



Thema: One step ahead  
with Risk Leadership

**WELKOM!**



UNIVERSITY  
OF TWENTE.



# Big Data, Ethiek & Risicoleiderschap

Dr. Ir. Martin van Staveren MBA

Kerndocent Master Risicomanagement, Universiteit Twente

Senior adviseur / eigenaar risicobureau VSRM

# Wie is dr. ir. Martin van Staveren MBA?

Staat voor *ERG anders* omgaan met risico's



UNIVERSITEIT TWENTE.



# Stelling: eens /oneens?

Ethisch omgaan met big data in algoritmen  
vraagt risicoleiderschap  
van iedere hedendaagse professional

# INHOUD

⇒ Interactief

⇒ Stel je vragen!

- + Inleiding
- + **Big data** en botsende wereldbeelden
- + **Toeslagenaffaire**: Hoe data en ethiek in de praktijk botsen
- + **Risicoleiderschap** als verbindende noodzaak?
- + Tips voor de praktijk

# Big data & botsende wereldbeelden

**TABEL 1.1** Twee botsende wereldbeelden

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

Van Staveren, Iedereen risicoleider (2020)

Maakt big data complexiteit gecompliceerd?



# Twée soorten vraagstukken & risico's



Risico  
Beheersing

Gecompliceerd

Tam vraagstuk

Eén eenduidige oplossing



Resilience met  
big data?

Complex

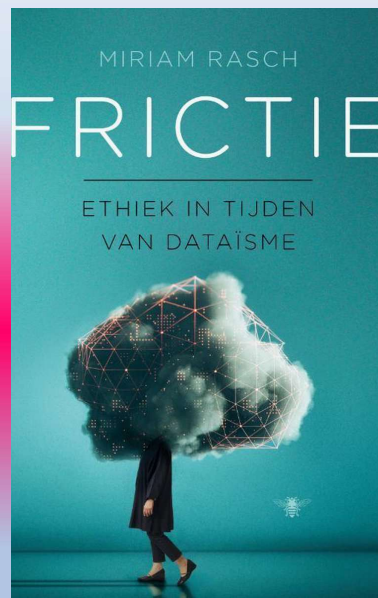
'Wicked' Wild vraagstuk

Geén ultieme oplossing  
Wel keuzes & besluiten

# Hoe data en ethiek in de praktijk botsen



+



=



# HANS ROSLING: **MISSIE**

'To fight **devastating**  
**ignorance** with a  
factbased worldview'

(Rosling, Rosling & Rosling Rönnlund, 2018)

**Aanpak**: feiten = data verzamelen én  
aansprekend presenteren => onze  
**instincten** onschadelijk maken



# VOORBEELD: ONS ANGST- INSTINCT

Hoe heeft het aantal doden per jaar door natuurrampen zich de afgelopen 100 jaar ontwikkeld?

- A. Meer dan verdubbeld
- B. Ongeveer hetzelfde gebleven
- C. Meer dan gehalveerd

Conclusie: **feitelijke data** is essentieel om **onwetendheid** en **bias** te vermijden



# MIRIAM RASCH: **MISSIE**

Verzet tegen '**dataïsme**': 'Het geloof dat alles te vertalen is in digitale data om daarmee de wereld de **goede** kant op te duwen' => 'tech-for-good' (Rasch, 2021 )

**Aanpak**: Herwaardering van **frictie** (discomfort, ongemak MvS), als startpunt voor **ethische reflectie**



# ETHISCHE REFLECTIE (1)

‘Sans eche, pas de morale’

(De Beauvoir, 1947, 2018, in Rasch, 2021)

Want de vraag naar **ethisch** (= het juiste) handelen  
veronderstelt **onzekerheid** over wat juist is =>  
**ambigüiteit** (A van VUCA) => ethiek is verbonden  
met **niet (zeker) weten**

SIMONE DE BEAUVOIR  
PLEIDOOI VOOR  
EEN MORAAAL DER  
DUBBELZINNIGHEID



Ambigüiteit

BIJLEVELD

## ETHISCHE REFLECTIE (2)

‘Belangrijk is dat de twijfel over wat te doen niet zozeer te maken heeft met de **complexiteit** [...] maar met de **fundamentele onoplosbaarheid** ervan’  
(De Beauvoir, 1947, 2018, in Rasch, 2021)

- A. **Consequenties** van (niet) doen zijn nooit 100% zeker
- B. Onmogelijk om **alle belangen** te dienen

⇒ Betekent dat we ‘de droom van een **onmenselijke objectiviteit** moeten laten varen’.... (De Beauvoir in Rasch, 2021)

SIMONE DE BEAUVOIR  
PLEIDOOI VOOR  
EEN MORAAAL DER  
DUBBELZINNIGHEID



Wilde vraagstukken

BIJLEVELD

# TE WEINIG / TE LATE ETHISCHE REFLECTIE

## Werden ze nou toch geprofileerd?

**Toeslagenaffaire** Volgens een nieuw rapport van Amnesty International maakte de Belastingdienst zich schuldig aan etnisch profileren.

Rik Rutten 25 oktober 2021 Leestijd 3 minuten



# TOESLAGENAFFAIRE

Vanaf 2013: invoering door Belastingdienst van een lerend algoritmisch besluitvormingssysteem voor opsporing van onjuiste aanvragen en fraude: het **risicoclassificatiemodel**

Doel: via **risicoprofielen** te toetsen bij wie **kans** groter is dat zij 'mogelijk onnauwkeurige aanvragen en wijzigingen indienen en potentieel fraude plegen' (Amnesty, 2021).

Gevolg: door **blackbox** model en **perverse prikkel** om kosten terug te verdienen veel 'vals positieven' => tienduizenden ouders en verzorgers ten onrechte beschuldigd van fraude met kinderopvangtoeslag.



## XENOFOBE MACHINES

DISCRIMINATIE DOOR ONGEREGULEERD GEBRUIK  
VAN ALGORITMEN IN HET NEDERLANDSE  
TOESLAGENSCHANDAAL



## CONCLUSIES OVER RISICOCCLASSIFICATIE

'Het gebruik van het black box-systeem en het zelflerend algoritme belemmerde de **transparantie** en uitvoering van de **verantwoordingsplicht** en is daarom **onverenigbaar** met de beginselen van behoorlijk bestuur, legaliteit en de rechtsstaat.' (Amnesty, 2021)

'De Belastingdienst heeft nagelaten om voorafgaand aan het gebruik van het risicoclassificatiemodel de **risico's en gevolgen** voor de mensenrechten te beoordelen. Daarnaast heeft de Belastingdienst niet de **risico's beperkt** om discriminatie als gevolg van het gebruik van het risicoclassificatiemodel te voorkomen.' (Amnesty, 2021)



### XENOFOBE MACHINES

DISCRIMINATIE DOOR ONGEREGULEERD GEBRUIK  
VAN ALGORITMEN IN HET NEDERLANDSE  
TOESLAGENSCHANDAAL



Wat te doen?

# ENKELE VAN DE AANBEVELINGEN

(Samengevat uit Amnesty, 2021)

- A. Afzien van het gebruik van black box-systemen in **risicovolle situaties** (zoals bij de opsporing van fraude in de sociale zekerheid).
- B. Inzet van **zelflerende** algoritmen **verbieden** in algoritmische besluitvormings-systemen in **publieke sector** bij:
  - A. Besluitvorming met **rechtsgevolgen**
  - B. Besluitvorming die de **rechten** en **vrijheden** van **individueen** aantasten
  - C. Besluitvorming die een **grote impact** hebben op de **samenleving**.
- C. Zo groot mogelijke **transparantie** over gebruik van algoritmische besluitvormings-systemen in de publieke sector. Dit via een **openbaar register** met informatie over het **gebruik** van **algoritmische besluitvormingssystemen** in de publieke sector.



## XENOFOBE MACHINES

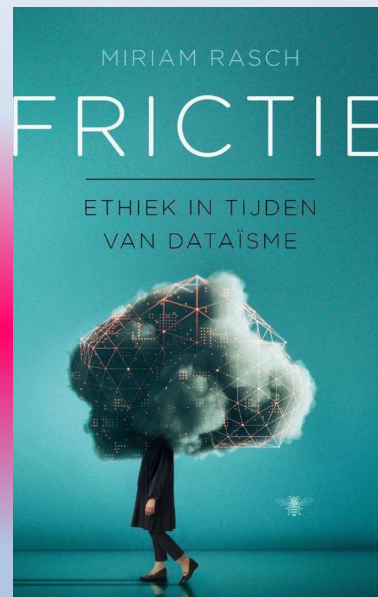
DISCRIMINATIE DOOR ONGEREGULEERD GEBRUIK  
VAN ALGORITMEN IN HET NEDERLANDSE  
TOESLAGENSCHANDAAL



# Hoe data en ethiek in de praktijk botsen



+



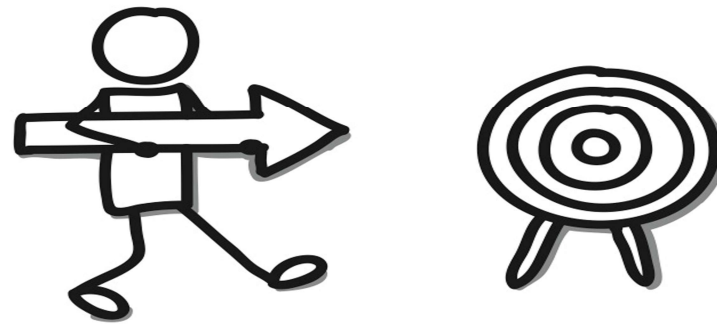
=



## Risicoleiderschap als verbindende noodzaak?

# Wat **is** Risicoleiderschap?

Doelgericht  
durven omgaan  
met onzekerheden,  
risico's én kansen



**E**xplicit => oog voor bias

**R**ealistisch => VUCA & discomfort

**G**estructureerd => 6 stappen en 3 vragen

# Hoe **werkt** risicoleiderschap?

## Complexiteit: Terug naar de essentie ...

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

Van Staveren (2018, 2020)

# Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



## VRAAG aan jou

Welke vaardigheid voor risicoleiderschap is voor jou het meest van belang voor het ethisch omgaan met big data?



Laat het weten!

### Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



## Big Data, Ethiek & Risicoleiderschap

# Samenvattende tips

- + Maak **onderscheid** tussen wilde van tamme vraagstukken & dito risico's
- + Beperk de onbewuste '**negativiteitsbias**' met feitelijke (big) data
- + Erken de beperkingen van '**dataïsme**' en '**tech for good**'
- + Ethisch handelen is **ambigu** en verbonden met niet (zeker) weten
- + Ethisch omgaan met big data in algoritmen vraagt **risicoleiderschap**

# Iederéén risicoleider

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

*Pak je voorbeeldrol én verantwoordelijkheid!*

## REFLECTIE

Waar ga *jij* vanaf nu extra *aandacht* aan geven?

Benoem *1 leerpunt...*

in *2 woorden*





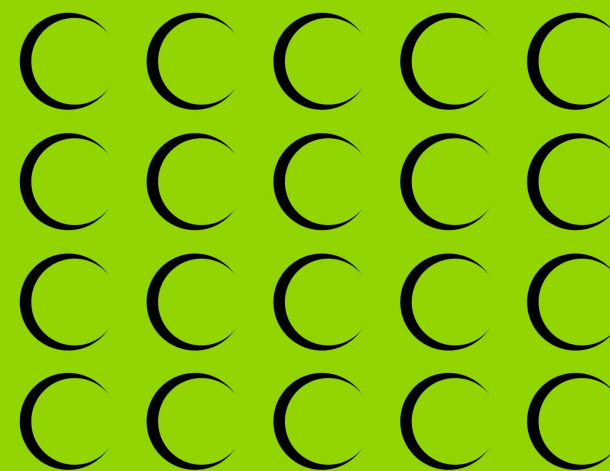
Risicoleiderschap



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

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

# Iedereen risicoleider



Waarde realiseren én behouden  
in een onzekere wereld

Martin van Staveren

Boom | Management **IMPACT**