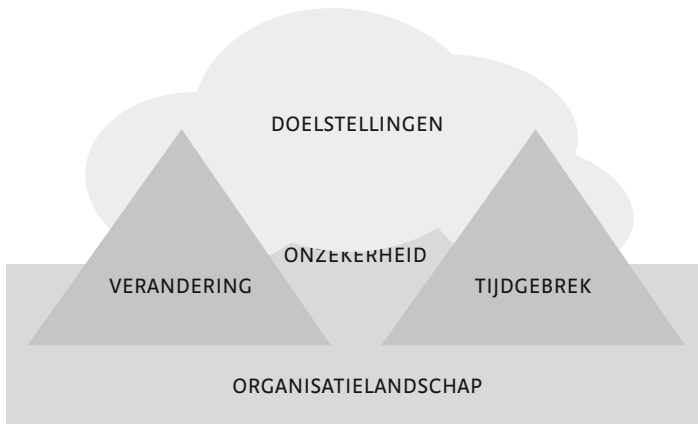
Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van het hedendaagse organisatielandschap, waarin veranderingen, onzekerheid en tijdgebrek markante punten zijn. Het leidt tot de prikkelende vraag of het gangbare management in de huidige dynamiek van organisaties nog wel afdoende is om de vaak ambitieuze doelstellingen te behalen. Om deze vraag te beantwoorden, wordt de realiteit van management en het daaruit ontstane risicomanagement kritisch beschouwd. Dit inclusief de gewenste vernieuwingen, om aan de eisen van nu en de nabije toekomst te voldoen. Voorbeelden uit enkele sectoren laten interessant vernieuwend management zien, dat veelbelovend is voor eveneens vernieuwend risicogestuurd werken. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting en reflectievragen.

Dit hoofdstuk is vooral van belang voor managers, leidinggevend en organisatieadviseurs. Geïnteresseerde vakinhoudelijke professionals en risicomangers kunnen er ook hun voordeel mee doen, in die zin dat het meer inzicht geeft in de mogelijkheden en beperkingen van het gangbare management en het daaruit ontstane risicomanagement.

## 1.2 Markante punten in het organisatielandschap

In de inleiding zijn drie met elkaar samenhangende factoren genoemd, die het huidige organisatielandschap in belangrijke mate vormgeven. Ook hebben ze een stevige invloed op het werkzame leven van vrijwel iedereen in organisaties. Deze factoren, die elkaar deels overlappen, zijn de *veranderingen* in organisaties, de *onzekerheden* die daarmee gepaard gaan en het structurele *tijdgebrek* van professionals en managers, om ondanks al die veranderingen en onzekerheden toch hun doelstellingen te realiseren (figuur 1.1).





Figuur 1.1 Markante punten in het organisatielandschap.

In figuur 1.1 bevinden de doelstellingen zich in de wolken. Enerzijds symboliseert dit de hogere doelen, en daarmee het bestaansrecht van organisaties. Anderzijds kun je, naar de tekening kijkend, ook zeggen dat in veel organisaties de doelen nogal eens in nevelen gehuld zijn. Dit helpt niet bepaald bij het omgaan met onzekerheden en risico's, zoals in hoofdstuk 2 staat toegelicht.

#### Organisatieveranderingen en onzekerheid

Er is een dubbele relatie tussen organisatieverandering en onzekerheid. Niet alleen zijn de aanleiding of de *redenen* om te veranderen vaak omgeven door onzekerheid, ook de *uitkomsten* van die veranderingen hebben altijd een zekere mate van onzekerheid.

Veel ontwikkelingen in de omgeving van organisaties zijn inherent onzeker. Aannames over de reikwijdte en impact van dergelijke ontwikkelingen zijn voor veel organisaties *redenen* om te veranderen. Die aannames zijn dus aannames en daarmee nooit 100% zeker. Hieronder een aantal voorbeelden, om aan te geven dat allerlei organisaties, in alle mogelijke sectoren, met dergelijke ontwikkelingen en bijbehorende onzekerheden wordt geconfronteerd. Welke vragen spelen dan zoal?

- Voor een fabrikant van zonnepanelen: wat gaat de concurrentie in China komend jaar doen?
- Voor de chemische industrie: gaat de overheid de regelgeving verder aanscherpen, bijvoorbeeld op het gebied van externe veiligheid of de uitstoot van CO<sub>2</sub>? En wat betekent dat voor de internationale concurrentiepositie?
- Voor organisaties in de zorgsector: welke budgetten komen verzekeraars met ziekenhuizen voor het komende jaar overeen?

- Voor energiebedrijven: komen er nu wel of geen proefboringen naar schaliegas? En zo ja, wanneer en waar? Wie bepaalt of die boringen als succesvol worden beschouwd en waar is dat van afhankelijk?
- Voor de bouwsector: gaat de overheid energiezuinig bouwen verder subsidiëren? Zo ja, wanneer en onder welke voorwaarden?
- Binnen gemeentelijke organisaties: wat zijn nu eigenlijk de nieuwe verantwoordelijkheden van gemeenten als gevolg van de decentralisaties door de rijksoverheid op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen?
- Voor vrijwel alle organisaties: welke wijzigingen zijn te verwachten van een nieuw kabinet?

Al deze organisaties doen aannames over onzekere ontwikkelingen. Op basis daarvan besluiten ze al dan niet te veranderen, bijvoorbeeld qua marktsegment of technologie. Deze veranderingen kunnen forse strategische koerswijzigingen met zich meebrengen. Soms blijven ze beperkt tot tactische of operationele aanpassingen in één of enkele afdelingen van de organisatie. In alle gevallen is de *uitkomst* van de ingezette veranderingen nooit 100% zeker, net zo min als de aanleiding. Allerlei factoren, binnen en buiten de organisatie, hebben immers invloed op de ingezette bewegingen.

Kort door de bocht: onzekerheden zijn de *oorzaak* dat organisaties moeten veranderen. Diezelfde veranderingen hebben daarna weer onzekerheden tot *gevolg*. Standaardreacties binnen organisaties voor het hanteren van al die onzekerheden zijn vooral (nog) meer informatie verzamelen, aanvullend onderzoek doen en intensief afstemmen tussen verschillende afdelingen. Ofwel, veel, lang en niet altijd even constructief overleg. Dit in de hoop de onzekerheid weg te nemen, of in elk geval te verkleinen. Het resultaat is het dagelijks door velen van ons ervaren tijdgebrek.

Scherpe keuzes maken bij heersende onzekerheid is echter lastig, waardoor die keuzes worden uitgesteld of in vaagheden worden verpakt. Echte keuzes worden op die manier vaak vermeden. Een reden is onze beperkte tolerantie voor keuzes die niet zo goed blijken uit te pakken. Dit geldt in veel organisaties en ook in onze maatschappij als geheel. Het verklaart de gangbare 'afrekencultuur', waarbij bij voorkeur één persoon tot zondebok wordt gemaakt. Dit zijn fijne doelen voor de media. Alsof die ene persoon invloed heeft gehad op alle bij die ongelukkige keuze behorende onzekerheid. Overigens kan in veel gevallen één persoon wel degelijk verantwoordelijk worden gesteld voor de gemaakte keuzes onder onzekerheid. Dat is iets heel anders dan die persoon tot zondebok maken.

Anders omgaan met onzekerheid en tijdgebrek

De oplossing voor het op een gezonde wijze omgaan met het trio verandering, onzekerheid en tijdsdruk is in veel gevallen niet het beperken van de veranderingen binnen organisaties. Dergelijke organisaties overleven de dynamiek van de buitenwereld niet.

Mensen in de organisatie méér laten werken om daarmee het tijdgebrek te verminderen, lijkt evenmin een oplossing. Dit leidt niet zelden tot mentale overbelasting, met fysieke kwalen als gevolg. Kenmerkend hiervoor is niet meer de puf hebben om je andere, efficiëntere, effectievere manieren van werken eigen te maken. De flexibiliteit die dat vraagt kost dan gewoon te veel mentale energie, die er niet meer is. Denk hierbij aan je urenverantwoording in een nieuw tijdsregistratiesysteem, terwijl je het al razend druk hebt. Daar ga je dan geen energie in stoppen, terwijl het je op termijn wel helpt.

Als minder veranderingen van organisaties en meer werken geen oplossingen bieden om doelstellingen te halen, zit de oplossingsruimte dus in de derde factor: *anders omgaan* met onzekerheid. Nu fronst menigeen waarschijnlijk de wenkbrauwen. Is dat niet iets wat *risicomangement* wordt genoemd? Moeten we dan niet denken aan lange spreadsheets met honderden risico's, waarop mijn belangrijkste risico nou net niet staat? Over die saaie risicosessies? Over die risicomanager die mij komt storen zodat hij vinkjes kan zetten? Kortom, over die papieren tijger die mij remt in het ondernemen, in het doen wat ik moet doen om mijn doelen te bereiken?

Dit is een wat clichématig beeld van risicomangement. Toch kom ik dit beeld in de praktijk vaak tegen. Het is een beeld dat niet uit de lucht is komen vallen. Dergelijk risicomangement, met vaak de impliciete verwachting dat daarmee niets meer mis gaat, is achterhaald. Of beter gezegd, het is ingehaald door de realiteit van ons dynamische organisatielandschap.

*Omgaan* met onzekerheden, om daarmee *doelstellingen* van organisaties en personen in die organisaties te helpen realiseren, betekent soms risico's beperken, soms gewoon iets anders doen, en niet zelden ook risico's nemen. Maar dan wel als bewuste keuze. Het betekent ook dat er *expliciet* wordt gesproken over risico's, de onderliggende onzekerheden en de vaak impliciete verschillen in risicotolerantie tussen bijvoorbeeld managers en medewerkers. Tevens betekent anders omgaan met onzekerheid dat instrumenten, zoals het risicodossier, alleen als middel worden ingezet en geen doel op zich worden. Misschien wel het belangrijkste; dit alles levert je uiteindelijk tijd op, in plaats van dat het alleen tijd kost. In dit boek noem ik het op deze wijze omgaan met onzekerheid risicogestuurd werken. Dit wordt

volledig geïntegreerd in bestaande werkprocessen en is nadrukkelijk geen nieuw separaat proces.

In het volgende hoofdstuk komen de essenties van dit risicogestuurde werken uitgebreid aan bod, inclusief de verschillen met het gebruikelijke conventionele risicomangement. Risicogestuurd werken is overigens gewoon een vorm van risicomangement, maar dan wel gericht op de essenties én met andere accenten.

Managementvoorwaarden voor anders omgaan met onzekerheid

De praktijk bewijst dat de inbedding van risicomangement in organisaties meestal niet vanzelf gaat. Het is geen spontaan proces. Om een expliciet risicogestuurde werkwijze in organisaties te realiseren is het aan de managers om in al hun organisatieonderdelen de juiste voorwaarden te scheppen. Zo zorgen ze ervoor dat gangbare niet-functionele opvattingen over risico's en de omgang ermee worden aangepakt. Management in het algemeen en risicomangement in het bijzonder zouden daarnaast behulpzaam moeten zijn bij het effectief en efficiënt omgaan met onzekerheden om onze doelen te bereiken. Dit leidt naar een prikkelende vraag:

Wat is de huidige realiteit van (risico)mangement  
in organisaties in relatie tot het omgaan met  
onzekerheden?

Met andere woorden, helpt de gangbare manier van managen bij het omgaan met onzekerheden, of werkt die eerder tegen? Deze vraag wordt verkend in de volgende paragraaf over de realiteit van management in de dagelijkse praktijk.

### 1.3 Realiteit uit de dagelijkse praktijk

Wat is de realiteit van management in het algemeen en risicomangement in het bijzonder, in relatie tot omgaan met onzekerheid? Voldoet dit aan de eisen en verwachtingen van managers en vakinhoudelijke professionals? Ofwel, helpen het huidige management en risicomangement ons goed om te gaan met onzekerheden als gevolg van alle veranderingen buiten en binnen organisaties? Zorgen de huidige vormen van management en risicomangement voor minder tijdsdruk, of kosten ze juist meer tijd?

Dit zijn de vragen waarmee we de (risico)managementrealiteit van alledag in vogelvlucht gaan verkennen. Het doel is om erachter te komen in hoeverre het huidige (risico)management daadwerkelijk helpt in het effectief en efficiënt omgaan met onzekerheden op weg naar het realiseren van doelstellingen.

#### Modern management

Om het huidige management te begrijpen gaan we een eeuw terug in de tijd. In 1911 stond de Amerikaanse werktuigbouwkundig ingenieur Frederick Winslow Taylor met zijn *scientific management* aan de basis van het moderne management. Taylor vond het toenmalige management, dat geïntegreerd was in wat we nu de primaire werkprocessen noemen, verre van professioneel. Dat kon in zijn ogen beter. De taken van de meewerkende voorman, of de meester en gezellen, werden door Taylor opgesplitst in sturende (management)taken en uitvoerende taken. Ook prestatiemeting had zijn aandacht. Zo ontstonden managers die, bijvoorbeeld met het meten van de arbeidsproductiviteit en het opstellen van procedures, werkten aan meer efficiëntie van hun medewerkers, zonder zelf aan het primaire proces deel te nemen.

Dit moderne managementconcept van Taylor, met scheiding van management en uitvoering, en structurering door procedures, wordt in grote lijnen nog steeds toegepast in organisaties. Fascinerend, als je nagaat hoezeer de technologie zich in honderd jaar heeft ontwikkeld van mechanisch naar digitaal. Dit door Taylor in gang gezette, moderne management heeft ons ontegenzeggelijk veel gebracht. We genieten immers dagelijks van talloze producten en diensten die zonder moderne managementtechnieken mogelijk niet eens hadden bestaan, of in elk geval veel duurder waren geweest.

#### *Modern management en bureaucratie*

Er is echter een keerzijde. Naast bijvoorbeeld milieuaspecten en ethische bezwaren van goedkope massaproductie, vaak in verre buitenlandse onder discutabele arbeidsomstandigheden, zitten er ook voor onszelf de nodige nadelen aan het moderne management. Veel mensen in organisaties gaan momenteel gebukt onder een veelheid aan protocollen en procedures. Dat voelt als een keurslijf. Het belemmert uitvoeren van je vak en snel inspelen op veranderingen en verbeteringen.

Een voorbeeld uit de praktijk om dit te onderbouwen. Het gaat om een organisatie die het risicomanagement binnen projecten wilde versterken om daarmee de kans op realisatie binnen planning en budget te vergroten. De organisatie had al een risicomanagementsysteem met ondersteunende software. Dus, wat is logischer dan die software ook binnen de projecten in te zetten? Echter, de ingehuurde risicomanager, die het risicodossier deels op afstand zou gaan bijhouden, kon vanwege de bestaande procedures de software niet gebruiken op haar eigen laptop. Dus moest

ze een laptop van de organisatie in bruikleen krijgen, wat vanwege haar type contract niet mogelijk was. Daar moest de verantwoordelijke projectmanager diep van zuchten. Dan toch maar in Excel een spreadsheet voor het risicodossier bouwen? Wel zo makkelijk, hij had het immers al druk genoeg. En zo vindt in een dergelijke organisatie iedere projectmanager in elk project steeds weer opnieuw het wiel uit. Dat dit niet bepaald tijdbesparend en motiverend werkt, spreekt voor zich.

Dit is slechts één voorbeeld van de welbekende ‘paarsekrokodilsituaties’ in organisaties die veel tijd en energie kosten en waar uiteindelijk niemand blij van wordt. Het voldoen aan procedures en protocollen wordt een doel op zich, terwijl ze ooit bedoeld waren als hulpmiddelen om doelen te bereiken.

#### *Modern management en maakbaarheid*

Een ander kenmerk van modern management dat van belang is voor het omgaan met onzekerheden in organisaties is het ongebreidelde geloof in *maakbaarheid*. De grenzen van het maakbaarheidsmanagement zijn de afgelopen jaren nogal eens aantoonbaar overschreden. Effecten ervan kennen we: failliete of genationaliseerde financiële instellingen, uit de hand gelopen ICT-projecten, de aanleg van een metrolijn die twee maal zo lang duurt en drie maal zo duur wordt, financiële avonturen van woningcorporaties waarvan de effecten met huurverhogingen worden afgewenteld op de huurders. Organisaties, of beter gezegd mensen in die organisaties, hebben de grenzen van de maakbaarheid overschreden.

De gangbare reactie van bestuurders, politici en ook veel burgers na het optreden van dergelijke uitwassen is de roep om meer regels, strengere controle en zwaardere straffen bij overtredingen. Politicologe Margo Trappenburg muntte hiervoor in 2010 de term ‘risico-regelreflex’. Ook hier ligt het maakbaarheidsdenken aan ten grondslag. Meer regels leidt tot meer zekerheid, is de collectieve veronderstelling. Dat al die regels vaak onderling tegenstrijdig zijn en handhaving vereisen, wordt voor het gemak buiten beschouwing gelaten.

Het kader *Risico's en de beperkingen van meer regels en procedures* is opgenomen om eens te reflecteren op bovenstaande. Het illustreert dat een dichtgeregelde organisatie juist *minder* weerbaar is bij het optreden van onverwachte en onvoorspelbare problemen. Met andere woorden, de toepassing van de risico-regelreflex kan wel eens averechts werken en juist onzekerheden en bijbehorende risico's vergroten in plaats van verkleinen.

## Risico's en de beperkingen van meer regels en procedures

Twee artikelen in één krant. Op zich is dit niet zo ongewoon. Wel ongewoon is dat in *NRC Handelsblad* van maandag 30 september 2013 twee artikelen stonden die samen eigenlijk het hele spectrum van risicomanagement omvatten. Het eerste artikel schetst het huidige probleem bij omgaan met risico's. Het tweede artikel schetst een veelbelovende oplossing, die (ver) voorbij het gangbare risicomanagement gaat.

In de dagelijkse rubriek *Het Grote Verhaal* schetst Joris Luyendijk een onthutsend beeld van de financiële crisis. Dit op basis van 200 interviews die hij gedurende twee jaar heeft gehouden in de Londense City. Zijn conclusie: het is nog niet voorbij en wordt alleen maar erger. De mondiale megabanken zijn intrinsiek instabiel. Toezichthouders, controlerende accountants, ratingbureaus en zelfs topuniversiteiten zijn allemaal onderdeel van hetzelfde systeem en van elkaar afhankelijk. Voor (groot) geld blijkt iedereen en alles te koop. Bankiers verdienen fortuinen, terwijl de verliezen van te roekeloze avonturen worden afgewenteld op aandeelhouders of belastingbetalers.

Luyendijk legt aan het eind van het artikel de vinger precies op de zere plek: "Probeer in zo'n klimaat als 'risicomanager' bij de bank, zonder enige ontslagbescherming, maar eens de onderste steen boven te krijgen." Die risicomanager checkt hierbij voornamelijk of de processen volgens de regels verlopen, en dan is het goed. Volgens een geïnterviewde toezichthouder is het echte gevaar dat het management niet eens weet welke risico's de bank loopt. Tot zover een opinie over het hedendaagse risicomanagement in de financiële sector, waarbij ik uit ervaring weet dat ook in organisaties buiten de financiële sector dergelijke situaties voorkomen.

Dan nu het tweede artikel. Onder de titel *Stop vervolging machinist, straf helpt de veiligheid niet* houdt Benno Baksteen een warm pleidooi voor een andere vorm van risicomanagement. Baksteen is voorzitter van de Dutch Expert Group Aviation Safety en oud-piloot. Hij reageert in zijn opiniestuk op de beslissing van het Openbaar Ministerie om de machinist van de trein, die een jaar geleden in Amsterdam op een intercitiy inreed, te vervolgen. Pogingen om werknemers met regels tot onfeilbaarheid te dwingen leiden namelijk tot regelkramp. Om toekomstige vervolging door het OM te voorkomen, komen organisaties immers met (nog) meer regels en procedures. Iets wat we nu overigens ook in de financiële sector en bijvoorbeeld de gezondheidszorg zien. Hoewel dit op het eerste gezicht een grotere veiligheid suggereert, is het omgekeerde de realiteit. Een dichtgeregeld systeem is minder weerbaar bij het optreden van onverwachte en onvoorspelbare problemen.

Baksteen verwijst naar organisaties met een veiligheidscultuur, waarbij noodzakelijkerwijs afwijken van regels niet per definitie fout is en achteraf wordt geëvalueerd. Dat kan alleen als dergelijke overtredingen gemeld worden, wat een sociaal veilige cultuur vereist. Daarin durven medewerkers dergelijk handelen te melden, zonder dat ze ervoor worden gestraft (groeve nalatigheid uiteraard uitgezonderd).

Wat leren deze twee artikelen ons over het hedendaagse risicomanagement? Enerzijds dat het dichtregelen en controleren van systemen niet (meer) werkt. Onze wereld is daarvoor te complex en dynamisch geworden. Anderzijds dat next generation risicomanagement zich vooral richt op organisatiecultuur en de factor mens. Er is nog een lange weg te gaan, maar bijvoorbeeld de luchtvaart laat zien dat het werkt.

### *Is modern management nog wel modern genoeg?*

We kunnen inmiddels constateren dat doorgeslagen bureaucratie en een te groot geloof in maakbaarheid twee kenmerken zijn van het hedendaagse management. Die ondersteunen het omgaan met onzekerheden in organisaties niet. Toch opmerkelijk, als we in vogelvlucht naar de managementontwikkelingen van de afgelopen decennia kijken. Drie korte voorbeelden met de bijbehorende iconen.

In de jaren 1980 werd de rol van *organisatiecultuur* belangrijk door het baanbrekende werk Tom Peters en Robert Waterman. In 1990 kwam *leren* binnen organisaties centraal te staan met de lerende organisatie van Peter Senge. Halverwege de jaren 1990 maakte Daniel Goleman in aanvulling op ons IQ ook *emotionele intelligentie*, door hem EQ genoemd, een factor van belang voor succesvol handelen. Aandacht voor een passende organisatiecultuur, leren als organisatie en emotionele intelligentie zijn allemaal factoren die het omgaan met risico's ondersteunen.

Echter, anno 2013 vraagt hoogleraar en organisatieadviseur Thijs Homan zich in *Het Et-Cetera Principe* serieus af of het hedendaagse management nu echt zo afwijkt van de mechanische aanpak van honderd jaar geleden. Volgens hem neemt in veel organisaties de bureaucratie de laatste jaren eerder toe dan af. De moderne technologie biedt immers prima mogelijkheden voor meer controle. Zo kan de productiviteit van een *callcenter*medewerker eenvoudig per minuut worden gemeten. Een keertje extra naar de wc wordt dan lastig combineren met je *targets*.

Betekent dit dat we ruim honderd jaar na het ontstaan van het moderne management weer terug zijn bij af? Er valt in ieder geval vast te stellen dat het management in honderd jaar tijd eigenlijk helemaal niet zoveel is veranderd. Dit terwijl



het dynamische organisatielandschap waarin organisaties hun doelstellingen moeten zien te halen, nauwelijks is te vergelijken met dat van een eeuw geleden. Daarom is het niet zo vreemd, dat het huidige management tegen beperkingen oploopt. Hoe zit dit eigenlijk met die vorm van management die zich expliciet met risico's bezighoudt: risicomangement?

Modern risicomangement als kloon van modern management

Welke rol speelde modern *risicomangement* eigenlijk in de eerder genoemde voorbeelden van de ontspoorde organisaties en projecten, waarbij het geloof in maakbaarheid is doorgeschooten? Is dat risicomangement nu juist niet bedoeld om dergelijke problemen te vermijden, of op z'n minst om escalatie ervan te beperken? Heeft risicomangement hierbij gefaald, of zelfs bijgedragen aan de ontstane situaties? Of heeft risicomangement in veel gevallen niet eens een kans gehad, omdat het een soort schijnexerctie was, zonder daadwerkelijke inbedding in de betreffende organisaties? Met andere woorden, wat is de relatie tussen de realiteit van het moderne management en die van het huidige risicomangement?

Het moderne risicomangement bestaat inmiddels zo'n vijftig jaar en is halverwege de ontwikkeling van het moderne management ingehaakt. Evenals management heeft risicomangement een technische oorsprong, namelijk in de nucleaire industrie. Vanuit de techniek heeft het moderne risicomangement zich de afgelopen decennia verspreid naar vrijwel alle sectoren en managementdisciplines. Evenals het moderne management stuit het gangbare risicomangement daarbij op grenzen aan de maakbaarheid en een overmaat aan bureaucratie.

Een voorbeeld van de grenzen aan de maakbaarheid is het risicodossier. Dit is een lijst met beschrijvingen van risico's en de veronderstelde oorzaken, kansen van optreden en mogelijke gevolgen. Aan de inschattingen van kansen en gevolgen worden voor elk risico vaak getallen toegekend. Door de getallen voor de kansen en gevolgen van risico's met elkaar te vermenigvuldigen ontstaat een risicogetal, waarmee lekker eenvoudig wordt gerekend. Maar kan er ook *op* worden gerekend? Zijn ze betrouwbaar, en zo ja, in welke mate? Niet zelden gaan risicogetallen een eigen leven leiden en worden budgetten en planningen er (mede) op gebaseerd. Wie de hardheid van dergelijke risicogetallen ter discussie stelt, wordt al gauw als spelbreker neergezet: 'En waar moeten we ons dan wel op baseren?' Daarbij heeft risicomangement vaak bureaucratische trekjes, met ingewikkelde protocollen, verplicht in te vullen lijsten en controle op controle. Het volgende kader geeft ter illustratie een, mogelijk iets gechargeerd, beeld van risicosessies in de praktijk.

## De realiteit van risicosessies in de praktijk?

Iemand in de organisatie vindt dat er iets met 'de risico's' moet worden gedaan. Deze persoon heeft recent een tweedaagse risicomangementcursus gevolgd, omdat binnen de organisatie een project danig uit de hand is gelopen.

Er wordt een risicosessie georganiseerd, waarin een groep deelnemers onvoorbereid risico's op geeltjes schrijft. Deze risico's, rijp en groen door elkaar en niet altijd even scherp geformuleerd, worden gegroepeerd. Min of meer identieke risico's worden samengevoegd.

Vervolgens wordt aan dezelfde deelnemers gevraagd om de grootte van de risico's in te schatten. Hiervoor gebruiken ze 'kansklassen', al dan niet uitgedrukt in percentages. De gevolgen worden bijvoorbeeld geschat in extra te maken kosten, extra benodigde tijd en imagoverlies. Iemand roept dat dit alles nogal subjectief is. De anderen beamen dat, maar hebben geen beter voorstel. Als er nog tijd over is worden beheersmaatregelen aan de risico's gekoppeld, misschien met de naam van de probleemeigenaar of risicohouder erachter. Dat gaat makkelijker als die persoon niet zelf bij de sessie aanwezig is, wegens tijdgebrek.

Alle data worden opgeslagen in een Excelsheet en rondgemaild voor aanvullingen, die vrijwel niemand blijkt te hebben. De projectmanager zet een vinkje op de to-dolijst. Er is tenminste een begin gemaakt met risicomangement.

Herkenbaar vanuit jouw praktijk?

### De risicoparadox

We arriveren hierbij op een opmerkelijk punt in ons dynamische organisatie-landschap. Organisaties en projecten in vrijwel alle sectoren hebben te kampen met toenemende complexiteit, tegengestelde belangen, een publieke roep om (meer) verantwoording en aanhoudend guur economisch weer, dat slechts langzaam opklaart. Als reactie hierop is vrijwel elke organisatie aan het veranderen. Risicomangement, in de zin van effectief en kostenefficiënt omgaan met de bijbehorende onzekerheden, lijkt daarom meer dan ooit noodzakelijk. De dagelijkse praktijk toont echter dat het moderne risicomangement, met sterke nadruk op (schijn)maakbaarheid en bureaucratische controle, zelden door iedereen in de organisatie enthousiast wordt verwelkomd. Dit leidt tot een opmerkelijke *risicoparadox*.

Risicomanagement lijkt hoogst noodzakelijk om de vaak uitdagende doelstellingen van organisaties te realiseren en wordt desondanks lang niet overal breed, diepgaand en met bewezen effectiviteit toegepast.

Tevens is de toepassing van modern risicomanagement voor velen juist geen oplossing voor het tijdgebrek. Niet zelden hoor ik: ‘Risicomanagement? Daar heb ik nu écht even geen tijd voor!’

#### *De risicoparadox in de financiële wereld*

De onderbouwing van de risicoparadox volgt uit onderzoek en de praktijk in diverse sectoren. Bijvoorbeeld, de wereldwijd toegepaste COSO-risicomanagementstandaard is rond 2004 ontwikkeld. Dit naar aanleiding van de boekhoudschandalen en fraudegevallen bij onder andere Enron en WorldCom. Recente en soortgelijke schandalen bij onder andere Imtech (2013) en KPMG (2014) tonen aan dat de beschikbaarheid van deze risicomanagementstandaard dergelijke situaties niet heeft weten te voorkomen.

Uit onderzoek van de hoogleraren Leendert Paape en Roland Speklé, uitgevoerd in 2012 onder 825 organisaties, volgt dat slechts 11% een volledig organisatiebreed of *Enterprise Risk Management*-systeem (een ERM-systeem) in gebruik heeft. Daarbij kon in dit onderzoek geen relatie worden aangetoond tussen de toepassing van de COSO-standaard en de effectiviteit van organisatiebreed risicomanagement. Michael Power, professor aan de London School of Economics, is hierover kraakhelder: “The security provided by ERM is at best limited to certain states of the world and at worst it is illusory – the risk management of nothing.”

#### *De risicoparadox in de publieke sector*

In de publieke sector blijkt de situatie niet wezenlijk anders. Sinds het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) uit 2004 zijn gemeenten verplicht hun financiële weerstandsvermogen tegen risico's in kaart te brengen en op te nemen in de jaarrekening. Anno 2013, bijna 10 jaar na het ingaan van het BBV, blijkt het risicomanagement in veel gemeenten verre van volwassen. Zo bracht promotieonderzoek van Cienfuegos Spikin, uitgevoerd onder 72 Nederlandse gemeenten, aanzienlijke verschillen in risicomanagementvolwassenheid aan het licht. Die varieerde binnen de onderzoekspopulatie met grote, middelgrote en kleine gemeenten van 1,7 tot 4,5 op een schaal van 1 tot 5 (met een gemiddelde score van 3,3).

Voor wie nog niet overtuigd is, in opdracht van onder andere de Rijksuniversiteit Groningen is in 2014 het tweede nationale onderzoek risicomanagement uitgevoerd. Ruim 700 Nederlandse organisaties hebben met hun enquêteresultaten bijgedragen aan het eindrapport *Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis?* Op een volwassenheidsschaal van 1 tot 10 scoort de non-profit sector in de survey met gemiddeld 4,5 stevig *onvoldoende*. Markant punt; in de tegelijkertijd uitgevoerde zelfevaluatie beoordelen de bestuurders en managers hun risicomanagement met gemiddeld 6,6 als ruim *voldoende*. Deze scores zijn nauwelijks hoger dan in die in het vorige onderzoek, uit 2009. Overigens, de profitsector laat zowel in 2009 als in 2014 soortgelijke scores als de non-profitsector zien. De risicoparadox is kennelijk generiek en geen eendagsvlieg.

Effecten van modern risicomanagement?

Er zijn opvallend weinig gevallen bekend waarbij risicomanagement juist *wel* heeft bijgedragen aan de doelstellingen. Slechts een beperkt aantal wetenschappelijke artikelen beschrijft positieve resultaten van de toepassing van risicomanagement in projecten bij de Britse nutsbedrijven, in de industrie en in de ruimtevaart. Deze artikelen van de onderzoekers Cooke-Davies, Raz, Kajko-Mattsson, Zwikael, Kloss-Grote en hun collega's zijn opgenomen in de literatuurlijst. Het merendeel van deze onderzoeken is gebaseerd op vragenlijsten. Hierbij is de invloed van vertekende (te positieve) antwoorden over de toepassing van risicomanagement door direct betrokkenen niet bekend. Ook is de meerwaarde van risicomanagement in deze artikelen niet specifiek gemaakt. We zijn daardoor niet in staat te achterhalen welke kostenbesparingen zijn opgetreden en of de totale risicokosten voor opeenvolgende projecten van organisaties zijn afgenomen, door een toename van risicomanagementinspanningen.

Wat leert ons dit alles?

Blijkbaar is het gangbare risicomanagement onvoldoende om professionals en managers, die veelal worstelen met tijdgebrek, daadwerkelijk te helpen bij het omgaan met onzekerheden binnen veranderende organisaties.

Gelukkig doemen in de verte nieuwe mogelijkheden op voor *anders* omgaan met risico's. Deze ontwikkelingen vallen samen met die in het moderne management. Vanuit vernieuwend management ontstaan mogelijkheden voor een andere manier van omgaan met onzekerheden in organisaties. Dit met minder bureaucratie en acceptatie van de begrenzings van de maakbaarheid. In de volgende paragraaf verkennen we deze vernieuwingen.

## 1.4 Vernieuwingen aan de managementhorizon

Optimisme is een morele plicht.

Karl Popper, filosoof.

Wat wil je eigenlijk in je dagelijkse werk?

Als ik managers en professionals tijdens opleidingen en workshops over risicomanagement vraag wat ze nu eigenlijk belangrijk vinden in hun werk, dan is het simpele antwoord: gewoon lekker werken. Doen waarvoor je aangenomen bent, waarbij je al je kennis en ervaring kunt toepassen in het vakgebied waar je ooit bewust voor hebt gekozen. Of waar je door toeval bent ingerold.

Uit de risicoparadox van de vorige paragraaf volgt dat er wel degelijk behoefte is om risicogestuurd te werken, maar dan wel zonder doorgeslagen bureaucratie van protocollen, regels en verantwoording. En zonder te vervallen in schijnzekerheden van vermeende maakbaarheid. Met andere woorden, we zijn op zoek naar vernieuwend management en bijbehorend risicomanagement, dat past bij de dynamiek en onzekerheden waarmee we vrijwel dagelijks worden geconfronteerd.

Verkenning van vernieuwend management

Wat zijn de contouren van dat nieuwe management en het bijbehorende risicomanagement? Wat zijn de accentverschillen met het gangbare management? In *Verdraaide Organisaties* geeft organisatieadviseur Wouter Hart een overzicht van wat vernieuwend management kan gaan inhouden. Hieruit heb ik die elementen gekozen, die ook bepalend kunnen worden voor een vernieuwende vorm van risicomanagement via risicogestuurd werken. Ik heb enkele kenmerken anders geformuleerd en ook heb ik er een aantal toegevoegd. Het resultaat staat in tabel 1.1 en is het voorgerecht. In hoofdstuk 2 leg ik aan de hand van deze kenmerken uit wat de accentverschillen zijn tussen conventioneel risicomanagement en vernieuwend risicogestuurd werken.

Kenmerken van conventioneel management	Kenmerken van vernieuwend management
Methode is leidend	Doelen zijn leidend
Eén doel	Enkele doelen
Geld is dominant	Waarde is dominant
Standaardisatie	Variatie
Variatie minimaliseren	Variatie benutten
Onteigenen	Eigenaarschap
Schaalvergroting	Functionele omvang
Low trust – high tolerance	High trust – low tolerance
Afdwingen	Uitnodigen
Zeker willen weten	Onzekerheid toelaten
Compleet willen zijn	Keuzes durven maken
Meer onderzoek vragen	Beperkingen onderzoek aangeven
Alleen lineair	Lineair en cyclisch
Ontwerpen	Ontwikkelen
Statisch	Dynamisch
Oorzaak - gevolg	Interactie
Uitsluiten van verspilling	Kleine verspilling accepteren
Fouten uitsluiten	Fouten vroegtijdig opmerken
Kansen op risico's verkleinen	Gevolgen van risico's verkleinen
Antwoorden geven	Vragen stellen

Tabel 1.1 Van conventioneel management naar vernieuwend management, naar Wouter Hart.

Vernieuwend management is overigens geen kwestie van al het oude inruilen voor het nieuwe. Het is geen kwestie van of-of, eerder een kwestie van minder-meer. Minder conventioneel en meer vernieuwend, waarbij elke organisatie andere accenten legt. Het gaat hierbij om het vinden van een balans tussen oud en nieuw. Die balans is verschillend voor verschillende organisaties in verschillende sectoren, en wellicht zelfs binnen één en dezelfde organisatie. Ook is die balans geen constante. Voor het realiseren van de organisatiedoelen is, vanwege de dynamiek in en buiten organisaties, steeds weer een iets andere balans tussen oud en nieuw optimaal.

Vernieuwend management geeft veel inspiratie voor vernieuwend risicomanagement. Nederland heeft op dit gebied enkele pioniers, die mij inspireren. Ze staan in mijn *Dutch Management Hall of Fame* en zijn om die reden in het volgende kader opgenomen.

## Vernieuwende Hollandse managementdenkers

De laatste jaren heeft een aantal Nederlandse managementdenkers een vernieuwende visie op management ontwikkeld. Inspirators voor mij zijn: Thijs Homan, Wouter Hart, Mathieu Weggeman, Joop Peters en Judith Pouw, Hans Vermaak en Kees Tillema.

Allen pleiten voor een terugkeer naar de menselijke maat, waardering van vakmanschap, ruimte voor eigen invulling, meer vertrouwen, minder controle en een minder eenzijdige focus op financieel resultaat. Dit sluit aan bij het risicogestuurde werken in dit boek. Hiermee wordt vernieuwend risicomanagement rechtstreeks aangesloten op vernieuwend management.

### *Vernieuwend management in de praktijk*

Kunnen we in de praktijk nu al de contouren waarnemen van dit vernieuwende management? En is het risicomanagement in dergelijke organisaties eveneens vernieuwend? Het antwoord op beide vragen is 'ja'. Ik illustreer dit met twee voorbeelden.

#### *Hoogbetrouwbare organisaties op basis van principes*

In de zogenoemde *High Reliability Organization (HRO)*, vrij vertaald *hoogbetrouwbare organisaties*, vinden minder incidenten plaats dan je op basis van hun risicovolle activiteiten verwacht. Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn kerncentrales, chemische installaties, de brandweer en defensieonderdelen. Ze opereren permanent onder complexe en onzekere omstandigheden. In dergelijke hoogbetrouwbare organisaties werken mensen in de eerste plaats vanuit *principes* in plaats vanuit regels. Daarom ligt de nadruk op het ontwikkelen van opmerkzaamheid, *organizational mindfulness*, van *alle* medewerkers en managers in de organisatie. Aandachtspunten hiervoor zijn werkwijzen, organisatiecultuur, houding en (voorbeeld)gedrag. In het kader de vijf principes en wat achtergrondinformatie over de pioniers op dit gebied.

## High Reliability Organization (HRO)

Om optimaal om te gaan met het onzekere en onverwachte werkt een HRO volgens vijf principes:

1. Gerichtheid op verstoringen: fouten worden als normaal beschouwd. Het vermijden van escalatie als gevolg van fouten heeft de aandacht.
2. Terughoudendheid tot simplificeren: dit gaat in tegen de heersende managementopinie van 'alles op één A4'tje'.
3. Gevoeligheid voor de uitvoering: concentratie op het primaire werkproces op de werkvloer. Dáár gebeurt het, of niet.
4. Toewijding aan veerkracht: de metafoor van de bamboeorganisatie, tegen een stootje kunnen. Geen 'anorexia-organisaties', waarbij er structureel te weinig capaciteit is en één onverwacht ziektegeval al tot grote problemen leidt.
5. Respect voor expertise: mandaat voor besluitvorming leggen bij de inhoudelijk experts, zoals technici, in plaats van hiërarchisch bij managers.

Het concept van de HRO is ontwikkeld door de Amerikaanse onderzoekers Karl Weick en Kathleen Sutcliffe. In Nederland zijn organisatieadviseur Bert van Dalen en collega's pioniers en is er onder andere ervaring mee opgedaan op een raffinaderij, bij een infrastructuurbeheerder en in een kleine gemeente.

Misschien heeft emeritus professor Frans Barends van de TU Delft het gedachtegoed van de HRO wel het meest pakkend samengevat met zijn motto: 'Van onzekere veiligheid naar veilige onzekerheid.' Toepassing van de HRO-principes betekent een omslag in denken en doen, van het creëren van onveilige zekerheid (schijnzekerheid) naar het realiseren van veilige onzekerheid. Deze aanpak sluit naadloos aan op risicogestuurd werken, zoals we in hoofdstuk 2 zien.

Een wijdverbreid misverstand is dat het toepassen van de HRO-principes alleen zinvol is voor de genoemde 'gevaarlijke' organisaties, waarbij de operaties de fysieke veiligheid van medewerkers en omgeving bedreigen. Immers, ook organisaties met activiteiten die niet zozeer een fysieke bedreiging vormen, hebben te maken met tal van onverwachte gebeurtenissen die een grote impact op de doelstellingen hebben. Dit betekent dat brede toepassing van de HRO-principes goed mogelijk is in allerlei soorten organisaties en sectoren.

### *Opmerkelijke signalen uit de financiële sector*

Ook in de financiële sector groeit het besef dat een vernieuwende aanpak noodzakelijk is om effectief met de talrijke onzekerheden om te gaan. Zo heeft de



Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in 2013 de ‘publieke managementletter’ *Risico’s managen is mensenwerk* uitgebracht. Hiermee wil de NBA een bijdrage leveren aan discussie over risicomanagement. In de publicatie geeft de NBA vijf opmerkelijke signalen af: risicomanagement is mensenwerk, de risicobereidheid is niet helder, de verankering van risicomanagement in de onderneming is onvoldoende, de risicoparagraaf in jaarverslagen schiet tekort en accountants hebben weinig oog voor risicomanagement. Dit geeft aan dat er op het gebied van risicogestuurd werken nog een wereld is te winnen.

Een citaat van hoofddocent management accounting & control Kees Tillema sluit hier naadloos op aan: “Het nieuwe [management accounting & control-] perspectief begint met de aanvaarding van het feit dat organisaties relatief veel onvoorspelbaarheid en instabiliteit herbergen en dat er allerlei paradoxen leven die inherent zijn aan samenwerken. Zodra men deze ‘weg wil managen’ beginnen de problemen.” Hier wordt de financiële managementmaakbaarheid overduidelijk losgelaten, wat ook ruimte maakt voor een andere wijze van omgaan met onzekerheid.

Ten slotte en hoe verder

De voorbeelden over de hoogbetrouwbare organisaties en de signalen uit de financiële sector laten zien dat vernieuwende visies op management in de praktijk hier en daar voet aan de grond beginnen te krijgen. In diverse sectoren is in elk geval een omslag in denken waar te nemen, waarbij disfunctionele bureaucratie en de illusie van managementmaakbaarheid stevig ter discussie worden gesteld. Dit geeft tevens perspectief voor vernieuwende manieren van risicogestuurd werken.

In **hoofdstuk 2** wordt uitgewerkt wat dat risicogestuurde werken nou eigenlijk is en hoe je dat zelf kunt doen. Hiermee kun je je voordeel doen bij het realiseren van je eigen persoonlijke werkdoelen.

In **hoofdstuk 3** wordt beschreven hoe je voorwaarden in je organisatie kunt scheppen zodat niet alleen jij risicogestuurd gaat werken, maar ook je collega’s, leidinggevend en medewerkers. Alleen dan kun je als organisatie werkelijk stappen maken in het kosteneffectief omgaan met onzekerheden op weg naar het realiseren van de organisatiedoelen.

## 1.5 Samenvatting

Dit hoofdstuk begon met een beschrijving van drie markante punten in het huidige organisatielandschap: de *veranderingen* in organisaties vanwege de dynamiek in de buitenwereld, de talrijke *onzekerheden* die daarmee gepaard gaan en het structurele *tijdgebrek* van professionals en managers om ondanks al die veranderingen en

onzekerheden toch hun doelstellingen te realiseren. De verkenning van deze drie factoren leidde naar één prikkelende vraag: Wat is de huidige realiteit van (risico-) management in organisaties in relatie tot het omgaan met onzekerheden?

Zowel het moderne management als het daaruit ontstane risicomangement wordt gekenmerkt door een te hoge mate van veronderstelde *maakbaarheid*. Ook kennen beide, ondanks of misschien wel dankzij de digitale technologie, vaak te veel *bureaucratie*. Overschatte managementmaakbaarheid noch overmatige bureaucratie helpen ons met de onzekerheden die we tegenkomen op weg naar onze doelstellingen.

Hiermee kwamen we uit op de *risicoparadox*: risicomangement lijkt hoogst noodzakelijk en wordt desondanks lang niet overal toegepast. Vanuit deze schijnbare tegenstelling is vervolgens de managementhorizon verkend op vernieuwende vormen van management in organisaties. Diverse managementdenkers hebben hiervoor de afgelopen jaren al inspirerend voorwerk verricht, waar we mee verder kunnen. Aan de hand van praktijkvoorbeelden zijn enkele vernieuwingen geconstateerd. Die bieden veelbelovende mogelijkheden voor anders omgaan met onzekerheden in organisaties.

De volgende reflectievragen kun je benutten om meer inzicht te krijgen in de huidige wijze van management in je organisatie:

1. Met welke veranderingen heeft de organisatie waar jij werkt te maken en welke onzekerheden zijn de oorzaak en het gevolg van die bewegingen? In welke mate wordt hierdoor tijdsdruk ervaren?
2. Hoe zit het met de managementmaakbaarheid en bureaucratie bij de organisatie waar jij nu werkt?
3. In hoeverre wordt er risicomangement toegepast en op welke wijze?
4. Wat zijn daarover de overtuigingen, wat zijn de verwachtingen en welke aantoonbare resultaten zijn met risicomangement bereikt?
5. Zijn de gebruikte risicomangementmethoden, -modellen en -gereedschappen toereikend?
6. Is er meer van hetzelfde of juist iets anders nodig voor het effectief en efficiënt omgaan met onzekerheid en de bijbehorende risico's om organisatiedoelen en persoonlijke werkdoelen te realiseren?
7. Uit welke kennis- en ervaringsbronnen kun je daarvoor putten?
8. Wie in de organisatie heeft welke ambities voor de ontwikkeling van management en risicomangement?
9. Zijn er concrete plannen en acties om die ambities waar te maken?
10. Wat kan en wil jouw organisatie daarin investeren?

Deze reflectievragen kun je zowel aan jezelf als aan je collega's, leidinggevenden en medewerkers stellen. Pittige vragen? Ter geruststelling, op dergelijke vragen bestaan geen goede of foute antwoorden. Ze zijn louter bedoeld om je inzicht in het omgaan met onzekerheid in je eigen organisatie te vergroten. Dit inclusief de rollen die management en risicomanagement daarbij spelen. Wellicht maken de vragen je 'bewust onbekwaam'. Prima, met de inhoud van de volgende hoofdstukken kun je hiermee aan de slag. Dit om stappen te maken in het bewust ontwikkelen en toepassen van risicogestuurd werken voor het realiseren van zowel je organisatiedoelen als je persoonlijke werkdoelen.

Martin van Staveren

# RISICOGESTUURD WERKEN

in de praktijk

Met risico's heeft elke organisatie te maken, maar hoe ermee wordt omgegaan verschilt enorm; er wordt van weggekeken, of regelgeving wordt dichtgetimmerd met de illusie van zekerheid.

Maar het kan anders. Martin van Staveren laat in *Risicogestuurd werken in de praktijk* zien dat én hoe je binnen je organisatie op een gezonde manier kan omgaan met risico's. Door risicogestuurd te werken kijk je de realiteit van onzekerheid diep in de ogen en maak je op basis daarvan scherpe keuzes. Van Staveren beschrijft glashelder hoe je dit als manager of professional aanpakt en hoe je de voorwaarden in je organisatie zo ontwikkelt, dat de mensen om je heen het overnemen.

Met talrijke voorbeelden en concrete tips is dit praktijkboek een onmisbare gids om, met alle veranderingen en onzekerheden in je dagelijkse werk, succesvol je doelen te bereiken.

*Dr. ir. Martin Th. van Staveren MBA studeerde technische aardwetenschappen en bedrijfskunde. Hij promoveerde op het implementeren van risicomangement in organisaties. Met zijn bureau VSRM helpt hij organisaties risicogestuurd te werken. Van Staveren is ook kerndocent in de masteropleidingen Risicomangement en Public Management, Universiteit Twente.*

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

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

---

**“ Effectief omgaan met onzekerheid vraagt niet om (nog) meer procedures en toezicht. Het vraagt om loslaten van de illusie van volledige controle. Eenvoudig als concept – lastig te implementeren. Dit boek onderbouwt waarom dat toch moet en geeft praktische tips: een aanrader!”**

Benno Baksteen, oud-gezagvoerder KLM en voorzitter Dutch Expert Group Aviation Safety

