**Ruimte voor risicogericht werken**

Veel veiligheidsregio’s zijn bezig met een herijking van het taakveld risicobeheersing. Daarin zoeken zij naar andere toegevoegde waarde en nieuwe rol binnen het netwerk van gemeenten, provincies, bedrijven en omgevingsdiensten. Dit zoekproces past bij een veranderproces in de manier waarop we in Nederland omgaan met risico’s. Het gaat daarbij om het benoemen van de risicosamenleving waarin wij leven, het accepteren van de bijbehorende onzekerheden en het herdefiniëren van de rol van de overheid daarin ten opzichte van burgers en bedrijven. De term ‘risicobeheersing’ past daar niet meer bij. Zeker niet wanneer we spreken over onzekere risico’s of zwarte zwanen.[[1]](#footnote-1) Risico’s, die we (nog) niet kennen of situaties die we niet kunnen voorspellen, zijn niet te beheersen. Het vraagt eerder een proces van ‘risicogericht werken’. Risicogericht werken gaat volgens mij over het proactief omgaan met onzekerheden, samenwerken met diverse partijen en aandacht hebben voor maatregelen die de vitaliteit en flexibiliteit van onze samenleving versterken.

We zoeken daarbij met elkaar naar passende nieuwe denkkaders en werkvormen om risicogericht werken een plek te geven in de uitvoeringspraktijk. Vragen die ik hoor zijn; wat is dat risicogericht werken en welke denkkaders helpen daarbij? Waarom is het zo lastig om veranderingen tot stand brengen in hoe wij omgaan met risico’s? Op welke manier kunnen we ruimte maken voor deze ontwikkeling? Over die vragen gaat dit artikel. Ik benoem relevante denkkaders en zet deze af tegen de huidige veranderingen. Ook benoem ik handvatten voor verdere ontwikkeling van risicogericht werken. Dit artikel moet ‘early adapters’ binnen veiligheidsregio’s helpen de boodschap van risicogericht werken over te brengen en ruimte te maken voor ontwikkeling.

**Naar een nieuwe benadering van risicobeheersing**

Het denken in Nederland over risico’s op basis van dreigingen en onzekerheden startte na de terroristische aanslagen in 2001 en heeft in de afgelopen jaren verder vorm gekregen. Om gevoel te krijgen bij die ontwikkeling, benoem ik hierna enkele rapporten en adviezen die nadrukkelijk aandacht schenken aan deze nieuwe benadering van risicobeheersing (een literatuuroverzicht staat in de bijlage).

Een belangrijk rapport, die onzekerheid in het kader van risico’s benoemde, was het RIVM rapport ‘*Nuchter omgaan met Risico’s’* uit 2003. Het bespreekt de mogelijkheid het huidige risicobeleid uit te breiden, waarbij er ook voor kan worden gekozen een andere strategie te hanteren dan de beheersing van risico’s. Het rapport geeft aan dat risico’s immers niet uitsluitend uit objectief meetbare eigenschappen van systemen bestaan, maar dat risico’s sociale constructen zijn waarbij kwalitatieve en sociaalpsychologische aspecten een minstens zo belangrijke rol spelen. Wanneer de complexiteit en de wetenschappelijke onzekerheid groot is, moet dan ook een strategie worden gehanteerd van omgaan met onzekerheden. Daarbij is de interactie met de samenleving belangrijk. ‘Naarmate de onzekerheden toenemen, evenals de ernst en omvang, zal de nadruk moeten verschuiven naar een ‘postnormale’ benadering in aanvulling op de klassieke methoden. Hierbij zal de afbakening en structurering van het probleem, het kwantitatief in kaart brengen, het omgaan met onzekerheid en onwetendheid, het toepassen van principes als voorzorg, afwegingsinstrumentarium, en het ontwerp van de beslisprocedures in interactie met de samenleving moeten worden vormgegeven. De rol van de wetenschap is dan veranderd van adviseur of rekenmeester naar facilitator. Dit impliceert tevens dat de politiek moet beslissen in expliciete onzekerheid.’[[2]](#footnote-2)

In navolging op dat RIVM rapport, presenteerde het toenmalige ministerie van VROM in 2004 haar beleidskader ‘*Nuchter omgaan met risico’s, Beslissen met gevoel voor onzekerheden’* waarin de rol van de overheid bij complexe milieuvraagstukken werd benoemd. Belangrijk aspect daarbij was dat erkend werd dat een risicoloze samenleving niet bestaat, dat bij besluitvorming ongelijksoortige grootheden (kosten, risico’s, percepties, etc.) gewogen moeten worden en dat het beheersen van complexe risico’s niet automatisch bij de (Rijks)overheid werd gelegd, maar een gedeelde verantwoordelijkheid was. ‘De rol van de overheid is enerzijds het stellen van duidelijke kaders waarbinnen bedrijfsleven en burger de eigen verantwoordelijkheid kunnen invullen en anderzijds het zorgen voor adequaat toezicht.’ [[3]](#footnote-3)In 2006 zijn deze uitgangspunten overgenomen in de brede *Kabinetsvisie Nuchter Omgaan met Risico’s.* Het toenmalige kabinet benoemt een aantal procesafspraken rondom beleidsvorming en besluitvorming bij onzekere risico’s, zoals een open en transparant besluitvormingsproces waarbij de verantwoordelijkheden tussen overheid, burger en bedrijfsleven expliciet gemaakt worden. Tevens zullen gevaren en risico’s worden afgewogen tegen de maatschappelijke kosten en baten en zal de burger worden betrokken bij het beleidsvormingsproces.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) pleitte in 2008 in haar rapport *‘Onzekere veiligheid, verantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid’* om een paradigmaverandering waarbij de klassieke risicobenadering wordt ingeruild voor een nieuwe, die past bij onzekere en ambigue risicoproblemen die zich momenteel aandienen. In de nieuwe risicobenadering is het daarom niet de omgang met bekende risico’s, maar met onzekerheden, die centraal komt te staan. We worden geconfronteerd met onaangename verrassingen die duidelijk maakten dat we opereren in een samenleving die bestuurders en bedrijfsleven – en ook hun beste adviseurs – slechts ten dele kennen en beheersen. ‘De nieuwe risicobenadering stelt bijzondere organisatorische eisen. Zij vereist bijvoorbeeld prudentie die tot uitdrukking komt in onder meer de bereidheid om problemen vanuit verschillende disciplinaire en maatschappelijke perspectieven te bezien. Zij staat bovendien haaks op lang gekoesterde bestuurlijke idealen. Terwijl in de klassieke risicobenadering een heldere afbakening van taken en goed omschreven procedures voor coördinatie bestuurlijke deugden zijn, vormen zij bij onzekere en ambigue risicoproblemen in veel opzichten eerder een gevaar. Omgang met onzekerheid vraagt om flexibiliteit, variëteit en om ruimte voor early warners.’[[4]](#footnote-4)

In 2011 kwam de WRR met haar advies *‘Evenwichtskunst’* over een betere verdeling tussen burger/bedrijf en overheid ten aanzien van fysieke veiligheid. Daarin stond ook benoemd dat we onzekerheid moesten accepteren en dat we moeten leren omgaan met onzekerheid. De raad stelde; ‘Onzekerheid is oncomfortabel, zeker in westerse culturen. Niemand ambieert onzekerheid. Onzekerheid verwijst naar een gemoedstoestand die haaks lijkt te staan op de Westerse idealen van zelfverzekerdheid, controle en daadkracht. Dit maakt het ook moeilijk om onzekerheid openlijk te erkennen en te accepteren. Maar samenlevingen die innoveren, creëren zelf onzekerheid. Innovaties doen de deur open naar een wereld die afwijkt van wat bekend en vertrouwd is. Onzekerheid is dus ook een product van menselijk handelen. [ ] Het is raadzaam dat de overheid onzekerheid serieus neemt en (mede)verantwoordelijkheid neemt voor het verkennen ervan. [ ] Proactief omgaan met onzekerheid vergt het vermogen bekende kaders los te laten. Er moet ruimte zijn voor uitproberen, (af)leren en experimenteren. Dat vereist andere processen, arrangementen en rolverdelingen.’[[5]](#footnote-5) In latere adviezen en rapporten, zijn concepten van gelijke strekking herhaald.[[6]](#footnote-6)

In de brief *‘Veiligheid en verantwoordelijkheid in het sociale domein’* van de Rob en de RMO is duidelijk dat die nieuwe rolverdeling momenteel ook in andere domeinen wordt toegepast. Daarin staat dat de overheid ‘zorgt voor het scheppen en handhaven van de juiste randvoorwaarden (het systeem) waarmee organisaties, professionals en burgers in het sociale domein veiligheid creëren (de dagelijkse uitvoering). Afhankelijk van hoeveel er in de samenleving vanzelf gebeurt, is er meer of minder noodzaak tot het scheppen en handhaven van die randvoorwaarden. Wanneer de overheid de grens tussen systeemverantwoordelijkheid – of dat nu op centraal of op decentraal niveau is – en uitvoeringspraktijk niet duidelijk trekt, dan houdt ze impliciet vast aan de illusie dat de overheid beter dan de samenleving in staat is veiligheid van burgers in het sociale domein te garanderen. En houdt zij de opvatting in stand dat de overheid – beter dan anderen – risico’s kan voorkomen of elimineren. Een opvatting die in veel vraagstukken niet alleen onjuist is (waarom zouden ouders minder goed toezicht kunnen houden op de kwaliteit van hun kinderopvang dan overheidsinspecteurs?), maar ook demotiverend werkt voor het nemen van eigenverantwoordelijkheid door andere partijen dan overheidspartijen.’[[7]](#footnote-7)

Voorgaande rapporten en adviezen zijn veelal wetenschappelijk geïnspireerd en geven houvast voor een nieuwe benadering van risico’s. Ik haal hieruit de volgende denkkaders voor risicogericht werken in de praktijk:

* Risicogericht werken is omgaan met onzekerheden
* Risicogericht werken is vertrouwen dat een goede uitkomst of oplossing in het systeem aanwezig is
* Risicogericht werken is samenwerken en co-creëren van werkelijkheden
* Risicogericht werken is het versterken van de vitaliteit en flexibiliteit van onze samenleving.

**Vertaling naar veiligheidsregio’s**

In 2008 werd nog gesteld dat deze nieuwe risicobenadering in de wetenschappelijke literatuur uitgebreid werd besproken, maar dat de politieke en beleidsmatige uitwerking ervan toen nog in de kinderschoenen stond. [[8]](#footnote-8) Inmiddels merken we dat we tegen de grenzen aanlopen van het heersende denken over risico’s en komt dit nieuwe denken terug in landelijke rapporten en vinden voorzichtig hun weg naar de uitvoering. Daarvan benoem ik enkele voorbeelden.

Risicobeheersing staat bij de brandweer al jaren in de aandacht, maar sinds *Brandweer over Morgen*[[9]](#footnote-9) heeft het onderwerp een impuls gekregen vanuit nieuwe denkkaders. Een belangrijk onderdeel in het boek *Brandweer over Morgen* is de eigen verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven voor veiligheid en dat de brandweer voor zichzelf een rol ziet in het stimuleren van veiligheidsbewustzijn in de samenleving.[[10]](#footnote-10) Onder de noemer van ‘brandveilig leven’ wordt in bijna alle korpsen ingezet op een gedragsverandering bij burgers en bedrijven. Brandveilig leven vraagt daarnaast ook een gedragsverandering van de brandweer zelf. Veel brandweerkorpsen streven er dan ook naar minder regelgestuurd en meer outcome-gericht te werken, risico’s bespreekbaar te maken en samen met lokale netwerken en partijen te werken aan brandveiligheid. Deze beweging sluit met name aan bij de laatste twee denkkaders, zoals hiervoor gesteld.

De visie van *Brandweer over Morgen* biedt echter nog beperkt houvast voor het omgaan met onzekere risico’s. Het benoemd wel dat, samen met verschillende partijen, moet worden ingezet op het voorkomen van verstoringen in de maatschappelijke continuïteit, [[11]](#footnote-11) maar geeft daaraan nog weinig uitleg omdat het als stip op de horizon (2040) wordt gepresenteerd. Het perspectief voor 2015 is daarbij wel uitgewerkt, maar richt zich vooral op risico’s die er al zijn.[[12]](#footnote-12) Inmiddels is het bijna 2015 en zullen we verder moeten kijken. Veiligheidsregio’s zijn daarom, met partners, werkzaam aan een nieuwe visie op risicogerichtheid waarin nieuwe denkkaders worden vertaald naar een dynamisch proces van risicogerichtheid. Belangrijke aspecten daarin zijn onder andere een integrale en meervoudige benadering van risico’s, differentiatie in verschillende soorten risico’s en acceptatie van risico’s in de samenleving. Ook een gedifferentieerde en andere samenwerking met burgers en bedrijven krijgt aandacht. Deze visie is momenteel (november 2014) nog in ontwikkeling.

Ook in het ruimtelijke- /milieudomein wordt ook toegewerkt naar een nieuwe rolverdeling bij complexe risico’s tussen burgers en bedrijven enerzijds en de overheid anderzijds. Daar horen ook nieuwe arrangementen van regelgeving en toezicht bij. Gemeenten, provincies waterschappen en hun uitvoerende partijen zoals veiligheidsregio’s en RUD’’s zoeken daarin naar hun nieuwe rol in onderlinge samenwerking en in relatie tot burgers en bedrijven. De komst van de Omgevingswet is daarin een belangrijke stap. Daarin wordt onder meer een algemene zorgplicht voor veiligheid en gezondheid benoemd, in plaats van de (huidige) specifieke voorschriften in vergunningen. Dit is een vorm van omgaan met onzekerheden. Als risico’s voldoende bekend zijn en ook de beheersmaatregelen, dan zijn specifieke voorschriften mogelijk, maar bij de onzekerheden die samenhangen met de veelal complexe ruimtelijke opgaven, moeten andere vormen van regelgeving en toezicht worden toegepast. Een zorgplicht op outcome en gevarieerder toezichts- en handhavingsinstrumentarium passen daarbij.

**Verandering in risicobeheersing gaat moeizaam**

Risicobeheersing is dus in beweging. In mijn gesprekken met veiligheidsregio’s blijkt echter dat het moeilijk is deze verandering tot stand te brengen in de uitvoeringspraktijk. Tegelijk met de nieuwe orde, zoals die hierboven is geschetst, is de oude orde van risico*beheersing* dan ook nog dominant. De nadruk ligt daarbij op het kennen, meten en berekenen van risico’s, het zo veel mogelijk vermijden of verkleinen van risico’s, vanuit een generieke benadering en sterk geregisseerd vanuit de overheid op basis van regels, procedures en structuren. Voorgaande is ook zichtbaar in de methoden en werkwijzen die we hanteren. De systematiek van Nationale Risicobeoordeling[[13]](#footnote-13), het regionaal risicoprofiel en het beleidsplan (beheersmaatregelen) is daarop geënt. Zelfs in de crisisbeheersing -omgaan met onzekerheden staat hier centraal- gaan we nog steeds uit van voorbedachte scenario’s en scenarioplanning. Nu heb ik niets tegen het scenario-denken. Dit proces is op zichzelf heel waardevol omdat het aanzet tot een bredere kijk op mogelijke risico’s. Wanneer het echter vooral wordt ingezet om beheersmaatregelen te kunnen benoemen, wordt de focus te veel op de voorzienbare risico’s gelegd.

De huidige benadering gaat ook uit van een heldere afbakening van de taken van overheid, burgers en bedrijfsleven in het omgaan met risico’s. De overheid claimt daarbij maar al te vaak de deskundigheid in huis te hebben om -beter dan anderen- risico’s te kunnen voorspellen en incidenten te kunnen voorkomen. Vanuit die optiek is samenwerking tussen burger/bedrijf en de overheid lastig. De overheid trekt daarmee de verantwoordelijkheid voor handelen naar zich toe en laat daarmee een deel van het oplossend vermogen van burgers en bedrijven onbenut.

Risicobeheersing is in die zin vooral het management van risico’s; gericht op controle en beheersing. Dat is ook niet gek, bestuurders, managers en adviseurs risicobeheersing zijn vooral geschoold vanuit de huidige wet- en regelgeving, de meer traditionele managementtheorieën en hebben te maken met het huidige politieke systeem (‘rekenschap afleggen’). Vanuit risico*beheersing* moet onzekerheid en dynamiek worden vermeden en moeten regelsystemen worden bedacht om stabiliteit te bewerkstelligen. Dit staat haaks op de nieuwe denkbeelden van risicogericht werken.

**Perspectief op deze verandering**

Bij het zoeken naar manieren om risicogericht werken ruimte te geven moeten we ons realiseren dat beide ordes naast elkaar bestaan, maar dat momenteel de oude orde van risico*beheersing* nog steeds dominant is. Het vraagt dan ook een majeure verandering; een transitie of een faseovergang van het systeem.[[14]](#footnote-14) Vaak is het nieuwe denken en doen in een onderstroom al wel zichtbaar, maar dat moet wel de ruimte krijgen. Uit veel literatuur blijkt daarbij dat innoveren binnen de bestaande context niet succesvol is. Daarom moeten we nieuwe contexten toevoegen; dat kan zijn nieuwe cognities, nieuwe actoren of nieuwe relaties.[[15]](#footnote-15) Op basis van verschillende denkscholen over organisatieontwikkeling, innovatie, complexiteit en chaos (zie ook literatuurlijst) heb ik enkele handvatten voor veiligheidsregio’s bij elkaar gezet om ruimte te geven aan het risicogericht werken.

Kom zelf in beweging

Risicogericht werken vraagt om een systemische verandering. Dat betekent dus veranderingen bij vele deelsystemen en actoren. Aan de ene kant lijkt dat een beperking, aan de andere kant geeft de systeemtheorie ook aan dat wanneer je één van de delen van het systeem in beweging kunt krijgen, verandering in het gehele systeem tot stand kan worden gebracht. De lokale interactie is dus van betekenis. Dat biedt mogelijkheden voor mensen die risicogericht werken in de praktijk willen brengen. Als je bijvoorbeeld invloed wil hebben op de bestuurlijke en ambtelijke denkwijze en cultuur in een gemeente, zullen je zelf in beweging moeten komen. Wacht dus niet tot landelijke visies, wettelijke kaders of regionaal beleid gereed zijn, maar communiceer over risicogericht werken en probeer het samen uit. Op die manier kan gebruik worden gemaakt van processen van gedeelde betekenisgeving die overal gaande zijn. Daarin kunnen dus ook nieuwe beelden ontstaan over het omgaan met risico’s.

Koester grenswerkers en zie wat er al wel gebeurt

De eerste signalen van de nieuwe orde zijn al zichtbaar. Vanuit een systemisch perspectief mogen we ervan uitgaan dat verschillende mensen al bezig zijn met nieuwe manieren in het omgaan met risico’s. Maar omdat het hier over een nieuwe orde gaat (nog niet dominant), zijn deze mensen in de minderheid en vaak niet georganiseerd volgens de reguliere structuren in de organisatie. Vaak bevinden deze mensen zich in de periferie van de organisatie en gaat het om mensen die veel samenwerken met mensen in andere domeinen, netwerken of organisaties (formeel én informeel). Nieuwe ideeën doe je immers vooral op door contacten met mensen uit andere groepen. Deze zogenoemde ‘grenswerkers’ moet je koesteren omdat zij vaak de vernieuwing brengen in de organisatie. Risicogericht werken vraagt daarom geen top-down benadering, maar meer een open blik en houding naar mensen die deze nieuwe benadering in de praktijk (willen) brengen, *zien* wat er al wel gebeurt en daaraan ruimte geven.

Maak ruimte voor contact

Wanneer mensen bij elkaar komen, kunnen nieuwe denkkaders worden uitgewisseld om vervolgens te worden vertaald naar eigen contexten. Fysieke ontmoetingen zijn daarbij belangrijk en waardevol. ‘Naarmate mensen fysiek dichter bij elkaar zitten, neemt de kans op contact toe en daarmee ook de kans dat zij elkaar kunnen besmetten met nieuwe inzichten’.[[16]](#footnote-16) Het gaat erom ruimte te maken voor (informeel) contact op de werkplek, bij overleggen, werksessies, denksessies, congressen etc. Dat betekent dus ook letterlijk de ruimte geven of een podium bieden voor uitwisseling van beelden en ideeën over risicogericht werken.

Haal belemmeringen voor creativiteit weg

We kunnen de essentie van de verandering wel zien, maar hoe het zich concreet gaat ontwikkelen weten we niet.[[17]](#footnote-17) Daarom vraagt risicogericht werken veel creativiteit. Op verschillende plekken in de organisatie is die aanwezig. Het gaat erom mensen te waarderen voor het nemen van initiatief. Ook als mensen zich verzetten tegen bestaande werkwijzen. ‘Veel innovatie komt voort uit verwerkte frustratie’.[[18]](#footnote-18) Belemmeringen die de creativiteit dempen (dat kunnen leidinggevenden, routines, regels etc. zijn) moeten (tijdelijk) worden weggehaald. Voorzichtige initiatieven van mensen of experimenten moeten dan ook niet direct worden ‘ingeregeld’ binnen de organisatie. Het is niet gewenst om separate programma’s, projecten of afdelingen in te richten. ‘De beste manier om innoverend gedrag te fnuiken is het bevolken van innovatieafdelingen of onderzoeks- en ontwikkelingsafdelingen met potentiële innovatoren!’. Soms is het beter initiatieven buiten de bestaande kaders of structuren te ontwikkelen. Dat betekent soms juist dat er niet breed over wordt gecommuniceerd.

**Tot slot**

In dit artikel geef ik geen handreiking voor een nieuwe werkwijze. Ik geloof niet (meer) in en top-down benadering waarbij een nieuwe werkwijze wordt voorgeschreven. Risicogericht werken -als nieuwe vorm van werken- zal in de praktijk ontstaan vanuit de nieuwe denkkaders. Ik pleit ervoor ruimte te geven aan verschillende processen van risicogericht werken die gaande zijn. Ik ben erg daarom erg benieuwd naar uw ervaringen. Mail mij op [contact@reneelinck.nl](mailto:contact@reneelinck.nl).

**Literatuuroverzicht**

Risicogericht werken

* Mekel, M., Essay namens Raad voor het openbaar bestuur, *Een blik voorbij afwegingskaders, Over risico’s, afwegingskaders en het politieke debat,* Den Haag, 2014.
* Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), *Kabinetsvisie Nuchter Omgaan met risico’s,* Brief aan de Tweede Kamer van de staatssecretaris van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Den Haag, 29 mei 2006.
* Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), *Nuchter omgaan met risico’s. Beslissen met gevoel voor onzekerheden,* Den Haag, 2004.
* Nassim Nicholas Taleb, *Black Swan, The Impact of the Highly Improbable*, Penguin Books Ltd, 2011.
* Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur (Rli), *Briefadvies Risico’s gewaardeerd; naar een transparant en adaptief risicobeleid,* Den Haag, 26 juni 2014.
* Raad voor het openbaar bestuur (Rob), *Veiligheid en vertrouwen,* Den Haag, 2011.
* Raad voor het openbaar bestuur (Rob), *Belichaming van de kundige overheid. Over openbaar bestuur, incidentreflexen en risicoaanvaarding*. Den Haag, 2012.
* Raad voor Ruimtelijk Milieu- en Natuuronderzoek*, Nieuwe risico’s in het vizier?,* 2004.
* Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) *Nuchter omgaan met risico’s,* Bilthoven, 2003.
* Tol, J.H. van, I. Helsloot en F.J.H. Mertens (red.), *Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex*, Den Haag, 2011.
* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Consistent maatwerk, handreikingen voor dossieroverstijgend risico- en veiligheidsbeleid*, Den Haag, 2014.
* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Evenwichtskunst, over de verdeling van verantwoordelijkheid voor fysieke veiligheid,* Amsterdam, 2011.
* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (WRR), *Onzekere veiligheid. Verantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid*, Amsterdam, 2008.
* Raad voor maatschappelijk ontwikkeling (RMO), *Het onbehagen voorbij. Een wenkend perspectief op onvrede en onmacht,* Den Haag, 2013.
* Raad voor maatschappelijk ontwikkeling (RMO) en Raad voor het openbaar bestuur (Rob), Brief aan minister Plasterk *‘Veiligheid en verantwoordelijkheid in het sociale domein’,* Den Haag, 2014.

Organisatieontwikkeling

* Homan, T. (2013), *Het et-cetera principe, een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*, Den Haag, 2013.
* Houbeke, L., artikel *Het modieuze discours over innovatie*, 2007.
* Houbeke, L., *Making Work Systems Better, A Practitioner’s Reflections,* 1994.
* Peters, J. en R. Wetzels, *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden, Strategie uit Chaos,* 2003.
* Stacey, R., *Tools and Techniques of Leadership and Management. Meeting the Challenge of Complexity,* Taylor & Francis Ltd.,2012.
* Termeer, C.J.A.M. en B. Kessener, Vitaliseren van gestagneerde organisatieprocessen, onderzoekend interveniëren met de configuratiebenadering in: *Management & Organisatie* nummer 2, maart/april 2006.

1. Nassim Nicholas Taleb, *Black Swan, The Impact of the Highly Improbable*, 2011. [↑](#footnote-ref-1)
2. RIVM, Nuchter omgaan met risico’s, 2003, p. 15. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ministerie van VROM (2004), ‘*Nuchter omgaan met risico’s, Beslissen met gevoel voor onzekerheden’,* p.4. [↑](#footnote-ref-3)
4. WRR, *Onzekere veiligheid, verantwoordelijkheden voor fysieke veiligheid,* 2008, p. 17. [↑](#footnote-ref-4)
5. WRR, *Evenwichtskunst,* 2011, p. 38-39. [↑](#footnote-ref-5)
6. Bijvoorbeeld advies ROB-RFV, *Belichaming van de kundige overheid. Over openbaar bestuur, incidentreflexen en risicoaanvaarding*, 2012 en in Briefadvies Rli, *Risico’s gewaardeerd; naar een transparant en adaptief risicobeleid*, 2014. [↑](#footnote-ref-6)
7. Rob en Rmo, Brief aan minister Plasterk *Veiligheid en verantwoordelijkheid in het sociale domein*, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Raad voor het openbaar bestuur; Den Haag, 2014, p. 11. [↑](#footnote-ref-7)
8. WRR, *Onzekere veiligheid, verantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid*, 2008, p.17. [↑](#footnote-ref-8)
9. NVBR, *De brandweer over morgen, strategische reis als basis voor vernieuwing*, 2010. [↑](#footnote-ref-9)
10. Daarbij sluit de brandweer ook aan bij de Visie op brandveiligheid zoals die eerder door het ministerie van VROM en het ministerie van BZK is uitgewerkt, *Visie op brandveiligheid*, Ministerie van VROM, 2009. [↑](#footnote-ref-10)
11. *De brandweer over morgen, strategische reis als basis voor vernieuwing*, NVRBR, 2010, p.44. [↑](#footnote-ref-11)
12. *De brandweer over morgen, strategische reis als basis voor vernieuwing*, NVRBR, 2010, p.55. [↑](#footnote-ref-12)
13. Al eerder adviseerde de WRR om in deze beoordeling meer ruimte te geven aan verschillende dimensies, de positieve waarden ook mee te nemen ruimte en aandacht te geven aan onzekerheid: kennisproblemen en waardeconflicten moeten zichtbaar worden. [↑](#footnote-ref-13)
14. De veiligheidsregio functioneert in een netwerk van actoren op het gebied van risicobeheersing. Naast de veiligheidsregio zijn gemeenten, provincies, omgevingsdiensten, departementen, wetenschappelijke instituten, bedrijfsleven en burgers ook actoren in dat netwerk en dus onderdeel van dat systeem. [↑](#footnote-ref-14)
15. Termeer, C.J.A.M. en B. Kessener, Vitaliseren van gestagneerde organisatieprocessen, onderzoekend interveniëren met de configuratiebenadering in: Management & Organisatie nummer 2, maart/april 2006. [↑](#footnote-ref-15)
16. Thijs Homan, *Het et-cetera principe, een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*, 2013, p.194. [↑](#footnote-ref-16)
17. Jaap Peters en Rob Wetzels, *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden, Strategie uit Chaos,* 2003. [↑](#footnote-ref-17)
18. Houbeke, L. , *Het modieuze discours over innovatie*, 2007, zie <http://www.campusgelbergen.be/uploads/publicaties/artikels/luc/innovatie_230207.pdf> [↑](#footnote-ref-18)