

# Risico, Innovatie & Verandering

---

## Implementatie van Risicomanagement in Organisaties als Project?

Dr. Ir. Martin Th. van Staveren MBA  
Consultant, Auteur, Docent, Coach,

Van Staveren Risk Management

UNIVERSITEIT TWENTE.



vsrm  
van staveren risk management

## INHOUD

---

1. Inleiding problematiek (RM) implementatie in organisaties
2. Oplossingen vanuit organisatiekunde, innovatiemanagement en verandermanagement
3. Introductie instrumenten voor implementatie van risicomanagement in organisaties

UNIVERSITEIT TWENTE.

### 3. Introductie instrumenten voor RM implementatie

---

Ontwerp oplossingen voor RM implementatie in de vorm van vier ontwikkelde RM implementatie producten:

1. Conceptueel model
2. Ontwerpproces model
3. Audit instrumenten
4. Interventievoorstel (niet besproken)

UNIVERSITEIT TWENTE.



### Inhoud deel 3 van de presentatie

---

- (1) Conceptueel model
- (2) Ontwerpproces model
- (3) Audit instrumenten
  
- Terug naar het intermezzo
  
- Verantwoording en conclusies

UNIVERSITEIT TWENTE.



## (1) Conceptueel model

Geeft inzicht in de drie relevante dimensies:

1. Risicomanagement *methoden*
2. Risicomanagement *gebruikers*
3. De *organisatie*



UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
Vrije Universiteit Maastricht

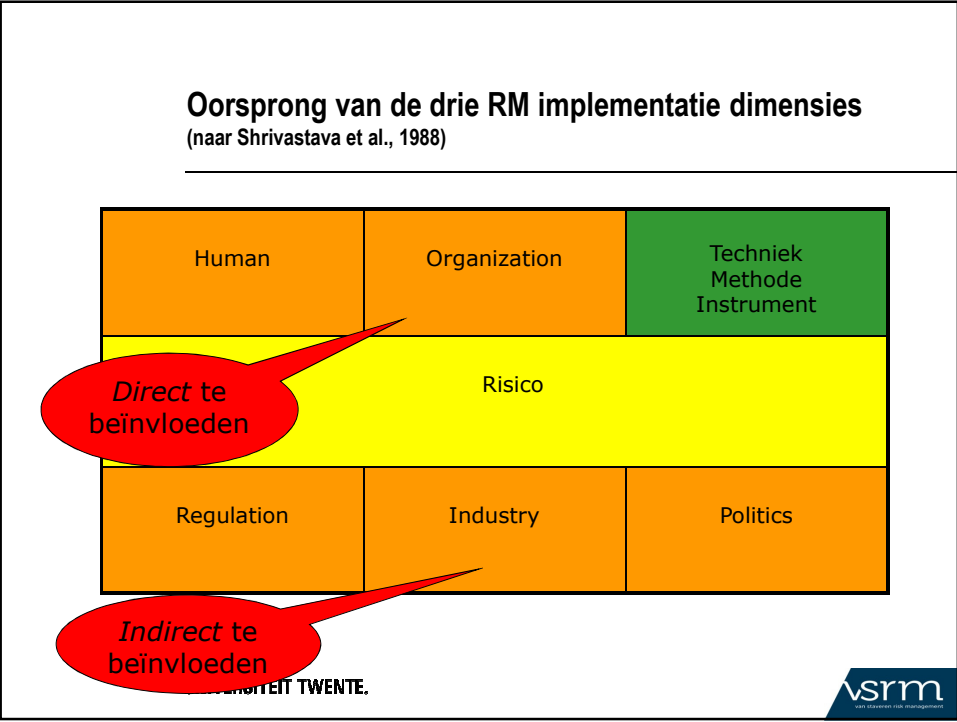
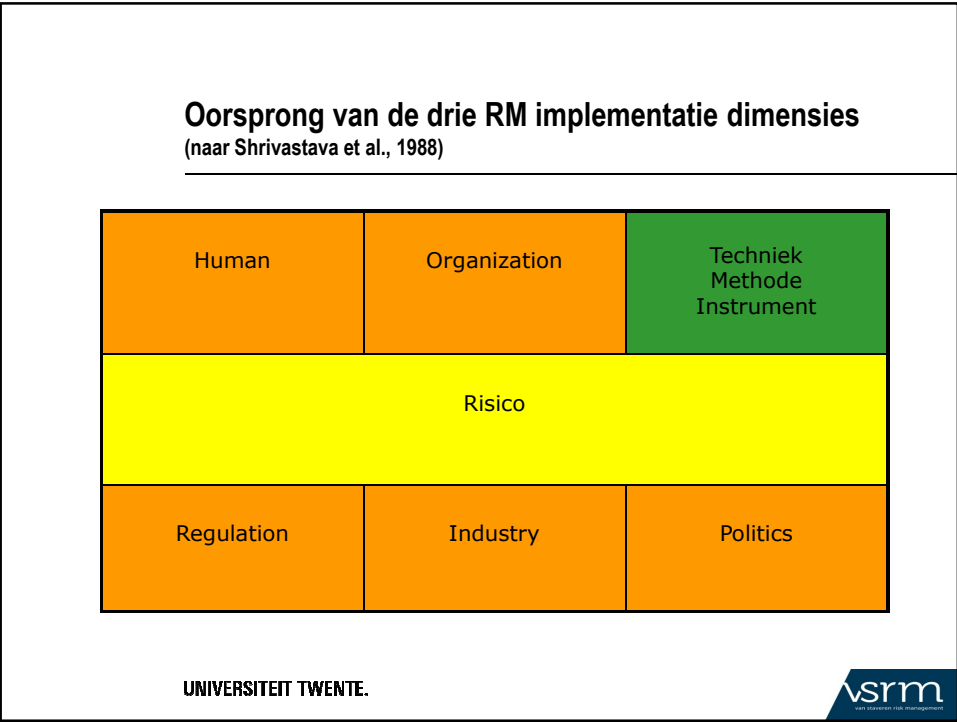
## Oorsprong van de drie RM implementatie dimensies

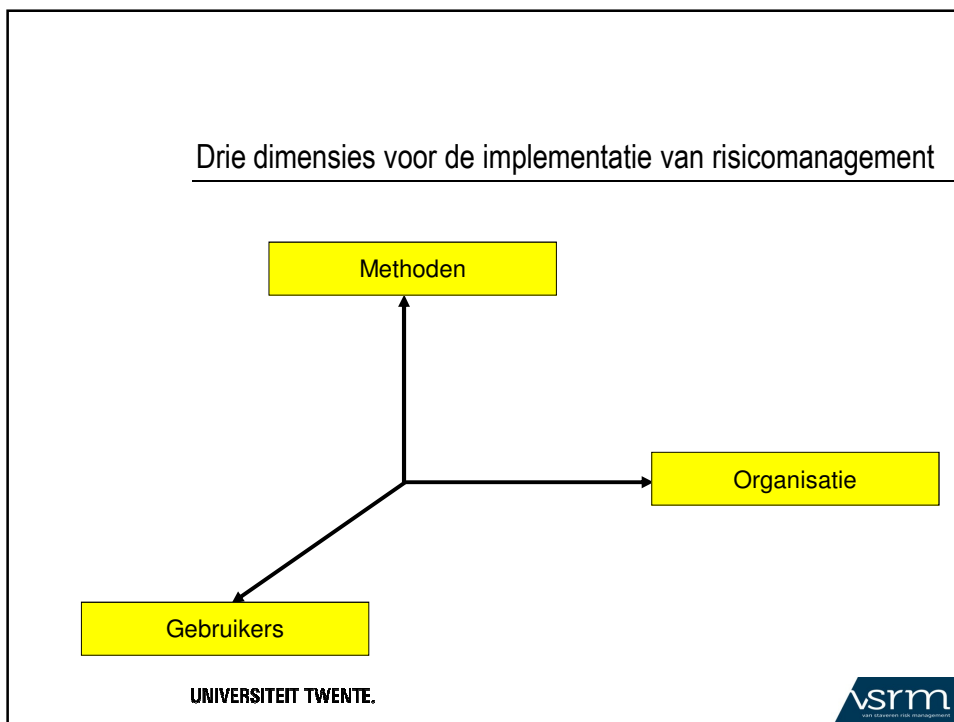
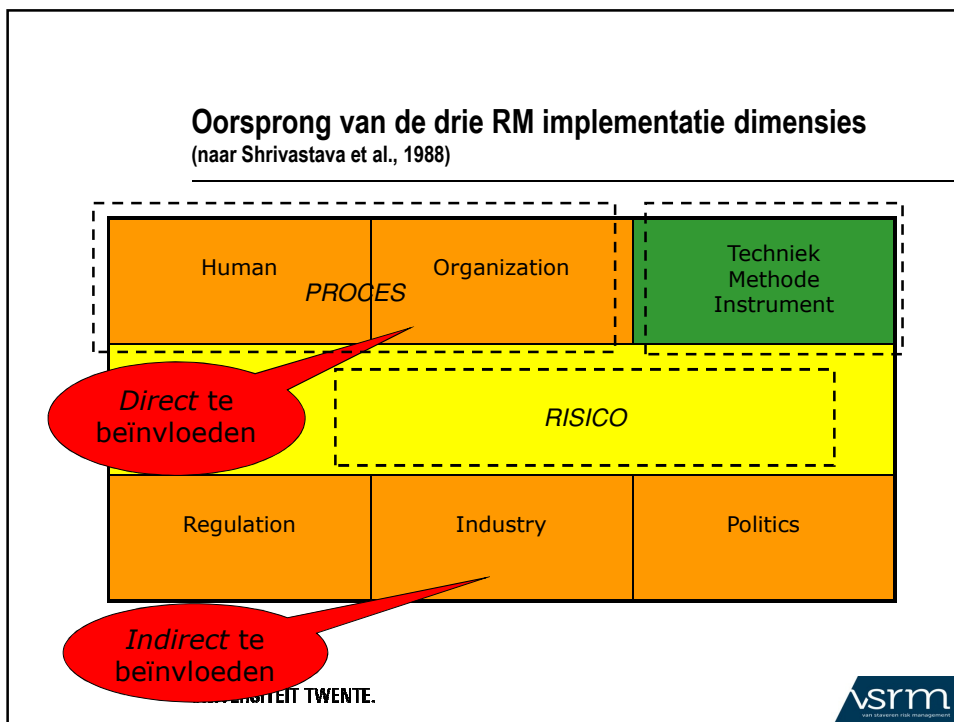
(naar Shrivastava et al., 1988)

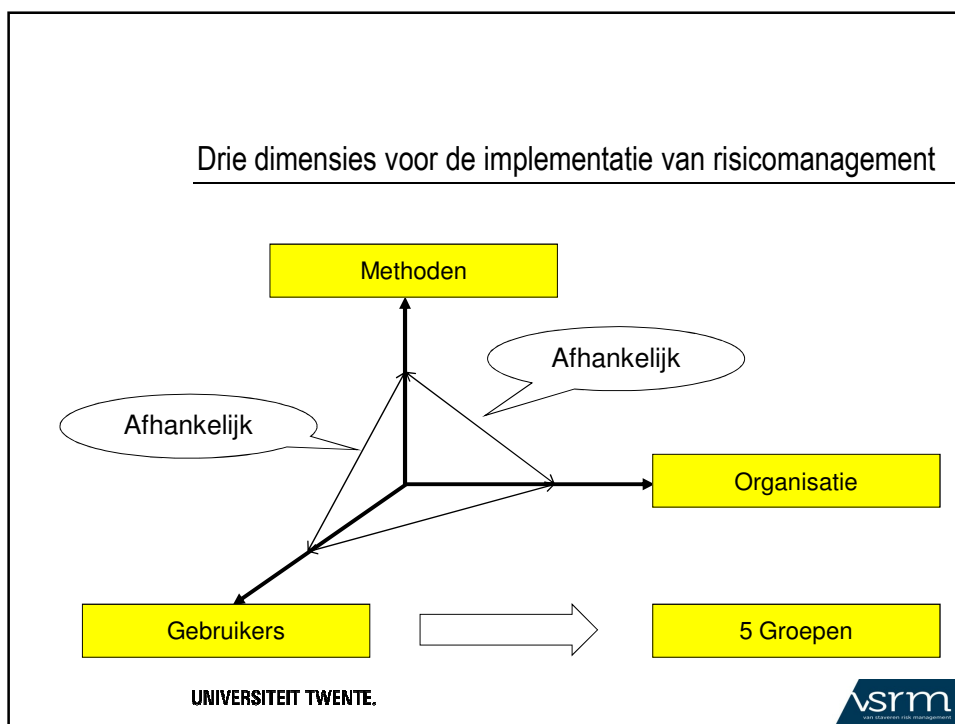
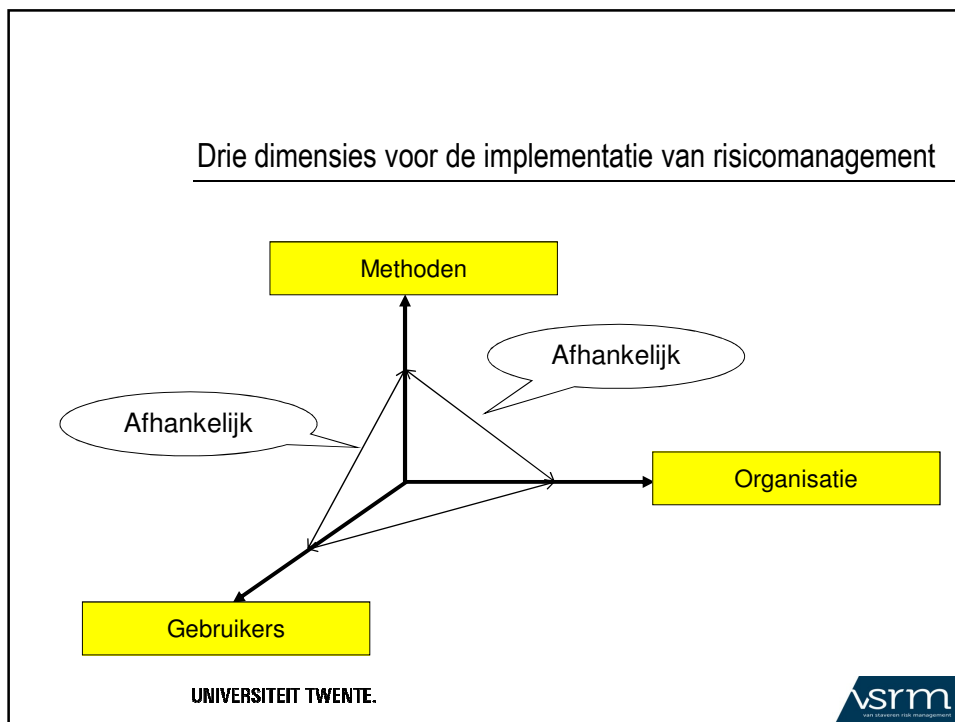
Human	Organization	Techniek Methode Instrument
Risiko		
Regulation	Industry	Politics

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
Vrije Universiteit Maastricht







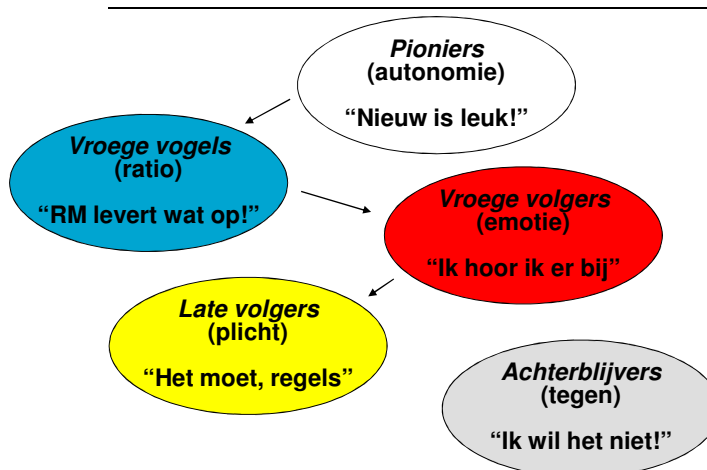
## Risicomanagement implementatie: 5 typen gebruikers

Theoretical framework presented by	Five degrees of motivation and commitment				
Malhorta and Galetta (2002), based on Kelman (1958)	<i>Intrinsic</i> motivation	<i>Extrinsic</i> motivation			<i>A-motivation</i>
	Full commitment by self regulation	Commitment by internalization	Commitment by identification	Commitment by compliance	Non commitment
Rogers (2003)	1. Innovator	2. Early adopter	3. Early majority	4. Late majority	5. Laggard
De Caluwé and Vermaak (2004)	White-print	Blue-print	Red-print	Red-print	Yellow-print
Vrakking (1995), based on Bennis et al. (1976)	-	Convincing	Learning	Learning	Commanding
Boonstra (1996)	Inspiring	Rational convincing, consulting, legitimating by rules and procedures	Complimenting people, asking for favours	Negotiation	Forming coalitions, enforcing pressure
Csikszentmihalyi (1997)	Flow	Excitement	Fear	Concern	Apathy
Van Staveren (2009)	Autonomous	Rational	Emotional	Political	-
	Learning				

UNIVERSITEIT TWENTE.

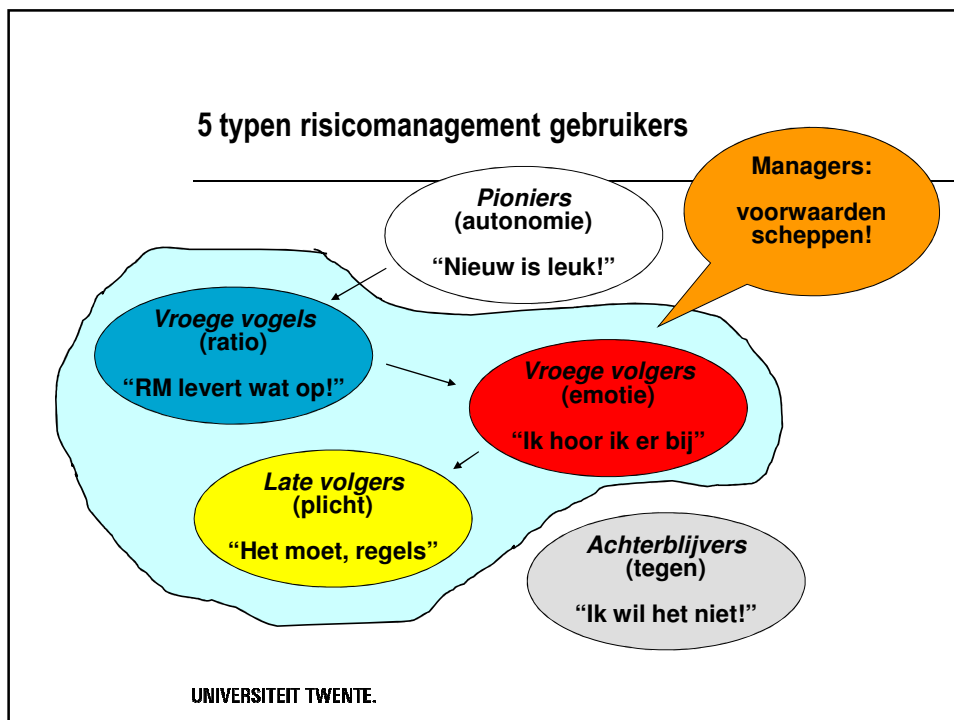

 vsrm  
VAN STAVAREN RISK MANAGEMENT

## 5 typen risicomanagement gebruikers



UNIVERSITEIT TWENTE.


 vsrm  
VAN STAVAREN RISK MANAGEMENT



### In deze presentatie

- (1) Conceptueel model
- (2) **Ontwerpproces model**
- (3) Audit instrumenten
  
- Terug naar het intermezzo
  
- Verantwoording en conclusies



## (2) Ontwerpproces model

---

Het proces model *structureert* het ontwerpproces van risicomanagement implementatie in een publieke, private of projectorganisatie:



- Proces structuur
- Rolverdeling

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
Vrije Universiteit Maastricht

## Ontwerpproces model: proces structuur

---

1. *Initiatiefase* (moeten): risicomanagement biedt een oplossing voor een “performance gap”, doelen vaststellen, audit van aanwezigheid voorwaarden  

2. *Besluitvormingsfase* (willen): RM op organisatie, project, of discipline niveau (of geen RM?)  

3. *Uitvoeringfase* (doen): interventies uitvoeren en monitoren voortgang door auditing

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
Vrije Universiteit Maastricht

### Ontwerpproces model: rol structuur Actoren, rollen, taken, verantwoordelijkheden

---

1. *Managers*: initiëren, faciliteren, monitoren, en continueren routinematige toepassing van RM in hun verantwoordelijkheidsdomein
2. *RM gebruikers*: routinematige RM toepassing door innovators, early adopters, early en late majority
3. *Change agents*: risico, interventie, and organisatie experts, faciliteren de RM implementatie
4. *Opinie leiders*: personen met gezag die de RM noodzaak benadrukken
5. *Champions*: succesvolle RM gebruikers die een voorbeeldrol vervullen

UNIVERSITEIT TWENTE.

### Samenvattend: Risicomanagement implementatie *proces*

---

1. *Inventarisatie*: probleemstelling, RM als oplossing, doelen?
2. *Besluitvorming*: go – no go, waar en op welk niveau?
3. *Uitvoering*: voorwaarden scheppen door interventies
4. *Bijsturing*: monitoring effecten en aanpassingen – LEREN!



UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
VRIJ GEWISSEN RISICOMANAGEMENT

## Overzicht laatste deel presentatie

---

- (1) Conceptueel model
- (2) Ontwerpproces model
- (3) **Audit instrumenten**
  
- Terug naar het intermezzo
  
- Verantwoording en conclusies

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
VRIJ GEACCEDEERD RISICOMANAGEMENT

## (3) Audit Instrumenten

---

A. Auditing van mate van aanwezigheid van *voorwaarden* voor risicomanagement implementatie vanuit:

1. De organisatie
2. De risicomanagement methoden (indien al aanwezig)

Voor *nulmeting* en *voortgangsmeting* van implementatie proces

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
VRIJ GEACCEDEERD RISICOMANAGEMENT

## De organisatie als sociaal systeem – voorwaarden

Aanwezigheid van en inzicht in:

- *Structuur* voor risicomanagement
- *Overtuigingen* over risicomanagement
- *Rollen* voor risicomanagement
- *Besluitvorming* over risicomanagement
- *Consequenties* van risicomanagement

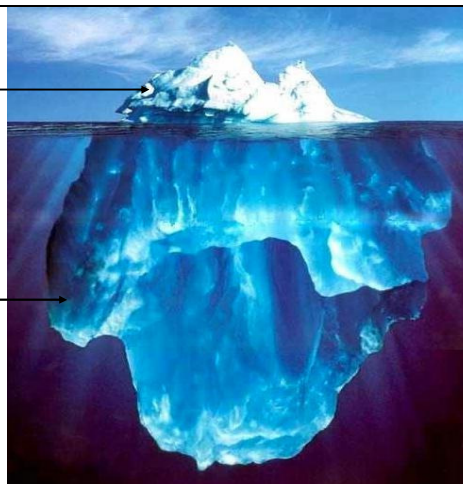
UNIVERSITEIT TWENTE.

vsrcm  
VRIJGEZELDEN RISICOMANAGEMENT

## Het sociale systeem: zichtbare / onzichtbare voorwaarden

Risicomanagement  
Structuur

Risicomanagement  
Overtuigingen  
Rollen  
Besluitvorming  
Consequenties



UNIVERSITEIT TWENTE.

vsrcm  
VRIJGEZELDEN RISICOMANAGEMENT

### Audit: RM kernvoorwaarden voor de organisatie

Kenmerk	Sub-kenmerk	RM kernvoorwaarden voor de organisatie: % aanwezigheid	No	20	40	60	80	100
Sociale structuur	Controle	Formele verantwoordelijkheid voor RM is geregeld	1					
		Formele delegatie van RM verantwoordelijkheid	2					
		Formele RM rapportage naar het management	3					
	Flexibiliteit	De organisatiestructuur ondersteunt RM	4					
	Focus	De externe omgeving wordt betrokken bij RM	5					
Sociale overtuigingen	Waarheid	Gedeeld RM bewustzijn en begrip	6					
		Begrip van ratio én emoties bij RM	7					
		Begrip van de relaties van RM met andere disciplines	8					
	Motivatie	Erkenning van motivatieverschillen voor RM	9					
	Lerend vermogen	Leren omgaan met verschillen in risicoperceptie	10					
	Samenwerking	Delen van informatie over risico's is vanzelfsprekend	11					
Samenwerking bij RM is vanzelfsprekend		12						
Sociale rollen	Veranderaars	Aanwezigheid van veranderaars voor de RM implementatie	13					
	Opinie leiders	Aanwezigheid van opinieleiders die RM ondersteunen	14					
	Kampioenen	Aanwezigheid van kampioenen die RM met succes toepassen	15					
Sociale besluitvorming	Collectief	Gezamenlijke besluitvorming over hoe RM te implementeren	16					
	Middelen	Beschikbaarheid van tijd en budget voor RM implementatie	17					
Sociale consequenties	Wenselijkheid	Consequenties van risicomanagement zijn wenselijk	18					
	Tijdeffecten	Acceptatie van korte termijn efficiëntie daling door RM toepassing	19					
		Aanwezigheid van RM mijlpalen en snelle RM resultaten	20					
	Onzekerheid	Acceptatie van onverwachte consequenties van RM	21					
Ongelijkheid	Acceptatie van conflicterende consequenties van RM	22						

UNIVERSITEIT TWENTE.



### Risicomanagement methoden – voorwaarden

Kenmerken: Aanwezigheid van en inzicht in:

- *Relatief voordeel* van risicomanagement
- *Compatibiliteit* van risicomanagement met bestaande processen
- *Complexiteit* van risicomanagement methoden
- *Oefenbaarheid* met risicomanagement methoden
- *Zichtbaarheid* van risicomanagement
- *Prijs* van risicomanagement methoden
- *Relatief nut* van risicomanagement methoden

UNIVERSITEIT TWENTE.



## Audit: kernvoorwaarden voor risicomanagement methoden

Kenmerk	Sub-kenmerk	Kernvoorwaarden voor risicomanagement methoden	No	20	40	60	80	100
Relatief voordeel	Economisch	RM is kosteneffectief	1					
	Sociale status	RM geeft sociale status	2					
	Over-adoptie	RM vermijdt instrument focus	3					
	Preventief	RM genereert preventie	4					
	Beloning	RM wordt beloond	5					
	Mandaat	Top management ondersteunt RM	6					
Compatibiliteit	Overtuigingen	RM sluit aam bij overtuigingen	7					
	Werkprocessen	RM past in bestaande werkprocessen	8					
	Behoeften	RM vervult behoeften	9					
	Bijeffecten	RM versterkt innovativiteit	10					
	Naam	RM heeft een positief imago	11					
Complexiteit		RM is eenvoudig uitvoerbaar	12					
Oefenbaarheid		RM is eenvoudig te proberen	13					
Zichtbaarheid		Effecten van RM zijn meetbaar	14					
		Voorbeelden demonstreren RM succes	15					
Netwerkeffecten		Externe partijen ondersteunen RM	16					
Prijs		RM kosten zijn acceptabel	17					
Relatief nut		RM verhoogt de betrouwbaarheid van de organisatie	18					

UNIVERSITEIT TWENTE.



## Overzicht laatste deel presentatie

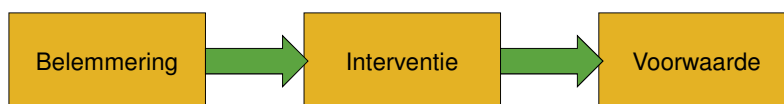
- (1) Conceptueel model
- (2) Ontwerpproces model
- (3) Audit instrumenten
- Terug naar het intermezzo
- Verantwoording en conclusies

UNIVERSITEIT TWENTE.



## Interactie - per persoon classificeren

- Je belangrijkste voorwaarde voor routinematig RM:
  - Kernvoorwaarde in de organisatie?
  - Kernvoorwaarde van de RM methode?



UNIVERSITEIT TWENTE.



## Audit: RM kernvoorwaarden voor de organisatie

Kenmerk	Sub-kenmerk	RM kernvoorwaarden voor de organisatie: % aanwezigheid	No	20	40	60	80	100
Sociale structuur	Controle	Formele verantwoordelijkheid voor RM is geregeld	1					
		Formele delegatie van RM verantwoordelijkheid	2					
		Formele RM rapportage naar het management	3					
	Flexibiliteit	De organisatiestructuur ondersteunt RM	4					
	Focus	De externe omgeving wordt betrokken bij RM	5					
Sociale overtuigingen	Waarheid	Gedeeld RM bewustzijn en begrip	6					
		Begrip van ratio én emoties bij RM	7					
		Begrip van de relaties van RM met andere disciplines	8					
	Motivatie	Erkenning van motivatieverschillen voor RM	9					
	Lerend vermogen	Leren omgaan met verschillen in risicoperceptie	10					
Samenwerking		Delen van informatie over risico's is vanzelfsprekend	11					
		Samenwerking bij RM is vanzelfsprekend	12					
Sociale rollen	Veranderaars	Aanwezigheid van veranderaars voor de RM implementatie	13					
	Opinieelers	Aanwezigheid van opinieelers die RM ondersteunen	14					
	Kampioenen	Aanwezigheid van kampioenen die RM met succes toepassen	15					
Sociale besluitvorming	Collectief	Gezamenlijke besluitvorming over hoe RM te implementeren	16					
	Middelen	Beschikbaarheid van tijd en budget voor RM implementatie	17					
Sociale consequenties	Wenselijkheid	Consequenties van risicomanagement zijn wenselijk	18					
	Tijdeffecten	Acceptatie van korte termijn efficiëntie daling door RM toepassing	19					
		Aanwezigheid van RM mijlpalen en snelle RM resultaten	20					
	Onzekerheid	Acceptatie van onverwachte consequenties van RM	21					
Ongelijkheid	Acceptatie van conflicterende consequenties van RM	22						

UNIVERSITEIT TWENTE.



## Audit: kernvoorwaarden voor risicomanagement methoden

Kenmerk	Sub-kenmerk	Kernvoorwaarden voor risicomanagement methoden	No	20	40	60	80	100
Relatief voordeel	Economisch	RM is kosteneffectief	1					
	Sociale status	RM geeft sociale status	2					
	Over-adoptie	RM vermijdt instrument focus	3					
	Preventief	RM genereert preventie	4					
	Beloning	RM wordt beloond	5					
	Mandaat	Top management ondersteunt RM	6					
Compatibiliteit	Overtuigingen	RM sluit aam bij overtuigingen	7					
	Werkprocessen	RM past in bestaande werkprocessen	8					
	Behoeften	RM vervult behoeften	9					
	Bijeffecten	RM versterkt innovativiteit	10					
	Naam	RM heeft een positief imago	11					
Complexiteit		RM is eenvoudig uitvoerbaar	12					
Oefenbaarheid		RM is eenvoudig te proberen	13					
Zichtbaarheid		Effecten van RM zijn meetbaar	14					
		Voorbeelden demonstreren RM succes	15					
Netwerkeffecten		Externe partijen ondersteunen RM	16					
Prijs		RM kosten zijn acceptabel	17					
Relatief nut		RM verhoogt de betrouwbaarheid van de organisatie	18					

UNIVERSITEIT TWENTE.



## Overzicht latse deel presentatie

- (1) Conceptueel model
- (2) Ontwerpproces model
- (3) Audit instrumenten
  
- Terug naar het intermezzo
  
- **Verantwoording en conclusies**

UNIVERSITEIT TWENTE.





## Verantwoording van de gepresenteerde ontwerpmethode

---

- Wetenschappelijk perspectief: is het waar?
- Praktisch perspectief: werkt het?

Minimalisatie beperkingen door toepassing *scientific validity & reliability*:

1. Compleetheid met literatuuronderzoek en veldonderzoek
2. Confrontatie van literatuuronderzoek en veldonderzoek
3. Multiple-case studies: single en cross-case analyses
4. Internationale wetenschappelijke en praktische expert kennis

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
VRIJGEZELLEN IN DE MANAGEMENT

## De *praktijk* bijdrage van de vier producten

---

Volgens 74 % van een expert panel

- State-of-art & compleet
- Geschikt & toepasbaar
- Flexibel & effectief
- Efficient & overdraagbaar

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vsm**  
VRIJGEZELLEN IN DE MANAGEMENT

## Eindconclusie Implementeren = Balanceren

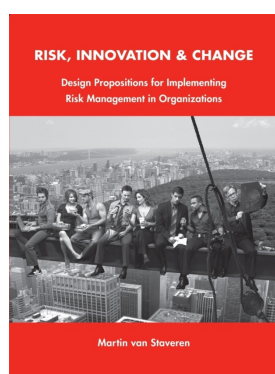


- Tussen individuele gebruikers, organisatie en methoden
- Elke organisatie vraagt een eigen aanpak & oplossing!

UNIVERSITEIT TWENTE.

vsm  
van Staveren Risk Management

## Meer Informatie



Martin van Staveren

**Risk, Innovation & Change**  
Design Propositions for Implementing Risk  
Management in Organizations

LAMBERT  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

[www.vsm.nl](http://www.vsm.nl)  
[info@vsm.nl](mailto:info@vsm.nl)

UNIVERSITEIT TWENTE.

vsm  
van Staveren Risk Management

## Slotvraag

---

**Is Implementatie van Risicomanagement in  
Organisaties een Project?**

UNIVERSITEIT TWENTE.

**vSRM**  
van staveren risk management