In 15 jaar van wetenschap naar praktijk, vanuit een persoonlijke risicoreis

Sturen op risico's in de publieke sector

Conferentie Sturen op Veiligheid – Universiteit Twente – 6 november 2025

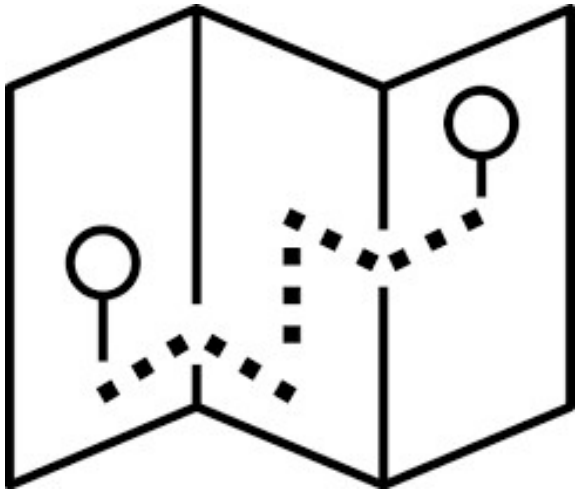
Dr. Ir. Martin van Staveren MBA
Kerndocent Master Risk Management & Master Publiek Management, Universiteit Twente
#1 auteur, spreker, adviseur & eigenaar VSRM

Stelling: eens of oneens?

Sturen op risico's
in de publieke sector
is een organisatievraagstuk

Risicosturing ontstaat niet spontaan…

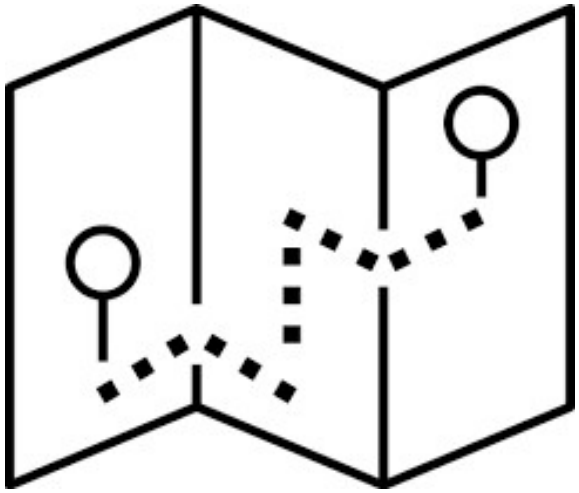
Tijdlijn & inhoud



- Anno 2009: risico, innovatie en verandering
- Periode 2010 - 2025: risicomanagement in de publieke sector
- Vanaf 2025: waar gaan we naar toe?
- Voor nu: risicogestuurde tips voor de publieke praktijk

Interactief!

Tijdlijn & inhoud



- Anno 2009: risico, innovatie en verandering
- Periode 2010 - 2025: risicomanagement in de publieke sector
- Vanaf 2025: waar gaan we naar toe?
- Voor nu: risicogestuurde tips voor de publieke praktijk

2009: voorbeelden opgetreden risico's & kansen?

Aanslag op de koninklijke bus tijdens Koningedag in Apeldoorn

Vermissing Air France vlucht 447: recorders in 2011 gevonden

President Obama ontvangt de Nobelprijs voor de Vrede

Vraag

Wat was kenmerkend voor risicomanagement in de publieke sector anno 2009?

Mijn antwoord vanuit wetenschap en praktijk

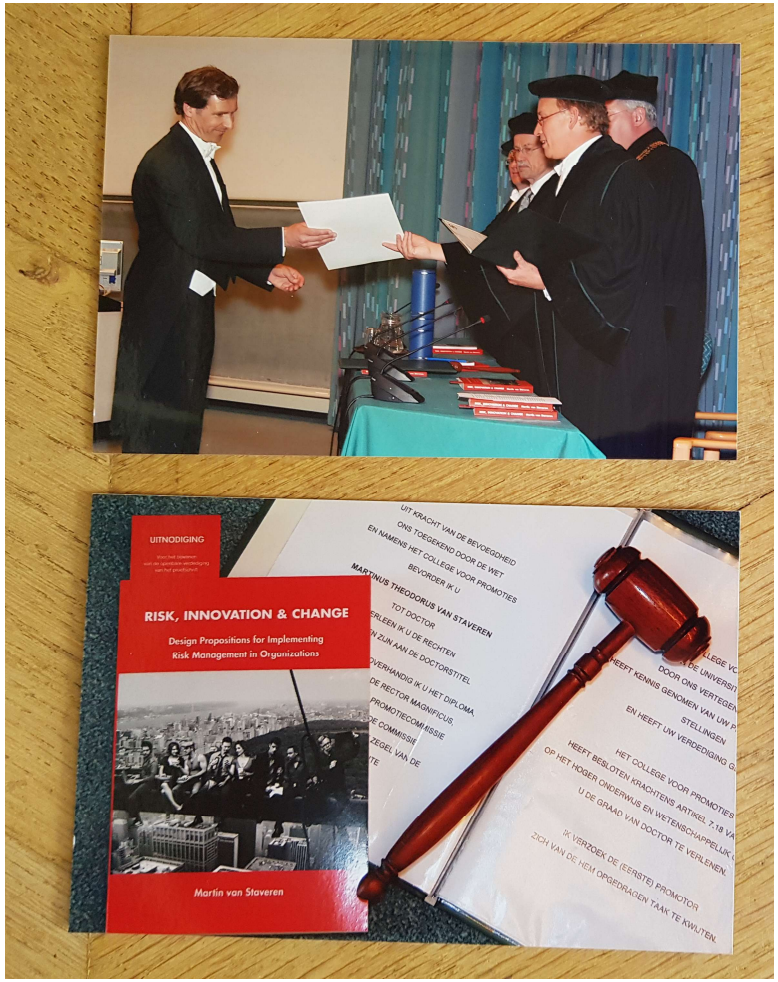
Methode-gedreven risicomanagement, uitgevoerd door de risicomanager,

was kenmerkend

in de publieke sector anno 2009

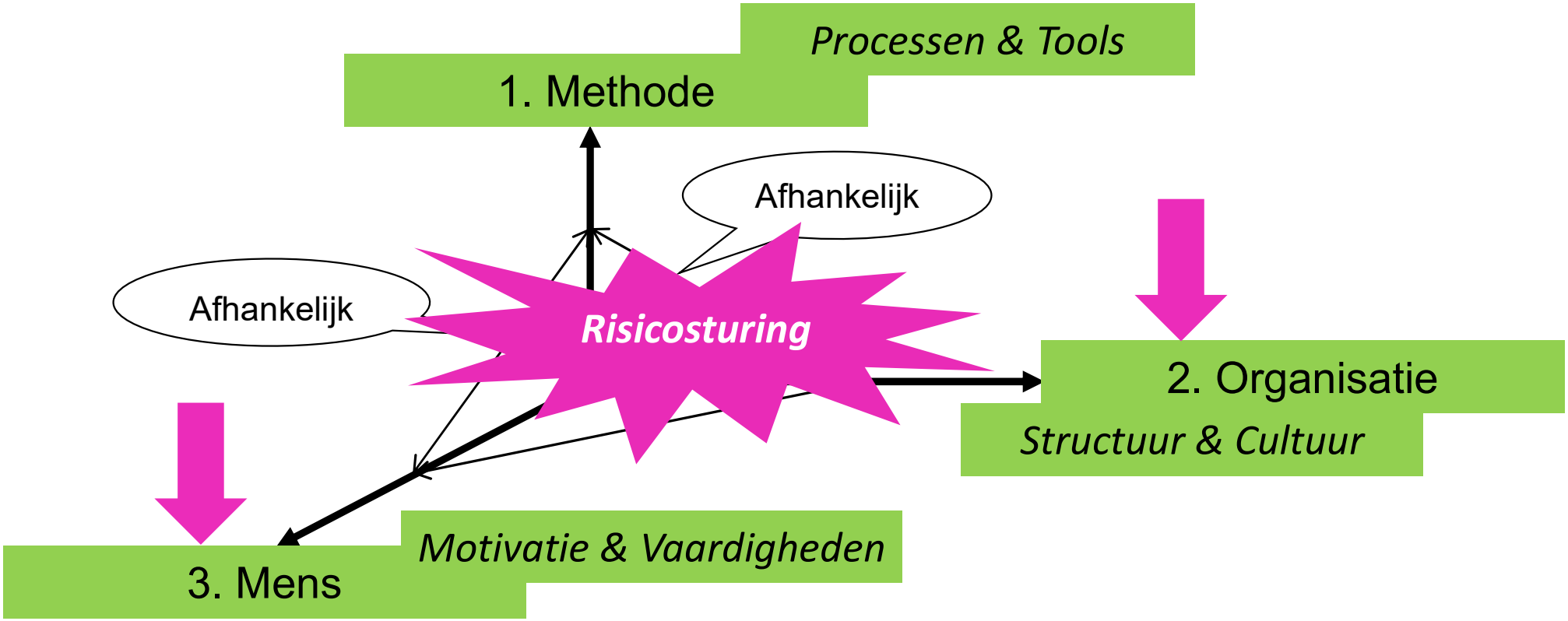
Leidde tot een proefschrift… vanuit frustratie

2009: promotie op proefschrift *Risk, Innovation & Change*

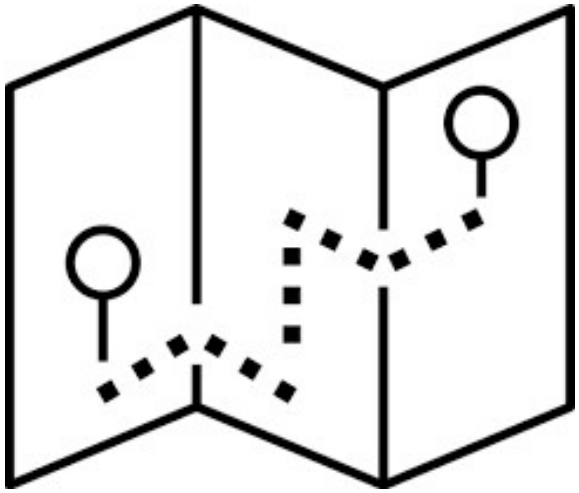


Risk, Innovation & Change (van Staveren, 2009)

Essentie: risicosturing als organisatievraagstuk



Tijdlijn & inhoud

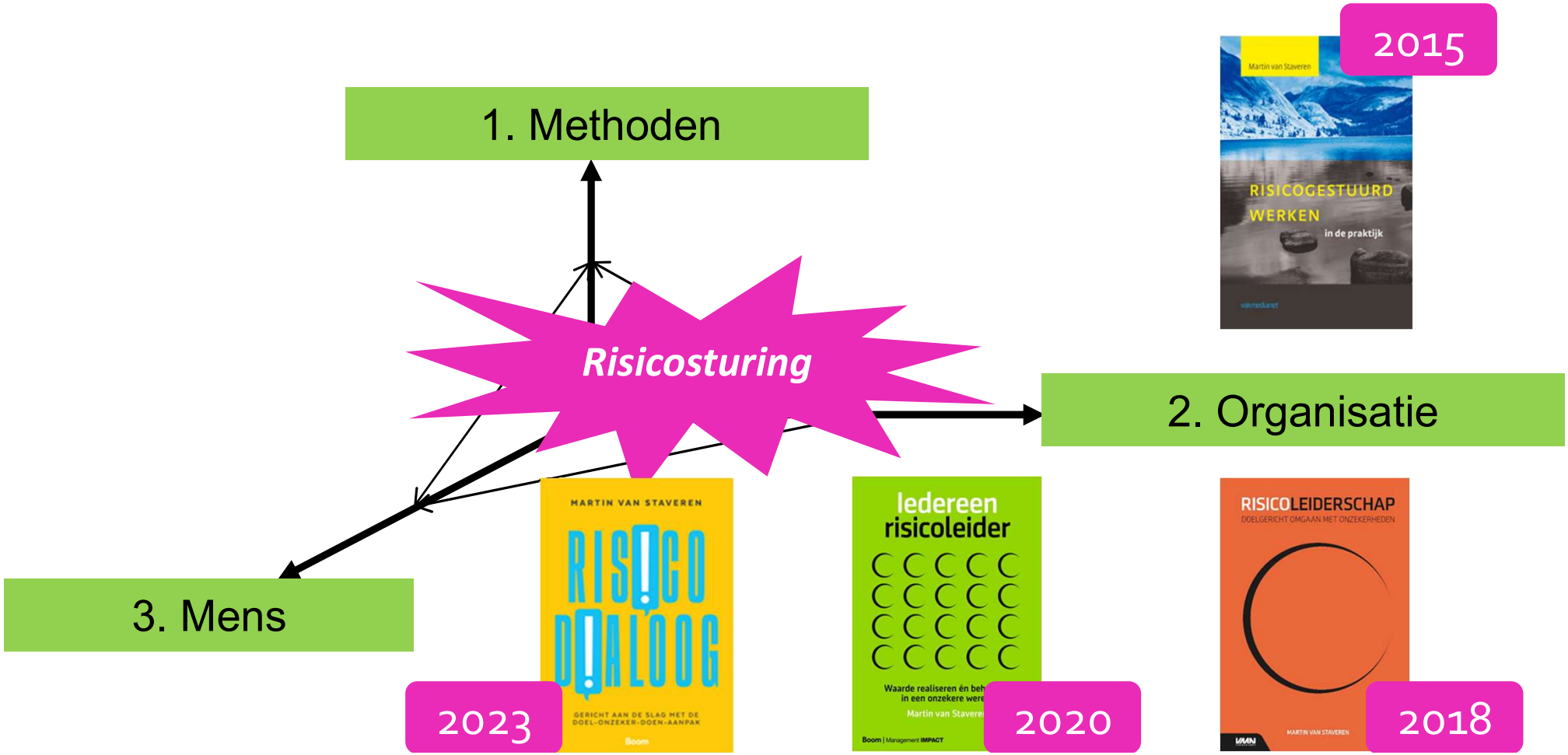


- Anno 2009: risico, innovatie en verandering
- Periode 2010 - 2025: risicomanagement in de publieke sector
- Vanaf 2025: waar gaan we naar toe?
- Voor nu: risicogestuurde tips voor de publieke praktijk

Vraag

Wat is kenmerkend voor de ontwikkeling van risicomanagement in de publieke sector in de periode 2010 – 2025?

2010 – 2025: van wetenschap naar praktijk



2015: ga risicogestuurd werken

Werkdefinitie: *het toepassen van de gangbare risicostappen/risicovragen in dat wat je al doet* => *in bestaande processen en activiteiten.*

2018: toon risicoleiderschap

Risicogestuurd werken vraagt risicoleiderschap

Werkdefinitie: *het doelgericht durven omgaan*

met onzekerheden, risico's én kansen.

2020: maak iedereen 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!

2023: ga in risicodialoog

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

Voorbeeld ministerie

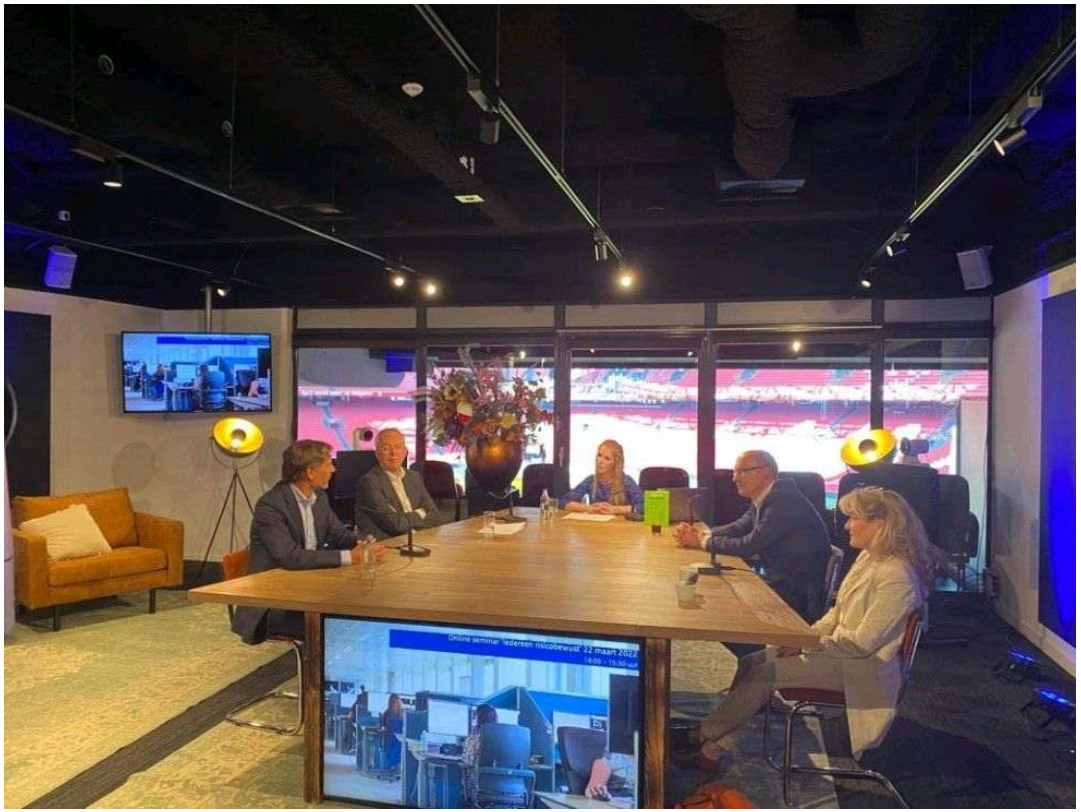
Doel	Status *	Onzekerheden (Risico/Kans)	Doen (Maatregelen)	Netto risico *
Dienstverlening en advisering Het opstellen van een heldere producten- en dienstencatalogus (PDC) DSU ten behoeve van de eigenaar, klanten en opdrachtgevers.		1. Planning loopt uit. 2. PDC strookt niet met de verwachting eigenaar en/of opdrachtgevers. 3. ICT randvoorwaarden zijn niet op tijd duidelijk. 4. Tarieven zijn niet op tijd duidelijk.	1. Escalatie in MT. 2. Eigenaar/opdrachtgevers aan de voorkant betrekken en regelmatig bijpraten. 3. Tijdig uitkomsten van de Proof of Solution (PoS) van project Venus en het effect daarvan in kaart brengen. 4. Tijdig besluitvorming over de fee initiëren.	M
Innovatief personeelsbeleid Het hybride werken is optimaal gefaciliteerd conform de daarvoor opgestelde regels en richtlijnen.		1. Benodigde faciliteiten zijn niet of onvoldoende verkrijgbaar/beschikbaar. 2. Medewerkers maken niet/onvoldoende gebruik van beschikbare faciliteiten.	1. Tijdig behoefte faciliteiten in kaart brengen en bestellen. 2. Aandacht geven aan instructie en delen ervaringen faciliteiten.	L
Innovatief personeelsbeleid Het ontwikkelen en uitvoeren van de routekaart van diversiteit en inclusie.		1. Gebrek aan capaciteit om deze doelstelling te behalen. 2. Gebrek aan draagvlak voor de routekaart Diversiteit en Inclusie.	1. Voldoende commitment vanuit MT en organisatie. 2. Afdelingen stellen voldoende capaciteit beschikbaar.	L
Organisatieontwikkeling Laten beklijven en consolideren van het gedachtegoed van de herijking in opmaat naar nieuwe te ontwikkelen doelen voor de werkeenheden.		1. Waan van de dag overheerst. 2. Werkeenheden wisselen hun strategische keuzes niet uit.	1. Vooruit inplannen van MT sessies. 2. Doorzetten ingezette teamontwikkeling MT DSU en bewaking door directeur DSU.	H
Ambtelijk vakmanschap Organiseren van bijeenkomsten voor de werkeenheden die verdere invulling aan ambtelijk vakmanschap moeten geven.		1. Gebrek aan capaciteit. 2. Gebrek aan draagvlak. 3. Geen duidelijkheid wat ambtelijk vakmanschap binnen DSU betekent.	1. Werkeenheden stellen voldoende capaciteit beschikbaar en er wordt gekozen voor haalbare activiteiten. 2. Commitment vanuit MT en organisatie, stimuleren goede voorbeelden van ambtelijk vakmanschap. 3. Doel en concrete acties voor dit jaar in de invulling van ambtelijk vakmanschap per werkeenheid formuleren.	M
Informatiehuishouding Ervoor zorgen dat de opdrachtgevers van de werkeenheden periodiek op gestructureerde en uniforme wijze voorzien worden van kwalitatief hoogstaande informatie.		1. Sturing op de onjuiste KPI's. 2. Opdrachtgevers willen maatwerk. 3. Opdrachtgevers UVB zijn niet georganiseerd. 4. SAP BO (FDC) en MS Power BI (DSU breed) worden niet op tijd gebruiksklaar opgeleverd, waardoor informatie op inefficiënte en willekeurige wijze tot stand komt.	1. Bij ontwikkeling opdrachtgevers betrekken en daarna voortdurend controleren of we juiste KPI's hebben. Stoppen wanneer te weinig input vanuit de werkeenheden te zien is. 2. Opdrachtgevers overtuigen dat maatwerk niet nodig is. Als maatwerk desondanks gewenst is, worden de kosten daarvan afgewenteld op de opdrachtgever. Daarnaast, het hebben van een inzichtelijk / overzichtelijk, gedragen en afgestemd portfolio. 3. Opdrachtgevers bundelen tot een opdrachtgevers overleg en gezamenlijk de informatiebehoefte definiëren. 4. Goede sturing en projectmanagement en bestaande systemen niet uitfaseren voordat nieuwe systemen in gebruik zijn.	L

* = voorbeeld. Door risico-eigenaar in te vullen.

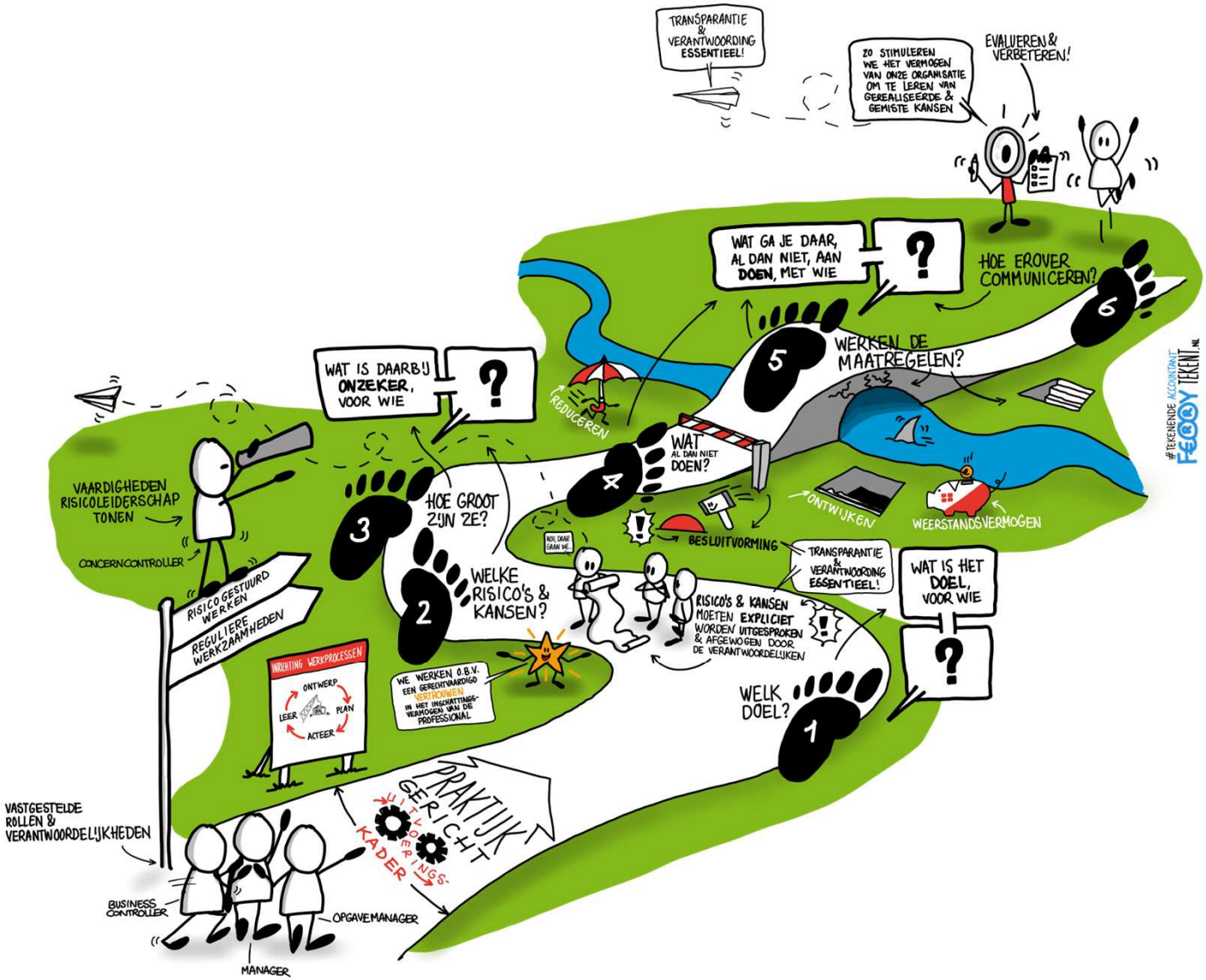
Resultaat risicodialoog met de DOD-aanpak

SZW-DSU jaarplan 2023

Voorbeeld uitvoeringsorganisatie



22 maart 2022 - Webinar Iedereen Risicobewust - Belastingdienst



Voorbeeld provincie visual risicosturing

n.a.v. GS-onderzoek risicomanagement, Provincie Utrecht, 2020

Voorbeeld provincie

Tabel 1. Selectie van kenmerken voor risicogestuurd werken met aantoonbare criteria.

Nr.	Selectie van kenmerken voor risicogestuurd werken	Aantoonbare criteria
1	Doelen zijn leidend voor de toepassing van 6 generieke risicostappen	a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement. b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.
4	Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk	a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen. b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.
6	Risico-eigenaarschap is per functie helder, navolgbaar en merkbaar in gedrag	a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder. b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.
7	Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten	a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten. b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.
11	Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing	a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn. b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.

Bron: Gezamenlijk op reis richting risicosturing: een ontwikkeltraject bij de provincie Utrecht. Door Martin van Staveren, Johan Luiks, Kevin van Vulpen, Sterre van Dord en Daniëlla van Well-Stam, CM, 30 september 2021

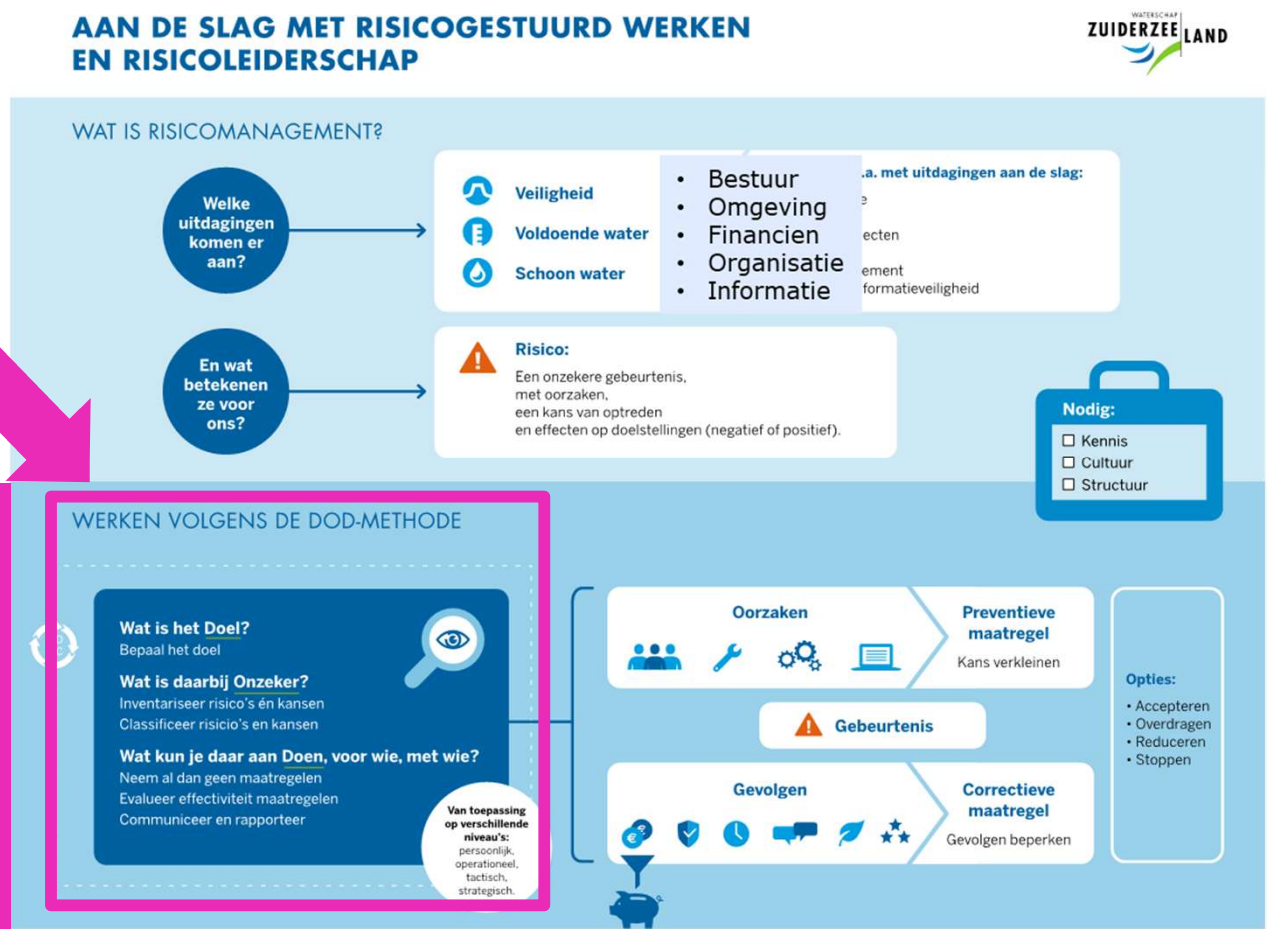
Voorbeeld gemeente 2022- 2025

Beleidsveld Mobiliteit: Randweg Nieuwland (blad 2)	Onzeker (R= risico) (K = kans)	Doen (4T's)
Wat willen we bereiken? *(Uit Coalitieakkoord)* **Doelstelling Mobiliteit** **Wij willen een verkeersveilig, leefbaar en bereikbaar Vijfheerenlanden, waarbij de bereikbaarheid van bestaande wijken en dorpen is gewaarborgd en nieuwe woongebieden goed ontsloten worden door openbaar vervoer, (snel)fiets en auto.**		
Wat gaan we hiervoor doen? *(Uit Coalitieakkoord)* ➢ .. ➢ **Eventueel noodzakelijk grote infrastructurele ingrepen te combineren met gebiedsontwikkeling zoals bijvoorbeeld bij een randweg bij Lexmond en/of Nieuwland. Daarbij moet de gebiedsontwikkeling mede kostendrager zijn voor de kosten van de infrastructurele ingrepen.** ➢ **...** ***Concrete resultaten:*** *(Uit Coalitieakkoord):* ➢ **.....** ➢ **Wij onderzoeken mogelijkheden en nemen maatregelen ter verbetering van de leefbaarheid en verkeersveiligheid in de wijken en dorpen en de verbetering van het openbaar vervoer. Daartoe onderzoeken wij ook de effecten van de aanleg van randwegen bij Lexmond en/of Nieuwland.** ➢ **.....**		

Per domein in risicodialoog met de DOD-aanpak

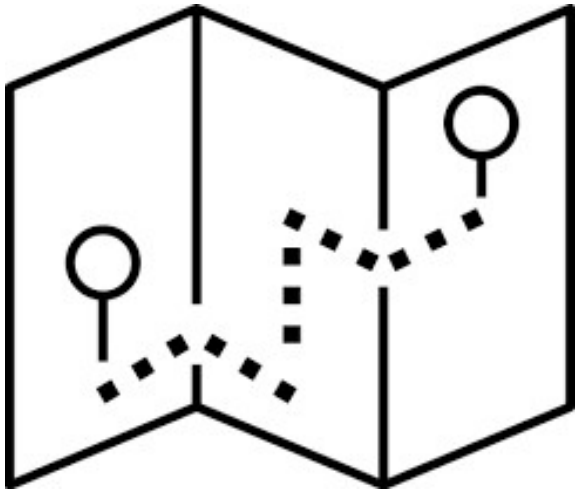
en vastleggen in een tabel

Voorbeeld waterschap 2021 - 2024



DOD-ambassadeurs begeleiden risicodialogen

Tijdlijn & inhoud



- Anno 2009: risico, innovatie en verandering
- Periode 2010 - 2025: risicomanagement in de publieke sector
- Na 2025: waar gaan we naar toe?
- Voor nu: risicogestuurde tips voor de publieke praktijk

Vraag

Na 2025: waar gaan we naar toe
met risicosturing
in de publieke sector?

Na 2025: blijft risicosturing een organisatievraagstuk?

Risk, Innovation & Change (van Staveren, 2009), aangevuld met suggesties vanuit Chat GPT (2024)

Met welke rol voor A(G)I?

1. Methode

1. *Enterprise Risk Management (ERM) with metrics and KPIs*
2. *Business Continuity Management (BCM)*
3. *Scenario Planning & Forecasting*
4. *Automation and RPA (Robotic Process Automation)*
5. *Digital Twins and Simulation*
6. *Crisis Management and Response Plans*
7. *Post-Event Analysis (After-Action Reviews)*

Afhankelijk

Risicosturing

2. Organisatie

1. *Agile frameworks*
2. *Flexible organization design*
3. *Data-driven decision making*
4. *Diverse Supplier Base*
5. *Inventory Management and Buffering*
6. *Knowledge management*
7. *Resilience Maturity Models*

3. Mens

1. *Resilient leadership & training*
2. *Psychological safety*
3. *Talent and Skill Development*
4. *Employee Engagement Platforms*
5. *Supportive Policies for Work-Life Balance*

Ontwikkeling 1: van risico naar resilience management?

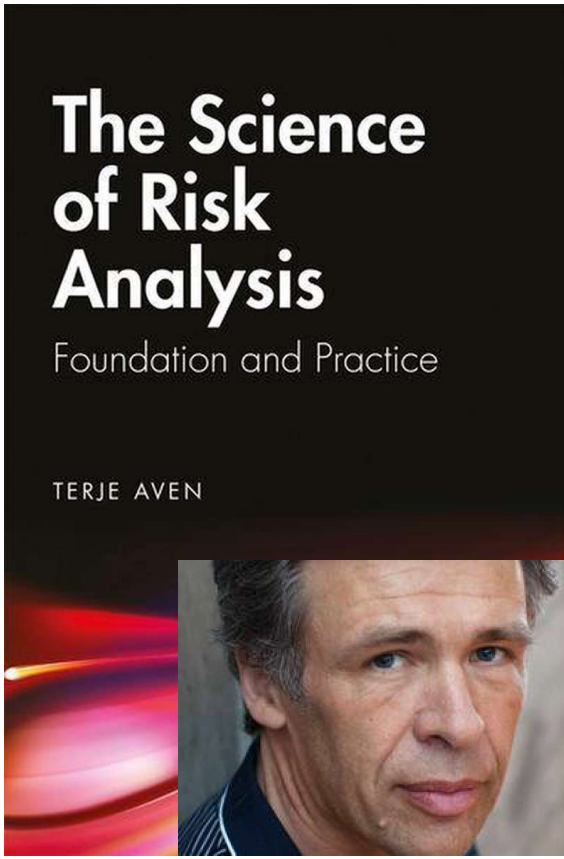
o.a. oproep van voormalig VN Secretaris-Generaal Ban Ki-moon (UNISDR, 2015)

Omdat louter technische & traditionele probabilistische risico analyse (PRA) vaak van beperkte waarde is in een VUCA-omgeving => vervangen door resilience management?

'Risk analysis and resilience analysis should join forces to improve the research basis and increase impact. It is urgent that the separation trend is stopped'.

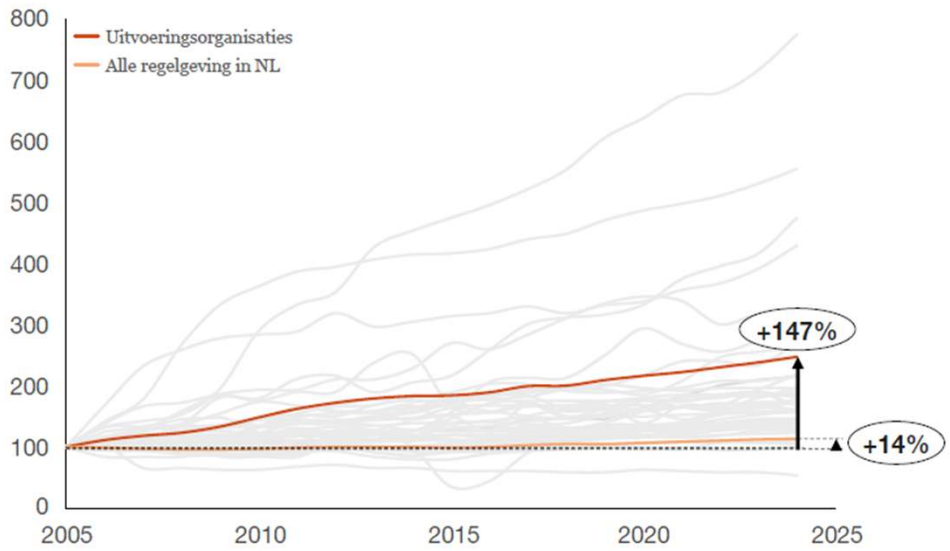
(Aven, 2020, p. 196,)

Eens!



Stapeling van beleid op beleid: uitvoeringsorganisaties voeren 2,5 keer zoveel wetten en regels uit als 20 jaar geleden

Aantal wetten en regels per uitvoeringsorganisatie (2005 = 100)



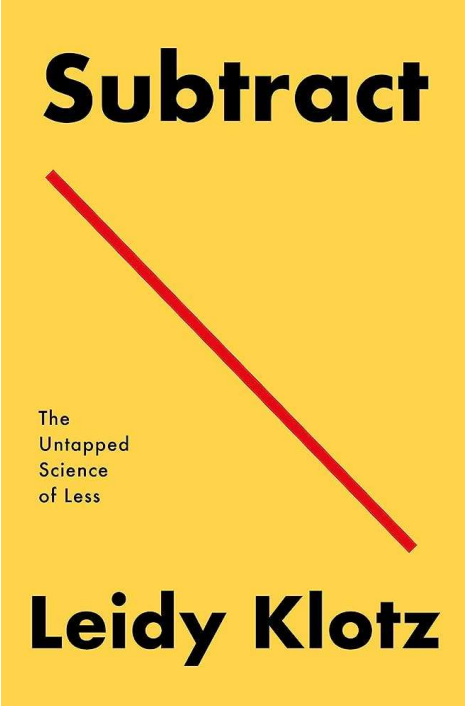
- Sinds 2005 is het aantal wetten en regels voor uitvoeringsorganisaties **toegenomen met 147%**
- **Maatschappijbreed** was de toename van wetten en regels aanzienlijk lager: **14%**
- Slechts één organisatie kende een afname. Dit duidt erop dat niet enkel sprake kan zijn van taakverschuiving, maar van **taakverzwaring** over de breedte van de uitvoering
- De toename raakt toezichthouders het hardst (+291%) (zie bijlage)
- Ook de wetten en regels over privacy en informatiebeveiliging zijn ruim verdubbeld (zie bijlage)

Ontwikkeling 2:
Minder stapeling
'risico-regels'?
=> vraagt
risicoleiderschap
& risicodialoog

Ontwikkeling 3:
(Publieke) Complexiteit vraagt eenvoud

‘ Iets toevoegen aan een complex systeem maakt het nog onvoorspelbaarder ’

(Klotz, 2021)



Ontwikkeling 4: kompas geeft richting aan publiek leiderschap

⇒ Vraagt publiek risicoleiderschap en risicodialoog

Bron: Mark Frequin (2021) Kompas voor publiek leiderschap – visie op wenselijke leiderschapsrichtingen

Ontwikkeling 5: RBB-onderzoek naar risicoleiderschap (2024-2025)

Waarom?

1. Vanwege het belang van de doorontwikkeling van risicomanagement, om zo doelmatig(er) te kunnen werken aan wilde vraagstukken in een VUCA-omgeving.
2. Om inzicht te krijgen in de meerwaarde van risicoleiderschap in de praktijk, bijvoorbeeld op het gebied van (be)sturing, wendbaarheid, resilience, weerbaarheid en prioriteren.
3. Om inzicht te krijgen in de knelpunten voor de ontwikkeling van risicoleiderschap in de praktijk, in samenhang met de structuur, de cultuur en de vorm van leiderschap in de organisatie.
4. Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling en toepassing van de benodigde vaardigheden voor risicoleiderschap
5. Om zo als uitvoeringsorganisatie samen maximaal te leren van het ontwikkelen van risicoleiderschap en niet zelf opnieuw 'het wiel uit te vinden'
6. Om zo samen te komen tot stevig onderbouwde en toepasbare 'good practices' voor risicoleiderschap
7. Om de juiste balans te vinden tussen risicomanagement en risicoleiderschap in organisaties

2024-2025: RBB-onderzoek ontwikkeling naar risicoleiderschap

Onderzoeksvraag

Hoe kunnen de (1) motivatie en de (2) vaardigheden van individuen en teams voor het ontwikkelen en tonen van risicoleiderschap binnen uitvoeringsorganisaties worden versterkt?

1. Via intrinsieke motivatie (willen) ontwikkelen vanuit de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan (2000), zie ook Van den Broeck & Van Coillie, 2021) vanuit 3 psychologische basisbehoeften: autonomie, verbinding en competenties => wordt bevorderd of belemmerd door de context = structuur en cultuur van de organisatie (o.a. van Staveren, 2009).
2. Via vaardigheden voor risicoleiderschap (Van Staveren, 2020) => focus op welke van de 20? => bijvoorbeeld vaardigheid 20 = vragen stellen in de risicodialoog met de 3 DOD-vragen (Doel-Onzeker-Doen in van Staveren, 2023).
3. Via context en mechanismen: motivatie en vaardigheden worden gestimuleerd of belemmerd door de context (organisatiestructuur/-cultuur/-klimaat) en mechanismen verklaren hoe het werkt (Pattyn & Verweij, 2014).

2024-2025: RBB-onderzoek ontwikkeling naar risicoleiderschap

Voorlopige conclusies (Friederike Völker, samenvatting Martin van Staveren, nog ongepubliceerd)

Intrinsieke motivatie

1. Op basis van de SDT: intrinsieke motivatie voor de ontwikkeling en toepassing van risicoleiderschap stijgt door (1) het geven van autonomie (ruimte geven om risicomanagement zelf vorm te geven), (2) het ontwikkelen van competenties of vaardigheden voor risicoleiderschap (door training & actieve coaching inzetten) en (3) door aandacht te geven aan verbondenheid (bijvoorbeeld door de risicodialoog te verbreden vanuit het management naar teams).
2. Praktische implicaties: In minder hiërarchische organisaties ontwikkelt motivatie zich van extrinsiek naar intrinsiek als er ruimte is voor risico-eigenaarschap. In organisaties met sterke hiërarchische controle blijft motivatie vooral extrinsiek en daarmee extern bepaald.
3. Ervaringen vanuit 3 organisaties: autonomie, verbondenheid en competenties zijn herkend, maar verschillen per organisatie. Medewerkers ervaren veelal weinig inspraak in doelen en keuzes, wat de motivatie voor risicoleiderschap beperkt. Trainingen worden in alle organisaties gezien als versterking van competenties.

2024-2025: RBB-onderzoek ontwikkeling risicoleiderschap

Voorlopige conclusies (Friederike Völker, samenvatting Martin van Staveren, nog ongepubliceerd)

Vaardigheden voor risicoleiderschap

1. Algemeen: Risicoleiderschap wordt erkend als belangrijk, maar de invulling verschilt sterk tussen en binnen 3 organisaties.
2. Definitie van risicoleiderschap: die varieert binnen de organisaties, waarbij eigenaarschap tonen en bewust omgaan met risico's (in plaats van louter risicobeheersing) meermaals is genoemd.
3. Vaardigheden voor risicoleiderschap: er zijn uiteenlopende vaardigheden voor risicoleiderschap genoemd. De betekenis die aan de vaardigheden wordt gegeven verschilt sterk tussen de respondenten; er blijkt geen eenduidige ontwikkellijn of prioritering van vaardigheden. Geen van de vaardigheden is consistent ontwikkeld in alle 3 bij het onderzoek betrokken organisaties. De vaardigheid doelen stellen is sterk aanwezig; keuzes maken en eigenaarschap tonen zijn daarentegen minder ontwikkeld in een hiërarchische context. Onzekerheid toelaten en waarde dominant maken blijken veelal knelpunten. Organisatiecultuur beïnvloedt welke vaardigheden prioriteit krijgen.

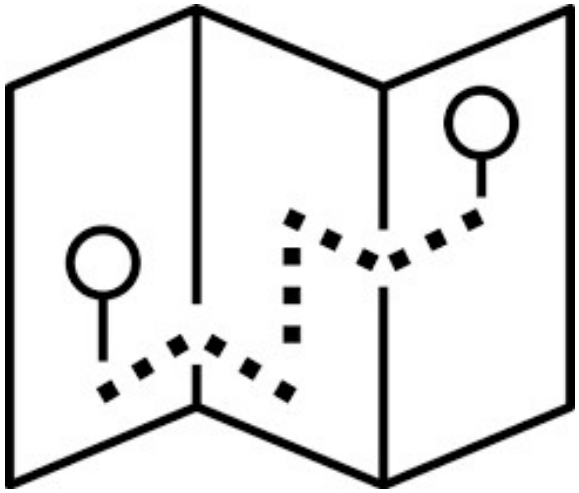
2024-2025: RBB-onderzoek ontwikkeling risicoleiderschap

Voorlopige conclusies (Friederike Völker, samenvatting Martin van Staveren, nog ongepubliceerd)

CIMO-factoren voor de motivatie & ontwikkeling van risicoleiderschap

1. Context: organisatiecultuur beïnvloedt de mate en effectiviteit van interventies. Hiërarchische culturen beperken bijvoorbeeld autonomie en leervermogen. Culturen met ruimte voor samenwerking en eigenaarschap bevorderen de risicodialoog en daarmee mogelijkheden voor risicoleiderschap.
2. Interventies: deze worden bepaald door de organisatiecultuur. In hiërarchische culturen zijn bijvoorbeeld interventies met focus op autonomie van belang. In participatieve culturen helpt focus op het ontwikkelen van competenties. In het algemeen effectieve interventies blijken risicosessies, trainingen en inzet van risicospecialisten.
3. Mechanismen: Leiderschap speelt een sleutelrol voor de ontwikkeling van risicoleiderschap. Leiders stimuleren motivatie voor risicoleiderschap via ruimte en erkenning geven en door betrokkenheid te tonen. Voorbeeldgedrag stimuleert risicobewustzijn. Een overgang van transactioneel naar transformationeel en dienend leiderschap stimuleert risicomanagement. In sommige organisaties is risicomanagement verankerd in leiderschapsontwikkeling.
4. Outcome (resultaten): genoemde context, interventies en mechanismen zouden moeten leiden tot de beoogde versterking van motivatie en competenties voor ontwikkeling en toepassing van risicoleiderschap, door individuen en teams binnen uitvoeringsorganisaties. Dit is op basis van het uitgevoerde onderzoek nog niet vast te stellen en vraagt nader onderzoek.

Tijdlijn & inhoud



- Anno 2009: risico, innovatie en verandering
- Periode 2010 - 2025: risicomanagement in de publieke sector
- Vanaf 2025: waar gaan we naar toe?
- Voor nu: risicogestuurde tips voor de publieke praktijk

Tip 1: benut de doel-risico relatie

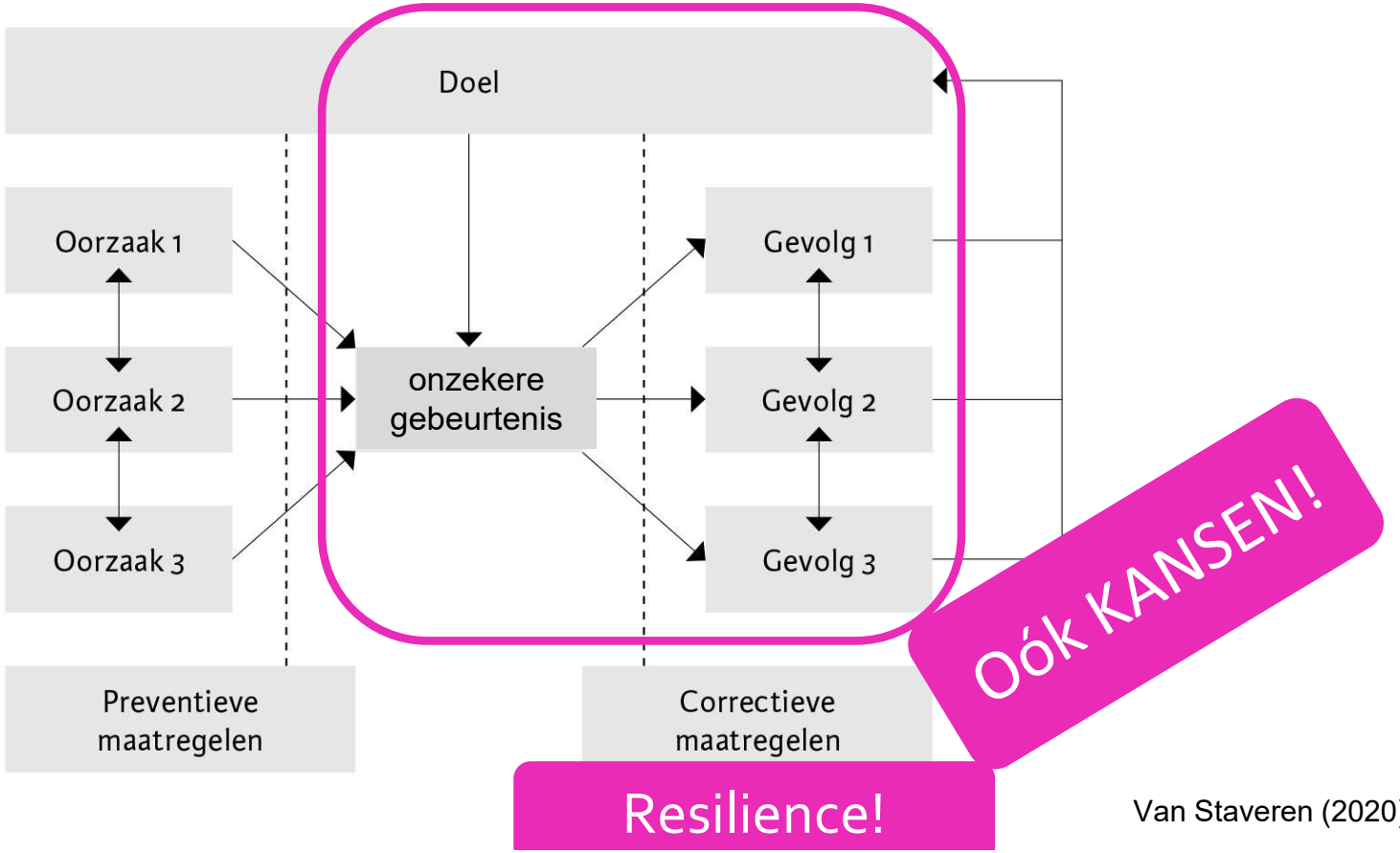
Gevolg van

onzekerheid

op een doel

o.a.
ISO (2009, 2018)
COSO (2017)
WEF (2016)

FIGUUR 2.1 De werkdefinitie van een risico als schematische weergave[35]



Van Staveren (2020)

Tip 2: Let op bij Doen => 4T's

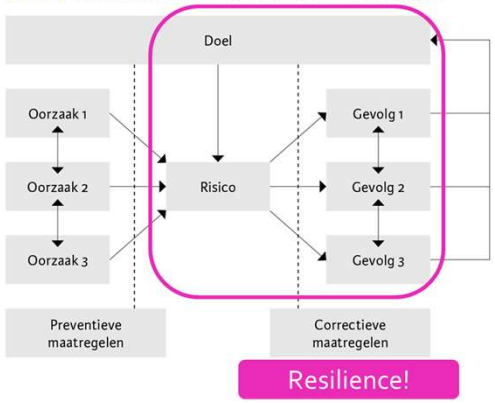
Afgeleid van Hopkin (2012, 2017)

Omgekeerd voor kansen!

1. Tolerate: risico accepteren
2. Treat: risico verkleinen
   - Preventief = oorzaken en waarschijnlijkheid verkleinen
   - Correctief = Big 6* effecten na optreden risico beperken
3. Transfer: risico contractueel overdragen aan andere partij
4. Terminate: stoppen met activiteit of nastreven doel

*Big 6 effecten: kwaliteit & veiligheid, tijd & geld, duurzaamheid & reputatie

FIGUUR 2.1 De werkdefinitie van een risico als schematische weergave[35]



Tip 3: Ga op 2 manieren in risicodialoog

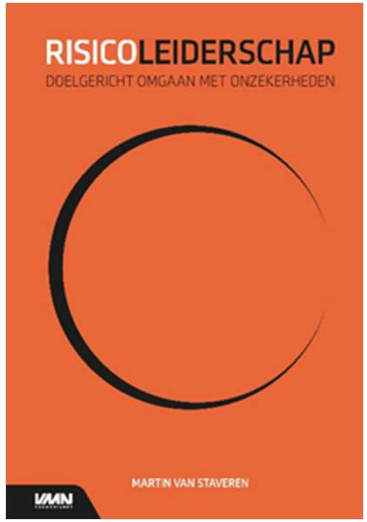
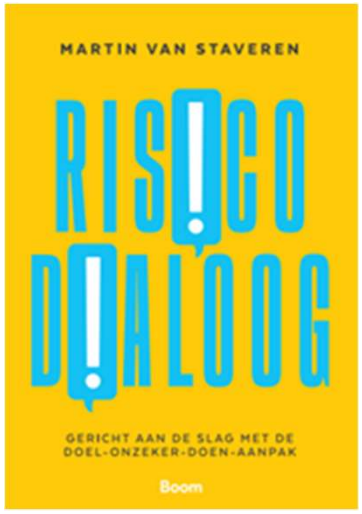
1. In formele risicogesprekken en risico-sessies
2. In alle andere overleggen

Conclusie

Benut de tips
&
pak jouw rol!

Sturen op risico's
in de publieke sector
blijft (voorlopig) een
organisatievraagstuk!

Risicoleiderschap

martin@vsrm.nl

www.vsrm.nl