

Risicobewustzijn in alle lagen van de organisatie

Integraal risicomanagement bij woningcorporaties

Daphne Mesman

SAMENVATTING Welke aspecten zijn van invloed op het risicobewustzijn van medewerkers? Dat is de vraag die binnen dit onderzoek centraal staat en op dit moment speelt binnen de woningcorporatiesector na de wettelijke invoering van de onafhankelijke controlfunctie in 2015. De onafhankelijke controller komt onvoldoende toe aan zijn wettelijke taak door risico-onvolwassenheid bij de medewerkers van de woningcorporatie. Uit een soft controlscan en zeven interviews, die zijn uitgevoerd bij een woningcorporatie, volgt dat het op orde hebben van soft controls en het houden van risicoworkshops het risicobewustzijn van medewerkers positief beïnvloeden.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Risicomanagement is in de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden voor ondernemingen. Risicobewustzijn van medewerkers is hier een essentieel onderdeel van. Dit artikel geeft inzicht in welke aspecten invloed hebben op het risicobewustzijn van medewerkers bij woningcorporaties die tussen de 2.500 en 5.000 woningeenheden bezitten én waarbij de onafhankelijke controlfunctie wettelijk verplicht is. Het creëren van risicobewustzijn zal bij woningcorporaties leiden tot (meer) integraal risicomanagement, waardoor risico's beter beheerst kunnen worden.

TREFWOORDEN Risicobewustzijn, integraal risicomanagement, interne beheersing, soft controls, organisatiecultuur, risicoworkshop, woningcorporaties.

1 Inleiding

De maatschappij is de afgelopen jaren meermaals verrast door fraudeschandalen en wanbestuur bij ondernemingen. Ook de Nederlandse woningcorporatiesector is deze incidenten niet bespaard gebleven. Risicomanagement is hierdoor de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden.

Als reactie op de schandalen in de Nederlandse woningcorporatiesector, is in 2013 de 'Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties' ingesteld. Binnen deze commissie is onderzoek gedaan naar het functioneren van woningcorporaties (Parlement & Politiek, z.d.). Het kritische onderzoeksrapport kwam tot de conclusie dat er bij alle schandalen sprake was van falende corporatiebestuurders.

Naar aanleiding van het onderzoek is de Woningwet aangepast. In de nieuwe Woningwet 2015, en in de nadere uitwerking daarvan, 'het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015' (hierna: BTIV 2015), zijn enkele nieuwe verplichtingen geïntroduceerd op het gebied van de financiële functie en de controlfunctie. Hiervan is de onafhankelijke controlfunctie er een. Deze verplichting geldt voor woningcorporaties die meer dan 2.500 woningeenheden bezitten.

Woningcorporaties worstelen met de invulling en positionering van de onafhankelijke controlfunctie. Zo ook bij Mooi Wonen, de woningcorporatie waar dit onderzoek is uitgevoerd. Omwille van privacy is de echte naam van de woningcorporatie vervangen door een fictieve naam. Toezicht houden op en adviseren over risicomanagement binnen de woningcorporatie zijn taken van de onafhankelijke controlfunctie. De onafhankelijke controller komt bij Mooi Wonen echter niet toe aan deze taken, omdat hij nog te veel bezig is met de taken van de medewerkers in de eerste lijn. Volgens het Institute of Internal Auditors (The IIA, 2013) zouden medewerkers de eigenaren en beheerders van de risico's moeten zijn. Door risico-onvolwassenheid bij deze medewerkers van Mooi Wonen zijn zij dit echter niet. Om de medewerkers in de eerste lijn risicovolwassener te maken, is meer risicobewustzijn nodig. Zo kan de onafhankelijke controller zijn eigen taak volledig uitvoeren: het adviseren en controleren van de woningcorporatie op het gebied van risicomanagement. Hierdoor heeft de onafhankelijke controller een beter overzicht van het corporatiebrede risicoprofiel.

Het doel van dit onderzoek is helder te krijgen welke aspecten invloed hebben op het risicobewustzijn van medewerkers. Hierbij is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke aspecten hebben invloed op het risicobewustzijn bij medewerkers van Mooi Wonen en hoe kunnen medewerkers risicobewuster worden, zodat de onafhankelijke controller zijn wettelijke controletaak volledig kan uitvoeren?”

Voor de beantwoording van deze vraag is een literatuurstudie uitgevoerd in de vorm van een Critically Appraised Topic (hierna: CAT). Een CAT geeft een snelle en beknopte weergave over wat in de literatuur wel en niet bekend is over een bepaald onderwerp (Rousseau et al., 2017). Om de huidige situatie van het risicobewustzijn bij Mooi Wonen in kaart te brengen, is kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van een soft controlscan en meerdere interviews.

Het artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst zal de theoretische achtergrond en de begripsbepaling van dit onderzoek worden behandeld. Vervolgens worden de gehanteerde onderzoeksmethoden uiteengezet. Daarna worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Ten slotte volgen de conclusie, beperkingen en aanbevelingen.

2 Theoretische achtergrond

2.1 Onafhankelijke controlfunctie

Op 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet 2015 in werking getreden. De Woningwet is herzien naar aanleiding van een aantal grote schandalen in de woningcorporatiesector. Artikel 55a lid 2 Woningwet 2015 en artikel 105 lid 1 sub e onder 4 BTIV schrijven voor dat woningcorporaties die meer dan 2.500 woningeenheden bezitten, een onafhankelijke controlfunctie in de organisatie moeten opnemen die direct onder het bestuur van de corporatie wordt geplaatst. De onafhankelijke controlfunctie moet het bestuur en de Raad van Commissarissen gevraagd en ongevraagd adviseren over maatregelen in het kader van het financieel beleid en beheer. De onafhankelijke controlfunctie houdt zich bezig met de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants onderscheiden kerngebieden: strategisch management, prestatie management, finance operations & reporting en governance, risk & compliance (De With et al., 2017).

2.2 Integraal risicomanagement

Organisaties komen steeds vaker in aanraking met steeds grotere interne en externe risico's. Hierdoor is (integraal) risicomanagement in de afgelopen twee decennia enorm populair geworden.

Waar integraal risicomanagement zich onderscheidt van 'traditioneel' risicomanagement, is dat het risicomanagement volledig is geïntegreerd in de gehele organisatie en niet langer meer een taak is van een aantal aangewezen personen. Daarnaast beslaat risicomanagement bij integraal risicomanagement niet langer meer alleen de financiële risico's, maar worden ook de andere type risico's op alle niveaus in het beheersingsproces betrokken. Integraal risicomanagement is niet ad hoc, waar 'traditioneel' risicomanagement dit wel was. Bij integraal risicomanagement is ten slotte sprake van waardecreatie. Er wordt gekeken naar welke kansen er kunnen worden benut en welke risico's daarbij komen kijken (Naris, 2021).

Een organisatie met integraal risicomanagement past de volgende stappen van het risicomanagementproces integraal en dagelijks toe op alle processen in de organisatie: 'risico-identificatie', 'risicobeoordeling', 'risicobeheersing' en 'monitoring en evaluatie'. Integraal risicomanagement is geen programma, afdeling of proces, maar een integraal onderdeel van de besluitvorming. Het is een set van vaardigheden, benaderingen, competenties, instrumenten en een cultuur die niet op zichzelf staat, maar deel moet uitmaken van een organisatie (Anderson, 2017).

Het doel van deze integrale aanpak is het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie, zodat een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen. Integraal risicomanagement wordt ook wel Enterprise Risk Management (hierna: ERM) genoemd. Het begrip ERM wordt door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (hierna: COSO) (2004, p. 7) als volgt gedefinieerd:

“... een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van ondernemingsdoelstellingen.”

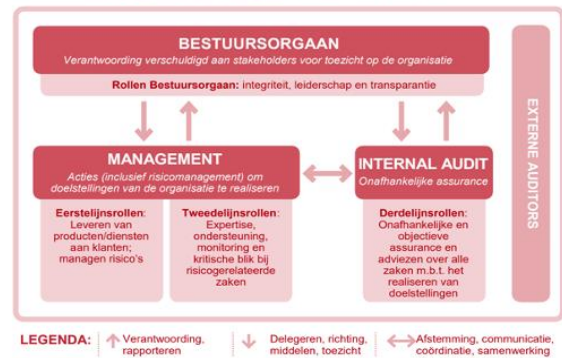
Om integraal risicomanagement te laten slagen is het belangrijk dat de risicofilosofie, de risicohouding en de risicocultuur door het management worden uitgedragen, zodat dit in de gehele organisatie gaat leven (Claassen, 2012).

2.3 Three Lines Model

Het Three Lines Model (voorheen: Three Lines of Defense) (Figuur 1) is een risicomanagementmodel, ontworpen door The Institute of Internal Auditors (hierna: IIA). Het model is essentieel voor een goede werking van risicomanagement binnen een organisatie (The IIA, 2020).

Figuur 1
Three Lines Model (The IIA, 2020)

Het Three Lines Model van het IIA



Het BTIV 2015 lijkt met het opnemen van een aparte organisatie-eenheid voor de onafhankelijke controlfunctie te verwijzen naar het Three Lines Model (De Heide, 2018). Het model wordt door het IIA (2020) als volgt ingevuld:

- De eerste lijn bestaat uit de medewerkers en de managers die verantwoordelijk zijn voor de algehele risicobeheersing in de organisatie. Dit zijn de eigenaren en beheerders van de risico's in de organisatie.
- De tweede lijn bestaat uit staffunctionarissen, die het management uit de eerste lijn ondersteunen bij het beheersen van de risico's.
- De derde lijn wordt bij woningcorporaties ingevuld door de onafhankelijke controlfunctie. Deze onafhankelijke functie controleert de toereikendheid en de effectiviteit van onder andere het risicomanagement. Daarnaast geeft de onafhankelijke controlfunctie assurance en advies aan het bestuur en de Raad van Commissarissen.

2.4 Hard en soft controls

Veel organisaties zetten in op het invoeren van hard controls, met als doel het direct beïnvloeden, veelal begrenzen, van het gedrag van medewerkers (Bode & Schijff, 2012). Hard controls zijn bijvoorbeeld functiescheiding, interne controles en procedures. Deze leveren vaak niet de gewenste resultaten op, omdat de soft controls in de organisatie niet op orde zijn.

“Een soft control is een (beheersings)maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op het persoonlijk functioneren van medewerkers. Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van de medewerkers.” (De Heus & Stremmelaar, 2000, p. 22) Soft controls zijn dus niet-tastbare factoren die het gedrag van medewerkers beïnvloeden, zoals aanspreekbaarheid, voorbeeldgedrag en bespreekbaarheid. Instrumenten die bijdragen aan het ontwikkelen van deze soft controls zijn bewustwordingsactiviteiten, gedragscodes en trainingen. Als de soft controls in een organisatie goed zijn, zullen de hard controls ook effectiever zijn. Een combinatie van hard en soft controls is nodig om binnen een organisatie interne beheersing te creëren (Bode & Schijff, 2012).

In dit onderzoek is gekozen voor het soft control model van Kaptein (2008). Het model wordt door vele anderen, waaronder het IIA, gebruikt. Kaptein geeft aan dat er acht cultuurdimensies, of soft controls, zijn die het gedrag van mensen in organisaties het meest beïnvloeden (Figuur 2). Hoe meer deze soft controls aanwezig zijn, hoe groter de kans is op gewenst gedrag binnen een organisatie (Kaptein, 1998). Om de soft controls goed te laten functioneren, is het van belang dat organisaties de soft controls stapsgewijs opnemen in de organisatie, met als eerste stap helderheid en als laatste stap handhaving (Figuur 2), waardoor zij als vanzelfsprekend worden beschouwd.

Figuur 2
Basis soft controls (Kaptein, 2008)



2.5 Organisatiecultuur

Alle soft controls van een organisatie samen vormen de organisatiecultuur. Organisatiecultuur is een factor die de implementatie van integraal risicomanagement kan vergemakkelijken. Wat ook kan bijdragen aan het implementeren van integraal risicomanagement, is een leider die daadwerkelijk laat zien wat het belang van integraal risicomanagement is. Dit is veel effectiever dan het belang van integraal risicomanagement opschrijven in een beleidsnota (Chen et al., 2019; Osborne & Flynn, 1997). Daarbij is het promoten van en communiceren over risicomanagement in de gehele organisatie belangrijk.

Dat de organisatiecultuur bijdraagt aan een succesvolle invulling van risicomanagement, blijkt uit de resultaten van het nog lopende onderzoek 'Van Goeden Huize', dat momenteel door het lectoraat Public Control, Governance & Leadership van de Hogeschool van Amsterdam wordt uitgevoerd. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar hoe de onafhankelijke controlfunctie bij woningcorporaties wordt ingevuld. Een enquête met 355 respondenten wijst uit dat een organisatiecultuur, waarbij de organisatie openstaat voor risicomanagement en de werkwijze daarvan, een significante bijdrage levert aan een succesvolle invulling van risicomanagement binnen een organisatie (Budding, 2021).

2.6 Risicoworkshop

Om risicomanagement effectief te maken in een organisatie zijn meerdere tools nodig. Wat bijvoorbeeld effectief kan zijn, is een combinatie van risicomanagementprocessen en het bespreken van risico's. Door de risico's te observeren, erover te praten en iedereen hierbij te betrekken, gaan de risico's leven (Arena et al., 2017). Het periodiek organiseren van risicoworkshops kan hierbij helpen. Deze risicoworkshops zorgen ervoor dat risico's bespreekbaar worden en mensen hun zorgen durven te delen. Een voordeel van workshops ten opzichte van presentaties, is dat medewerkers meer betrokken raken. Workshops zullen er op den duur voor zorgen dat er binnen een organisatie een gemeenschappelijke risicotaal ontstaat. Medewerkers hebben hierdoor geen risicomanager meer nodig die aanwijzingen geeft en kunnen samen met deze risicomanager sparren over risico's.

Bij het creëren van een risicotaal is het belangrijk dat medewerkers de risicotermen gaan begrijpen en dat er consequent een gesprek is over de risico's met medewerkers. Medewerkers moeten risicomanagement gaan zien als ondersteuning en niet als controle (Mikes, 2016). Risicodiscussies kunnen beperkt blijven tot de lijnmanagers en medewerkers, maar kunnen ook gedecentraliseerd worden door het betrekken van de front-line. De keuze die hierin wordt gemaakt heeft veel invloed op de mate waarin risicomanagement gaat leven in de organisatie (Mikes & Kaplan, 2015, 2016).

3 Methoden van onderzoek

3.1 Dataverzameling

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat soft controls en risicoworkshops het risicobewustzijn van medewerkers beïnvloeden. Om erachter te komen hoe het is gesteld met de soft controls bij Mooi Wonen, is de 'soft controlscan' uitgezet. Daarnaast zijn verschillende interviews afgenomen.

Soft controlscan

De soft controlscan is een enquête, waarbij gebruikgemaakt is van een vooraf vastgestelde stellingenlijst (Verhoeven, 2018). De stellingen gaan over de aanwezigheid van soft controls en risicomangement bij Mooi Wonen. De stellingen zijn beantwoord op een Likertschaal van 1 tot 10, waarbij 1 het laagst en 10 het hoogst mogelijke antwoord is. De enquête is in twee delen uitgezet.

Voor de eerste enquête gelden als populatie alle medewerkers van Mooi Wonen. Uit deze populatie is een aselechte steekproef getrokken. Dit houdt in dat iedere medewerker van Mooi Wonen de mogelijkheid heeft gekregen om de enquête in te vullen. Voor de eerste enquête geldt een respons van 28 van de 40 medewerkers.

Voor de tweede enquête geldt als populatie het managementteam van Mooi Wonen. Hier is op eenzelfde manier een aselechte steekproef getrokken. Voor de tweede enquête geldt een respons van 3 van de 3 managers.

Van de uitkomsten van de eerste enquête is een gemiddelde score genomen per stelling. Hiermee wordt de feitelijke situatie van soft controls en risicomangement bij Mooi Wonen geschetst. De tweede enquête vraagt aan de manager een inschatting te maken over hoe zij verwachten dat de feitelijke situatie van de soft controls en het risicomangement is.

Interviews

Naast de soft controlscan zijn er in totaal zeven interviews gehouden. Tabel 1 geeft een overzicht van alle respondenten.

Allereerst is gekozen voor een interview met twee medewerkers van de Autoriteit woningcorporaties om een beeld te krijgen van hoe deze instantie de functie en taak van de onafhankelijke controlfunctie bij woningcorporaties ziet.

Ten tweede is een interview gehouden met een lid van de Raad van Commissarissen om vast te stellen hoe zij tegen de onafhankelijke controlfunctie en het risicomangement aankijken.

Ten derde is een interview met de onafhankelijke controller afgenomen, omdat deze persoon de meeste kennis over risicomangement binnen Mooi Wonen heeft.

Het vierde interview is gehouden met de beleidsmedewerker van Mooi Wonen. Deze persoon adviseert het managementteam over onderwerpen als soft controls, risicobewustzijn en risicomangement. Daarnaast staat de beleidsmedewerker nauw in contact met de onafhankelijke controller.

Tabel 1

Overzicht respondenten interviews

Respondent	Functie	Soort interview	Datum
A	Medewerkers Autoriteit woningcorporaties	Semigestructureerd	26 november 2020
B	Lid Raad van Commissarissen Mooi Wonen	Semigestructureerd	27 november 2020
C	Onafhankelijke controller Mooi Wonen	Semigestructureerd	18 december 2020
D	Beleidsmedewerker Mooi Wonen	Semigestructureerd	19 januari 2021
E	Woonconsulent Bewonerszaken Mooi Wonen	Gestructureerd	21 januari 2021
F	Medewerker Financiën Mooi Wonen	Gestructureerd	22 januari 2021
G	Medewerker Bedrijfsbureau Mooi Wonen	Gestructureerd	3 februari 2021

De drie daarop volgende interviews zijn met medewerkers van de afdeling Wonen, Financiën en Vastgoed gehouden. Er is gekozen om van iedere afdeling één medewerker te interviewen, om zo een goed beeld van het risicobewustzijn van de gehele organisatie te krijgen.

Bij de eerste vier interviews is gekozen voor een semigestructureerd interview. Bij een semigestructureerd interview wordt structuur in het interview aangebracht door gebruik te maken van opgestelde vragen en is er tegelijkertijd ruimte voor aanvullende informatie omdat tijdens het interview van de opgestelde vragen kan worden afgeweken. Interview vijf, zes en zeven zijn gestructureerd afgenomen om de validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Hierbij stonden de vragen en de volgorde daarvan van tevoren vast. Op deze manier worden zoveel mogelijk dezelfde omstandigheden gecreëerd voor alle geïnterviewden (Dingemans, 2020).

3.2 Data-analyse

De data van de soft controlscan zijn verzameld in Qualtrics, een online survey tool, en bewerkt in Excel. De interviews zijn getranscribeerd en handmatig gecodeerd. Zo is structuur aangebracht in de gegevens.

Bij het coderen zijn allereerst codes opgesteld. Deze zijn vervolgens toegewezen aan de stukken tekst die uit de interviews zijn voortgekomen. De codes die binnen dit onderzoek zijn gekozen, zijn de acht soft controls van Kaptein (1998) (Figuur 2). Bij het coderen is ervoor gekozen het interview met respondent A niet mee te nemen, omdat dit interview enkel achtergrondinformatie verstrekt over de onafhankelijke controlfunctie en geen antwoord geeft op de centrale vraag van dit onderzoek. Het axiaal coderen van de interviewdata maakt het mogelijk om de opvattingen over soft controls te ontdekken. Het codeerschema is opgenomen in Bijlage 1.

4 Resultaten

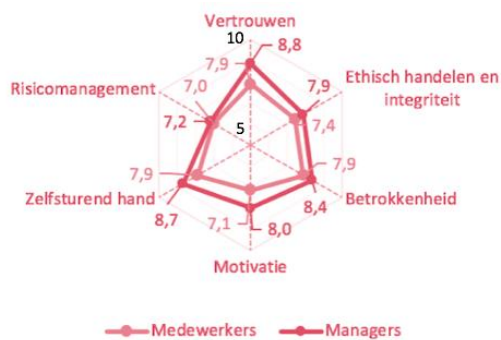
In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten beschreven. Allereerst worden de resultaten van de soft controlscan kort uiteengezet. Vervolgens zijn de paragrafen ingedeeld naar de acht soft controls van Kaptein (1998) (Figuur 2): ‘helderheid’, ‘voorbeeldgedrag’, ‘betrokkenheid’, ‘uitvoerbaarheid’, ‘transparantie’, ‘bespreekbaarheid’, ‘aanspreekbaarheid’ en ‘handhaving’. De resultaten van de soft controlscan en de interviews zijn in de paragrafen van de acht soft controls verwerkt.

4.1 Soft controlscan

De soft controlscan bevat vijf categorieën met stellingen over soft controls en één categorie met stellingen over risicomanagement. De zes categorieën zijn: ‘vertrouwen’, ‘ethisch handelen en integriteit’, ‘betrokkenheid’, ‘motivatie’, ‘zelfsturend handelen’ en ‘risicomanagement’.

Figuur 3 geeft de gemiddelde cijfers per categorie voor de medewerkers en de managers weer. Uit de figuur komt naar voren dat de managers van Mooi Wonen bij alle categorieën een hogere verwachting hebben van de soft controls en het risicomanagement dan hoe de feitelijke situatie is geschetst door de medewerkers van Mooi Wonen. Op alle categorieën wordt ruim voldoende gescoord. De aandachtspunten die uit de soft controlscan naar voren zijn gekomen, zijn verwerkt in de volgende paragrafen. De resultaten per stelling zijn opgenomen in Bijlage 2.

Figuur 3



Resultaten soft controlscan Mooi Wonen

managementrapportage. Medewerkers kennen vooral de risico's op het gebied van privacy en integriteit, omdat daar veel aandacht aan besteed is in de vorm van een e-learning. De rest van het risicomanagement blijft nog veel bij het management liggen. Hierdoor weten medewerkers niet wat er van hen verwacht wordt. Mavim, een tool waarin risico's opgenomen zijn en waarin de risico's getoetst worden op de beheersingsmaatregelen, zou bij het lager neerleggen van risico's in de organisatie moeten helpen. Dit gebeurt nog te weinig.

“Ja . . . , we hebben die cursus over privacy gehad. En daar ga ik op af. En of er meer verwacht wordt, dat weet ik dus niet” (Respondent E).

4.2 Helderheid

Helderheid is de eerste stap naar een goede organisatiecultuur. Hierbij gaat het erom dat het voor bestuur, managers en medewerkers duidelijk is wat gewenst en ongewenst gedrag is en dat zij begrijpen wat ze moeten doen (Kaptein, 2008).

Mooi Wonen schenkt aandacht aan risicomanagement in de

“Die managers die moeten de risico’s uit Mavim doorzetten . . . En ja, dat gaat gewoon niet goed. Ik weet niet, ik ben natuurlijk geen manager, dus ik weet niet hoe ze dat doen. Of ze het niet doorzetten of dat ze het te laat doorzetten of dat ze niet bewaken dat ze antwoorden krijgen.” (Respondent F)

De stelling “Het is voor mij duidelijk welke risico’s de organisatie graag wil beheersen” scoort in de soft controlscan voor medewerkers gemiddeld een 6,6.

4.3 Voorbeeldgedrag

Voorbeeldgedrag van het bestuur en management heeft invloed op het gedrag van medewerkers in de organisatie (Kaptein, 2008). Het bestuur, de Raad van Commissarissen en het management van Mooi Wonen zijn bezig met risicomanagement. Zij vinden het belangrijk. Wat echter nog te weinig wordt gedaan, is het belang van risicomanagement uitdragen naar de rest van de organisatie. Dit komt doordat de risicovolwassenheid niet alleen bij de medewerkers, maar ook bij het management nog moet groeien.

“Risicomanagement wordt wel op de agenda gezet, het wordt wel besproken. De RvC vraagt er ook vaak naar. Het is echt wel een onderwerp wat continu terugkomt en wat geagendeerd wordt” (Respondent D).

“De bestuurder is zich daar steeds meer van bewust en de managers die worden daar ook, ja, die krijgen daar wel een soort opvoeding van op dit moment. . . . De ad hoc gedachte rondom risicomanagement, is al wat meer naar dat het bijna een bepaald onderdeel wordt van de dag, van de dagelijkse werkzaamheden. Maar het is absoluut nog geen risicovolwassenheid.” (Respondent C)

De stelling “Vanuit het bestuur en management wordt het belang van risicomanagement uitgedragen” is beoordeeld met een 6,3 gemiddeld in de soft controlscan voor medewerkers.

4.4 Betrokkenheid

Betrokkenheid ontstaat als een organisatie mensen behandelt met respect en ze betreft in de organisatie. Mensen gaan dan meer hun best doen om de belangen van de organisatie te behartigen (Kaptein, 2008).

Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, zullen beslissingen meer bij de medewerkers zelf gelegd moeten worden. Daarmee laat je het risicobewustzijn van medewerkers groeien. De managers zullen bij het uitdragen van het risicomanagement ervoor moeten zorgen dat ze het zodanig uitdragen dat risicomanagement onderdeel wordt van de werkzaamheden van de medewerkers (Respondent C). Het organiseren van risicoworkshops kan hierbij helpen. Door medewerkers bij de eerste stap van het risicoproces te betrekken en samen de risico’s te inventariseren, zien de medewerkers direct welke risico’s zich voordoen en wat de impact van deze risico’s is. De risicovolwassenheid zal met deze bottom-up benadering snel toenemen.

“Ik denk dat dat één van de tools is die je zou kunnen inzetten om het risicobewustzijn wat te vergroten. En dan moet het niet alleen het zenden zijn van een manager of van een controller die er bij zo'n werkoverleg gaat zitten. Maar het is veel meer die interactie die moet gaan plaatsvinden. Daar staat en valt alles mee.” (Respondent C)

Dat er nu nog veel top-down wordt ingestoken bij Mooi Wonen, heeft ook deels te maken met de organisatiecultuur die heerst.

“We zijn wel een beetje een organisatie die gewend is om topdown te werken. Al zouden we best wel anders willen. We leggen heel vaak vragen of probleemstellingen laag in de organisatie neer om te kijken van nou ja, denk mee. . . . Aan de ene kant vinden we dat heel belangrijk, en aan de andere kant hebben we de cultuur dat we zeggen van nou ja, ik heb genoeg aan mijn eigen werk. Dit behoort tot mijn taken en alles wat extra is, dat hoort niet bij mijn werk. . . . Terwijl risicomanagement is iets van ons allemaal. . . . Dus het wordt wel gevraagd, maar het komt vaak ook niet. En dat maakt dan ook wel die vicieuze cirkel, dat het dan ook niet meer laag wordt belegd. Dus dat ze gaan kijken van, laten we het dan maar wel weer top-down insteken.” (Respondent D)

De gehele categorie ‘Betrokkenheid’ uit de soft controlscan scoort bij medewerkers gemiddeld een 7,9. Medewerkers voelen zich kennelijk op andere gebieden buiten risicomanagement om wel betrokken. Het is dus niet zo dat het betrekken van medewerkers nooit gebeurt bij Mooi Wonen.

4.5 Uitvoerbaarheid

Uitvoerbaarheid heeft te maken met dat medewerkers beschikken over juiste kennis en kunde, zodat zij kunnen voldoen aan wat van hen wordt verwacht (Kaptein, 2008).

Bij Mooi Wonen is er geen enkele belemmering om jezelf te ontwikkelen, zo bevestigen alle geïnterviewden met een volmondige ‘ja’. Er wordt weinig gebruikgemaakt van deze zelfontwikkeling, mogelijk door een gebrek aan tijd bij medewerkers. Hier zijn verder geen sancties aan verbonden. Het kan ook komen doordat de persoonlijke ontwikkeling te weinig naar voren komt in de beoordelingsgesprekken.

Opvallend is dat de stelling uit de soft controlscan “Ik heb het afgelopen jaar op mijn werk de mogelijkheid gehad om mij te ontwikkelen (bijv. door scholing of andere werkzaamheden)” een 8,3 gemiddeld scoort en de stelling “Ik krijg de mogelijkheid om mijzelf te ontwikkelen op het gebied van risicomanagement” gemiddeld een 7,2. Een verschil van meer dan één punt.

4.6 Transparantie

Hoe transparanter het gedrag van anderen waarneembaar is, hoe beter medewerkers in staat zijn hun eigen gedrag aan te passen aan de verwachtingen van anderen (Kaptein, 2008).

Medewerkers van Mooi Wonen weten dat er een ‘handleiding’ is over hoe zij om dienen te gaan met risico’s. Ze weten alleen niet waar die handleiding te vinden is.

“Ja dat is wel vastgelegd, maar weet ik dat nou of weet iedereen dat? Ja dat vraag ik mij inderdaad wel af. Ik weet het niet eigenlijk” (Respondent F).

In algemene zin weten medewerkers van Mooi Wonen goed wat er van hen verwacht wordt en wat hun verantwoordelijkheden zijn. De stelling “Ik weet voor welke taken ik verantwoordelijk ben”, is met een 8,9 gemiddeld de hoogst scorende stelling in de gehele soft controlscan voor medewerkers.

4.7 Bespreekbaarheid

Hoe meer ruimte mensen hebben om te praten over morele kwesties, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe meer ze hierbij leren van anderen (Kaptein, 2008).

Door medewerkers bij Mooi Wonen wordt onderling niet veel over risico’s gesproken. Dit wordt bevestigd doordat op de stelling “Ik praat met mijn collega’s over de risico’s die zich voordoen binnen onze werkzaamheden” gemiddeld een 6,8 wordt gescoord in de soft controlscan voor medewerkers. Het bespreken van risico’s gebeurt wel als hier actief aandacht aan wordt besteed.

“Wel met het team als we iets doen. Dan kijken we daar [risico’s] wel naar. Of als er een werkgroepje is over iets, dan wordt er wel naar gekeken hoe je daar mee om moet gaan” (Respondent E).

4.8 Aanspreekbaarheid

Aanspreekbaarheid en feedback is mogelijk als mensen zich veilig voelen om dingen te melden en elkaar durven aan te spreken (Kaptein, 2008).

De reacties op de stelling of medewerkers elkaar durven aan te spreken zijn wisselend. Veel medewerkers zeggen dat ze het zelf (vaak) wel durven, maar dat ze het idee hebben dat dit niet geldt voor andere medewerkers. Dat medewerkers van Mooi Wonen het lastig vinden om elkaar aan te spreken of feedback te geven, heeft ook te maken met de cultuur van de organisatie. De organisatiecultuur kwam bij Mooi Wonen ook als aandachtspunt naar voren uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2020.

“Voor mij kenmerkt Mooi Wonen zich wel als een familiecultuur. Langjarig zitten we bij elkaar op de kamer. We doen langjarig dezelfde werkzaamheden. Altijd op dezelfde manier. We gaan bij elkaar op de koffie op de verjaardagen. Je kan het zo gek niet opnoemen. En dat kan aan de ene kant openheid geven. Maar bij Mooi Wonen is dat de andere kant op gegaan en geeft het juist veel meer een gesloten karakter. Dat is wat mij wel opgevallen is. . . . Hoe ga ik iemand vertellen dat die een beslissing heeft gemaakt die misschien niet zo handig is, als ik gisteravond nog een biertje bij hem thuis heb gedronken?” (Respondent C)

4.9 Handhaving

Handhaving kan door het belonen van het gewenste gedrag, maar ook door ongewenst gedrag af te straffen. Medewerkers zullen gaan handelen naar waar ze voor worden beloofd (Kaptein, 2008).

Bij Mooi Wonen worden medewerkers niet gestraft als ze iets verkeerd doen. Dit wordt eerder gezien als een leermoment. Fouten maken mag (Respondent D). Ook het belonen gebeurt volgens de medewerkers niet veel. Hooguit met een compliment als je iets goed hebt gedaan.

De stelling “Ik krijg erkenning als ik mijn werkzaamheden goed uitvoer (bijv. met complimentjes, eervolle vermeldingen, schouderklopje)” en “Ik ontvang bij de uitvoering van mijn werkzaamheden opbouwende feedback van mijn direct leidinggevende” scoren beiden gemiddeld een 6,8 in de medewerkers soft controlscan.

5 Conclusie, beperkingen en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Binnen dit onderzoek staat centraal welke aspecten het risicobewustzijn van medewerkers beïnvloeden. Hierbij is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke aspecten hebben invloed op het risicobewustzijn bij medewerkers van Mooi Wonen en hoe kunnen medewerkers risicobewuster worden, zodat de onafhankelijke controller zijn wettelijke controletaak volledig kan uitvoeren?”

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat de soft controls in een organisatie op orde moeten zijn om medewerkers risicobewuster te maken. Alle soft controls samen vormen de organisatiecultuur. Om een integrale risicocultuur te bereiken, is het betrekken van medewerkers bij het risicoproces belangrijk. Dit is mogelijk door risicoworkshops te organiseren. Door medewerkers bij de eerste stap van het risicoproces te betrekken en samen de risico's te inventariseren, zien zij direct welke risico's zich voordoen en wat de impact van deze risico's is. Mooi Wonen zal hiervoor op het gebied van risicomangement een cultuuromslag moeten maken, waarbij niet langer top-down maar bottom-up de benadering wordt.

De resultaten van de interviews laten zien dat bij Mooi Wonen de soft controls nog niet zodanig aanwezig zijn, dat er een goede organisatiecultuur voor integraal risicomangement is. De soft controls 'Helderheid' en 'Voorbeeldgedrag', aan het begin van de cirkel van Kaptein (2008) (Figuur 2), zijn gedeeltelijk aanwezig. Wel draagt het management het belang van risicomangement in algemene zin nog onvoldoende uit naar de medewerkers. Vanaf 'Betrokkenheid' en de daarna volgende stappen in de cirkel van Kaptein (2008) vlakkt de aanwezigheid van de soft controls steeds meer af.

Aan de andere kant laten de resultaten van de soft controlscan (Figuur 3) zien dat de soft controls in algemene zin (ruim voldoende) aanwezig zijn bij Mooi Wonen. Om meer risicobewustzijn te creëren bij de medewerkers, zouden de al bestaande soft controls uitgebreid moeten worden naar het gebied van het risicomangement. Dat dit mogelijk is, blijkt uit het effect van de e-learning over privacy. Medewerkers zijn hierbij betrokken en weten allemaal wat de privacyrisico's zijn. Zij zijn op dit gebied risicobewuster geworden.

5.2 Beperkingen

Tijdens de literatuurstudie is gebleken dat soft controls van invloed zijn op het risicobewustzijn van medewerkers. Over soft controls is veel literatuur beschikbaar. De lezer moet er rekening mee houden dat door de omvang van het onderzoek niet alle literatuur over soft controls is meegenomen.

Daarnaast is een relatief kleine groep medewerkers geïnterviewd na het sluiten van de soft controlscan. Op grond van de resultaten van de soft controlscan en de interviews met respondenten E, F en G is geprobeerd een beeld te schetsen over de huidige stand van de soft controls bij Mooi Wonen. Het is mogelijk dat de werkelijke situatie hiervan afwijkt.

5.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek biedt Mooi Wonen handvatten om het risicobewustzijn bij medewerkers in de eerste lijn te vergroten. Uit dit onderzoek blijkt echter niet welke vorm en frequentie van risicoworkshops vereist zijn om het risicobewustzijn te vergroten. Dit is een interessant onderwerp voor een (mogelijk) vervolgonderzoek.

Een ander interessant vervolgonderzoek is het effect van het organiseren van risicoworkshops op de aanwezigheid van soft controls. Hierbij kan het model van Kaptein (2008) (Figuur 2) worden toegepast. Onder de medewerkers kunnen verschillende metingen worden uitgevoerd om dit te toetsen. Hierbij kan een nulmeting worden gedaan vóór het invoeren van de risicoworkshops. Vervolgens kunnen verschillende metingen worden gedaan in de periode na het invoeren van de risicoworkshops. Zo kan bij Mooi Wonen de invloed van de risicoworkshops op de aanwezigheid van soft controls worden ontdekt.

De vraag hoe een organisatiecultuur van top-down naar bottom-up kan veranderen, vormt ten slotte een interessant gebied voor verder onderzoek. Een bottom-up benadering zal waarschijnlijk bijdragen aan een organisatiecultuur waarbij medewerkers meer betrokken zijn bij en meer bewust zijn van de algehele bedrijfsvoering.

Literatuur

- Anderson, D. (2017). COSO ERM: Getting risk management right. *Internal Auditor*, 74(5), 38-43.
- Arena, M., Arnaboldi, M. & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 65-81.
- Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015. (2015). <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036702/2021-01-01>
- Bode, R. & Schijff, M. (2012). De kunst van het balanceren tussen soft en hard controls. *Controlling*, 20-24.
- Budding, T. (2021). Onderzoek naar de onafhankelijke controlfunctie [PowerPoint].
- Chen, J., Jiao, L. & Harrison, G. (2019). Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. *Wiley*, 78(3), 432-448. <http://doi.org/10.1111/1467-8500.12382>
- Claassen, U. (2012). *Risicomanagement in de praktijk*. Wolters Kluwer.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated framework*. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- De Heide, G. (2018). *De onafhankelijke controlfunctie, gepositioneerd in de Three Lines of Defence*. [Post-Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam]. <https://doi.org/10.1111/jacf.12102>
- De Heus, R. & Stremmelaar, M. (2000). *Auditen van soft controls*. Wolters Kluwer.
- De With, E., Schoute, M., Budding, T. & Dijkman, A. (2017). De controllersfunctie in Nederland. *MCA*, 21(2), 34-40.
- Dingemans, K. (2020). *Soorten interviews*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Kaptein, M. (1998). *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. Kluwer Academic Publishers.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behaviour*, 29(7), 923-947.
- Lengkeek, R., Claes, P. & Janićević, S. (2016). *Risicomanagement*. Noordhoff.
- Mikes, A. (2016). *The Triumph of the Humble Chief Risk Officer*. Harvard Business School.
- Mikes, A. & Kaplan, R. S. (2015). When One Size Doesn't Fit All: Evolving Directions in the Research and Practice of Enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance - Harvard Business School*, 27(1), 27-30.
- Mikes, A. & Kaplan, R. S. (2016). Risk Management-the Revealing Hand. *Journal of Applied Corporate Finance - Harvard Business School*, 28(1), 8-18. <https://doi.org/10.1111/jacf.12155>
- Naris. (2021). *Risicomanagement beleid*. <https://naris.com/nl/risicomanagement-beleid-voorbeeld-nodig/>
- Osborne, S. & Flynn, N. (1997). Strategic alliances managing the innovative capacity of voluntary and non-profit organizations in the provision of public services. *Public Money & Management*, 17(4), 31-39.
- Parlement & Politiek. (z.d.). *Parlementaire enquête woningcorporaties (2012-2014)*. <https://www.parlement.com/id/vj8qb1nuabtp/parlementaire-enquete-woningcorporaties>
- Rousseau, D. M., Barends, E. & Briner, R. B. (2017). *Critically Appraised Topics in Management and Organizations*. Center for Evidence-Based Management. <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/CEBMA-CAT-Guidelines.pdf>

Bijlage 1 Codeerschema interviews

Respondent	Tekstfragment	Axiaal coderen
B	<i>Vraag: heb je het idee dat de onafhankelijke controlefunctie bijdraagt aan de risicobeheersing binnen Mooi Wonen en zo ja, op welke manier.</i> Ja, zonder meer. En waarom, omdat er meerdere mensen over de risico's praten en anders wordt het een één pits verhaal op één tweetje tussen de bestuurder en de financieel manager. Risico's zijn niet altijd financieel hè. Want we drukken het uit in euro's, maar risico's zijn vele male groter buiten het financiële domein en meer eigenlijk volkshuisvesting domein. Als wij niks doen aan het onderhoud van onze panden, dan storten ze op den duur in. Wat denk je dat er gebeurt als er een pand van ons instort en er komen drie mensen om. Dan ga je kapot als corporatie. Imagoschade is eigenlijk vele male belangrijker, oftewel het aantasten van de betrouwbaarheid van de corporatie. Dus ik vind dat de risico's zijn vele malen groter dan alleen maar geld waar je het in uitdrukt. Het gaat met name om imago, het gaat om de dingen die je kan overkomen en daar wordt soms, ik denk daar wordt best wel aandacht aan besteed, maar meestal krijg je dan tien tot twintig risico's. Die kun je nooit alle aandacht geven. Eigenlijk moet je er een paar uitpikken, twee of drie, die je in een jaar intensief met elkaar behandelt. Maak een SWOT-analyse erop, bij wijze van spreken, van wat kan gebeuren. En hoe kunnen we dat voorkomen? Dan maak je het wat concreter.	Overige informatie (Hard control)
B	<i>Vraag: heb je het gevoel dat risicomangement al voldoende bij de organisatie leeft?</i> Ja en dat is omdat de raad van commissarissen er aandacht aan geeft. De bestuurder ervan bewust is. De financieel manager ervan bewust is en de controller ervan bewust is. Vier, en dan de auditcommissie als onderdeel van de raad van commissarissen. Die zijn er bewust dat de risico's zijn en dat we daar iets mee te doen. Dat hoort ook een beetje bij de cultuur van een corporatie. Een opvallend bedrijf maken, laten we het wat ruimer nemen. We moeten ook altijd aan risico's denken.	Voorbeeldgedrag
B	<i>Vraag: heb je dan ook het gevoel dat medewerkers zich voldoende bewust zijn van de risico's die zich voordoen in hun dagelijkse werkzaamheden? Of zou dat nog beter kunnen?</i> Ja, dus dat was een makkelijke vraag, maar dat is een moeilijk antwoord. Ik weet niet wat de individuele medewerker van Mooi Wonen doet. Dat kan ik niet beoordelen. Dat wil ik ook niet weten. Ik ben er misschien wel in geïnteresseerd, maar ik wil het niet weten. Het is veel te belastend. Ik moet informatie hebben waar ik iets aan heb. Wat wel speelt als je een cultuur hebt van risicobeheersing en het is belegd bij een controller en bij een financieel manager en bij de bestuurder en bij de raad van commissarissen, dan maakt dat uit van de cultuur. Dan straal je ook uit op de werkvloer als bestuurder, controller, enzovoort, enzovoort naar je mensen. Dat betekent ook dat je dus mensen erop aanspreekt als er iets goed gaat, maar ook als het fout gaat. Dat kan binnen de afdeling zijn, maar het kan ook gewoon afdeling overstijgend zijn. En ik heb wel het gevoel dat het dat risicobeheersing of risicomangement ook wel in het managementteam leeft van Mooi Wonen. En daar zit niet alleen de bestuurder in, daar zitten ook andere mensen in. Daar zit de controller ook bij, misschien niet altijd, maar wel vaak. De financieel manager, de manager wonen, de manager vastgoed en onderhoud en dat soort zaken. Als dat beklijft mij deze mensen dan komt dat vanzelf ook die uitstraling naar je werknemers toe. Soms moet je daar een keer iets over zeggen bij het personeel, maar als wij afspraken maken dat wij op bepaalde manier samenwerken en dat jij dat doet en ik dit doe en jij komt je afspraken niet na, moet ik wel zo vrij zijn om tegen jou te zeggen, hé dit hebben we afgesproken en men doet dat andersom ook natuurlijk. En daar heb je wel interne richtlijnen voor. Dat je zegt van hé, we hadden toch afgesproken als wij een bouwproject gaan doen dat we daar en daar en daar en daar gaan kijken. Maar hier is wel naar gekeken en hier is geen aandacht aan besteed. Eerst dit afmaken voor we verder gaan. En daar hebben we ook mee te maken. Gewoon afspraken nakomen en dat de cultuur eigenlijk zo ingebed wordt op de werkvloer.	Betrokkenheid
B	<i>Gaat over risicomangement:</i> Ik denk dat het altijd wel een beetje in de genen heeft gezeten van een bestuurder of van een raad van commissarissen, maar dat is ook wel goed om het als apart bespreek punt te agenderen en twee dat zichtbaar te maken. Waardoor je denkt van oh dat is wel eventjes een probleem wat we hier zien. Bijvoorbeeld corona, maar dat heeft voor elke sector, heeft dat wel een bepaald risico. Maar je kan je voorstellen dat dat in de zorg een groter risico is dan bij corporaties. Dus eigenlijk zou je als raad van commissarissen al proactief, vind ik, maar we komen er natuurlijk altijd achteraf pas achter dat we proactief hadden moeten zijn, tegen het bestuur moeten zeggen van stel je voor dat er een epidemie komt. Wat gebeurt er met je mensen, en met	Voorbeeldgedrag

	de patiënten of cliënten. Wat gebeurt er dan? Waar moeten we dan op voorbereid zijn? En dat soort dingen. Wij zijn natuurlijk mensen die die, als we het al een keertje ervaren hebben wat het dan is, dan kan je kennis en ervaring richten op oh daar moeten we is een keertje over nadenken. Het is wel goed om daar een keertje fris over te debatteren, te filosoferen als je het heel mooi vindt, van wat kan er gebeuren bij zo'n pandemie.	
B	<i>Vraag: mag ik concluderen dat de raad van commissarissen van Mooi Wonen het risicomanagement wel als een hoog punt op de agenda heeft staan?</i> Eh nee volkshuisvestelijk staat ver daarboven, vind ik. Ik vind dat veel belangrijker. Risicomanagement is natuurlijk een kader waarbij je zegt van oké, we moeten niet buiten dat kader vallen. Dat zijn de risico's, daar moeten we rekening mee houden. Als er ergens iets voordoet dat je daarop kunt reageren, maar ik vind volkshuisvestelijk, eigenlijk altijd punt één van de agenda te zijn. En risicomanagement, risicomanagement gaat wel heel vaak over centjes, maar er kan wel iets volkshuisvestelijks achter zitten. Dus dat is een afgeleide. Maar het is wel een belangrijk onderwerp, zonder meer. Maar je moet een vergadering niet ermee doodstikken dat je de hele tijd over risico's praat. Dat werkt niet.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: waar kijkt een onafhankelijke controller naar bij het beoordelen van het risicomanagement bij woningcorporaties?</i> Als je vraagt van het risicomanagement, dat is gebaseerd op een risicoanalyse, als dat daar dus zeg maar een top tien of een top vijftien per afdeling de echte risico punten zijn benoemd en terugkomen risicomanagement. Daardoor maakt hij zelf een risicoanalyse op. Ik vind dat één van zijn taken overigens, dus daar let hij op. En hij let in ieder geval op als het gaat om de rolverdeling die daar plaatsvindt. Of dat de manager wel de goede houding aanneemt als het gaat om het verder brengen en het meer bewust maken bewust worden van risicomanagement bij de medewerkers. Wat ik tegenwoordig ook wel erg belangrijk – en daar zie je de kentering ook wel in de literatuur komen - dat de risico's niet meer als negatief worden beschouwd, maar steeds meer dat daar ook kansen aan worden toegedicht. Dus dat definities rondom risicomanagement steeds meer neutraler worden geformuleerd. En dat vind ik wel een positieve ontwikkeling. Dus dat vind ik ook wel iets dat door een manager meegenomen zou moeten worden, dat dat niet alleen een soort angstig maken voor fouten en voor risico's, maar dat dat ook kansen in zich biedt.	Overige informatie (Hard control)
C	<i>Vraag: Risicomanagement werd vroeger inderdaad meer als een obstakel gezien dan als een hulpmiddel. Heb je het idee dat bij Mooi Wonen die omslag al is gemaakt, of dat die eraan zit te komen, dat het risicomanagement echt gezien wordt als iets waar ze in de organisatie wat aan hebben.</i> Nee. Daar kan ik heel kort over zijn. Dat is echt nog een stap verder. Het is echt nu nog, zoals jij het ook zo mooi aangeeft, dat het wordt gezien als een obstakel. Als iets wat erbij moet. Waar men zelf nog geen waarden aan toedicht. Waar wel degelijk waarden aan toegedicht kan worden. Mits het ook op een goede manier wordt geïmplementeerd.	Overige informatie (Ondersteuning of controle)
C	<i>Vraag: als je dan kijkt naar of het risicomanagement goed is bij een organisatie. Op welke manier toets je dat dan?</i> Zoals ik ernaar probeer te kijken, is dat daar in ieder geval een regelmatig een rapportage over of een uitkomst van in een kwartaal of een tertiaal rapportage van wordt opgenomen. Dat je kunt zien dat er een continue aandacht voor is voor bepaalde onderwerpen. Dat men daar ook jaarlijks misschien van onderwerpen wisselt om de topics eruit te halen en constant met een vernieuwingsslag bezig te zijn	Overige informatie (Hard control)
C	<i>Vraag: Ja, want hoe zie je dat dan echt voor je als bijvoorbeeld de manager finance, die gaat gewoon met zijn medewerkers van het team zitten en misschien brainstormsessies houden. Of gewoon dat het overleg daar wat meer gaat komen dat het risicomanagement echt wat meer vanuit het MT ook naar de medewerkers belegd gaat worden, zodat ze erbij betrokken worden.</i> Ja, absoluut. Tenminste, ik vind dat drempelverlagend.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: zijn er dingen die je in je loopbaan hebt geleerd op het gebied van risicomanagement, die je in je rol als onafhankelijke controller een woningcorporatie altijd probeert mee te geven?</i> Ja. En waar ik het meeste tegenaan gelopen ben, en dat is wel een beetje saillant detail. Dat had erg veel te maken heeft met gedrag en cultuur van managers en bestuurders. Daar heb ik wel een aantal keren een aanvaring over gehad zullen we maar zeggen. Dat ik eigenlijk vind dat het management en met name bestuursleden bestuurders hebben een voorbeeldfunctie. En op het moment dat daar gewoon niet wordt gedaan vanuit bewust of vanuit dommigheid. Dan kun je niet van je medewerkers iets gaan verwachten en daar dan ook nog hard op gaan reageren als dat niet zo is of niet zo gedaan wordt. Dus dat heb ik wel meegenomen.	Voorbeeldgedrag

C	<i>Vraag: zou je kunnen beschrijven hoe het risicomanagement en de interne beheersing van risico's bij Mooi Wonen nu gebeurt?</i> De interne beheersing op het financiële vlak gebeurt heel expliciet. Daar is men heel uitgesproken over. Dat laat men ook zien in divers rapportages en andere documenten. Voor wat betreft de overige afdelingen gebeurt het heel impliciet. Men is daar niet uitgesproken over. Er worden wel maatregelen rondom interne beheersing gedaan. En dat is op wonen en vastgoed, is dat een beetje geleidelijk verdeeld. Maar men is daar niet echt uitgesproken over. Dus men laat niet zien welke acties men doet en met name ook waarom men die acties doet. En nog minder laat men zien wat de bevindingen zijn en wat de eventuele acties die daaruit voortkomen zijn. Dat is één en dat is rondom de interne beheersing en dat komt ook niet, dat vind je dus ook nergens in terug. Wat ik op zich wel jammer vind. En rondom risicomanagement is dat, is het pas sinds de laatste tijd dat bij besluitvormende stukken van mij een aantal regels wordt verwacht rondom een risicoanalyse en als dat risicoanalyse op dat onderwerp op orde is en volledig is. Dus daar zit wel een bepaalde kentering in. Dat wordt meer expliciet gemaakt.	Overige informatie (Hard control)
C	<i>Vraag: heb je het idee dat dan ook andere afdelingen, buiten financiën, daar wat meer mee bezig zijn doordat je daar dan die regels aan wijdt?</i> Ja, klopt, klopt. Sinds dat ik nu zelf iets moet toevoegen bij een aantal besluitvormende stukken heeft dat er wel toe geleid dat de mensen daar zelf ook wat meer over gaan nadenken. Dat een manager wonen ook gaat nadenken van ja, wat die manager vastgoed nou schrijft over die nieuwbouwwoningen, past dat wel in een portefeuille? Is daar wel vraag naar bij doelgroep? Dus die afwegingen, die zie ik nu veel vaker terugkomen. En dan komen ze ook duidelijker naar voren. Dus er zijn positieve elementen te zien.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: maar heb je dan vooral het idee dat dat dan bij de managers speelt en nog steeds niet bij de medewerkers? Of zie je dat ook doordat jij het opschrijft wel iets meer bij medewerkers terugkomen?</i> Dat is wisselend. Bij wonen zie ik dat de medewerkers zich daar veel meer van bewust zijn. Een aantal medewerkers in ieder geval. En bij vastgoed heb ik die indruk helemaal niet, dat het veel meer nog bij de manager ligt.	Betrokkenheid
C	<i>Dus het is ook weer per team verschillend eigenlijk, en dat heeft misschien ook wel weer te maken met hoezeer de manager het ook uitdraagt naar de medewerkers die in dat team vallen.</i> Ja, en welke verantwoordelijkheden die manager bij de medewerkers neerlegt.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: en op welke gebieden zouden ze zich dan voornamelijk moeten ontwikkelen om te gaan stijgen die curve?</i> Dat ze de beslissingen of de besluiten die worden genomen, en dan heb ik het niet over de MT besluiten en de bestuurder besluiten. Maar gewoon die de medewerkers zelf maken. Dat die wat expliciet worden gemaakt. Dat men daar wat meer bewust van is, van wat men nu eigenlijk aan het doen is. Dus dan heb je het eigenlijk over risicobewustzijn. Daar zit nog wel wat. Daar zit nog heel veel groei.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: heb je het idee dat er door het bestuur en het MT voldoende aandacht wordt geschonken aan risicomanagement?</i> De bestuurder is zich daar steeds meer van bewust en de managers die worden daar ook, ja, die krijgen daar wel een soort opvoeding van op dit moment. Dus die curve waar ik het over had, die is wel in gang gezet. De ad hoc gedachten rondom risicomanagement, is al wat meer naar dat het bijna een bepaald onderdeel wordt van de dag, van de dagelijkse werkzaamheden. Maar het is absoluut nog geen risico volwassenheid.	Voorbeeldgedrag
C	<i>Vraag: als we kijken in hoeverre het bestuur en het MT het belang van risicomanagement uitdragen, als we daarnaar kijken. Heb je dan ook het idee dat ze dat al voldoende uitdragen naar de medewerkers in de organisatie of dat ze het gewoon voornamelijk voor zichzelf houden.</i> Ze dragen het wel uit. Maar op het moment dat je het uitdraagt, daar zou je er ook voor kunnen kiezen dat je het ook zodanig uitdraagt dat het onderdeel wordt bij de werkzaamheden van die medewerker. En nu wordt het wel uitgedragen, het wordt benoemd maar blijft het erg dicht bij de manager zelf.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: het inventariseren van risico's en deze beoordelen is nu iets wat voornamelijk nog veel door het bestuur en het MT wordt gedaan. En verder lijkt het alsof medewerkers hierbuiten worden gehouden. Is dat zo? En wat vind je daarvan.</i> Ik denk dat het inderdaad zo is. En ik raak er steeds meer van overtuigd dat medewerkers zich ten volle, soms nog wel meer bewust zijn van het vraagstuk van kansen en bedreigingen in hun dagelijkse werkzaamheden, als dat de managers dat dat zijn. Dus ik ben erg voor een voor een bottom up aanpak als het gaat om risicobewustzijn. Eén van de lastigste onderwerpen rondom risicomanagement is de vertaling van strategische risico's, tactisch strategisch naar het operationele. Hoe krijg ik nu die verbinding tussen die strategie van wij willen de juiste doelgroepen huisvesten tot die operationele risico's bij de keuze voor hoe de plattegrond van een woning er uit ziet bij wijze van spreken. Die verbinding is gewoon erg lastig. En juist door de medewerkers daarbij te betrekken, kun je dat sneller organiseren.	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: zou je kunnen vertellen hoe bij Mooi Wonen de risico's nu bij medewerkers onder</i>	Overige informatie

	<i>de aandacht worden gebracht? Dat is een topdown benadering. De manager geeft aan van joh, hou je er rekening mee dat daar en daar wel eens een mogelijk risico zou kunnen zitten. Wil je daar is naar kijken. Op die manier gebeurt het.</i>	(Communicatie en informatiedeling)
C	<i>Vraag: en worden daar wel eens presentaties over gegeven of gesprekken over georganiseerd? Denk je wel dat dat zou kunnen bijdragen aan het meer vertalen van de risico's naar de medewerkers toe? Ja, het zou nog meer helpen, denk ik, wanneer je binnen een team, of het nou een team vastgoed, een team wonen is. Dat er tijdens een werkoverleg is door één van de medewerkers een bepaald onderwerp wordt aangeraakt. Zo van joh, ik ben hier tegenaan gelopen en dit zou een kans kunnen zijn, maar het is ook tegelijkertijd een risico. En dat hij of zij daarover vertelt, hoe hij of zij daarmee om is gegaan.</i>	Overige informatie (Communicatie en informatiedeling)
C	<i>In mijn literatuurstudie heb ik dat ook beschreven, dat een risicoworkshop, en dat hoeft dan natuurlijk niet een dag vullend programma te zijn. Maar dat kan ook gewoon tijdens een teamvergadering gewoon een half uur zijn dat je besteedt aan die risico's. Zou je denken dat dat zou kunnen helpen? Ik denk dat één van de tools is die je zou kunnen inzetten om het risicobewustzijn wat te vergroten. En dan moeten het niet alleen het zenden zijn van een manager of van een controller die er bij zo'n werkoverleg gaat zitten. Maar het is veel meer die interactie die moet gaan plaatsvinden. Daar staat en valt alles mee. Maar het is zeker een optie om verder uit te werken, ja. En dat kan dan gerust over een bepaald onderwerp zijn en dat iemand daar iets over vertelt.</i>	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: heb je andere ideeën over hoe er meer bewustzijn over risico's gecreëerd kan worden bij de medewerkers? Door te laten zien wat er gebeurt als we het er niet over hebben. Wat de valkuilen zijn. En dat kan ook heel praktisch zijn hoor en heel operationeel kan dat ook gewoon zijn. Dat we een aantal voorbeelden nemen waar iedereen weet van joh, dat is nou echt niet goed gegaan. En dat we ons dan de vraag stellen van, hoe komt dat nu? Hoe is dat nu gekomen? Pak dan maar zo'n voorbeeld en werk dat maar verder uit.</i>	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: heb je het idee dat medewerkers bij Mooi Wonen de mogelijkheid hebben om zich te ontwikkelen op het gebied van risicomangement? Ja, absoluut. Er is überhaupt geen enkele belemmering bij Mooi Wonen om je überhaupt te kunnen ontwikkelen. En als ik zie hoe, misschien mag ik dat niet zeggen, hoe weinig daar gebruik van gemaakt wordt, vind ik dat wel heel opvallend. Het is bij Mooi Wonen zo van, als je iets vraagt om iets te mogen doen. Dan is het antwoord al 'ja' voordat je aan het einde van je vraag bent. Dus als je ergens in geïnteresseerd bent, of je vindt het leuk. Als je die vraag stelt dan zegt *naam bestuurder* altijd 'doen'. Dat zit in je. Dat is dus wel een aardige wat je nu zegt. Dat zit in *naam bestuurder*. *Naam bestuurder* vindt van iedereen moet zich blijven ontwikkelen. Maar als je naar de organisatie kijkt, dan gebeurt dat absoluut niet. Of er is onvoldoende aandacht voor. Of men heeft het idee dat er geen mogelijkheden of geen optie zijn.</i>	Uitvoerbaarheid
C	<i>Vraag: wat zou er dan in de organisatie volgens jou moeten veranderen, om misschien die medewerkers wel dat stapje te laten zetten? Dat het in het functioneringsgesprek terug zou moeten komen. Een wat hardere maatregelen die ik bij een andere opdrachtgever zie, is dat ze medewerkers verplichten om een aantal PE-punten per jaar te gaan behalen, op een vakgebied. Dus dat is een verplichting. Bij elke cursus of seminar kun je tegenwoordig intekenen op PE-punten. Dus dan stellen ze dat daar als voorwaarde. Daar word je ook op beoordeeld. Dus ja, dat zou ook nog een optie kunnen zijn. Ja, kijk als mensen gedwongen worden om per se PE-punten te behalen, dan denk ik dat dat niet gaat werken. Want dan wordt het weer iets gezien als een moetje. Dat moeten we inderdaad doen. Ja Daphne, het zit ook een beetje in de mensen zelf.</i>	Uitvoerbaarheid
C	<i>Vraag: als je kijkt naar de ontwikkeling van risicomangement bij Mooi Wonen, op welke manier is dit veranderd in de afgelopen jaren en kun je voorbeelden noemen van positieve en negatieve ontwikkelingen. Ja. Een positieve ontwikkeling is dat een tijdje terug een soft controlscan hebben laten uitvoeren. Door BDO was dat, is wel heel lang geleden. Ja hartstikke zonde. Maar het is wel de basis geweest om wat meer bewustwording en in ieder geval bij een aantal MT-leden, dat die daar wel op zijn doorgegaan. En dat heeft geresulteerd dat we nu die software van Mavim in ieder geval hebben. Dat dat nu een beetje op z'n kont ligt door alle perikelen die daar omheen zweven. Maar in ieder geval doen we er wel wat aan. En soms is het gesprek daarover of het nadenken daarover ook al een belangrijke stap.</i>	Overige informatie (Hard control)
C	<i>Vraag: want heb jij een idee waarom er uiteindelijk niks met die soft controlscan van BDO is gedaan? Ja, ja. De medewerkers vonden het heel confronterend. Want men moesten elkaar aan gaan spreken op dingen die men gedaan had. Of men leerde vormen om elkaar aan te spreken. En dat kwam heel dichtbij en dat vond men heel eng.</i>	Aanspreekbaarheid

C	<i>Vraag: kan je simpele aanpassingen noemen die bij Mooi Wonen een groot verschil zouden maken op het gebied van de interne beheersing van risico's? We hebben er volgens mij al een paar gehad he. Tijdens zo'n werkoverleg er een keer iets over vertellen. En dan ook gewoon in samenspraak met de medewerkers. En ik vind dat wat nog beter zou kunnen werken, is we hebben nu die 77 risico's hè. Wat mij betreft mogen die allemaal in de prullenbak. Laten we gewoon maar opnieuw beginnen per afdeling en laten we gewoon per afdeling bij elkaar gaan zitten, maar gewoon maar eens met elkaar nadenken en brainstormen van joh. Wat doen we eigenlijk? Waar zijn we mee bezig? Wat is voor ons belangrijk? Waar lopen we tegenaan? Wat zijn de opties die we nu hebben, die we niet kunnen of mogen benutten? En pas dan naar de negatieve effecten kijken.</i>	Overige informatie (Hard control)
C	<i>Vraag: want die 77 risico's die geïnventariseerd zijn. Zijn die dan door het MT geïnventariseerd? Ja, daar zijn medewerkers totaal niet bij betrokken geweest. Dus ik zit al een tijd te drukken en te duwen en trekken op een risicoanalyse. Gewoon een risicoanalyse per afdeling. Gewoon niet per medewerker, maar in kleine groepjes. Dat is hartstikke leuk. Laat mensen over hun werk vertellen.</i>	Betrokkenheid
C	<i>Ja, maar dan heb je inderdaad meteen die eerste stap dat mensen gewoon betrokken zijn bij wat er gebeurt met die risico's en waar die risico's vandaan komen. En ik denk dat dat gewoon als je dat als eerste stap hebt, in zo'n risicoproces zeg maar. Dat je risicovolwassenheid automatisch snel zal toenemen omdat je gewoon je medewerkers betreft bij het inventariseren van de risico's. Eens. Helemaal eens. Ik zie een prachtig advies komen, Daphne.</i>	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: heb je het gevoel dat de medewerkers van Mooi Wonen risicomangement op het moment zien als ondersteuning of als controle? Ze zien het zeker niet als ondersteuning. Absoluut niet.</i>	Overige informatie (Ondersteuning of controle)
C	<i>Vraag: welke aanpassingen zou je in de toekomst graag willen zien bij Mooi Wonen om die interne beheersing van risico's organisatiebreed te maken en niet alleen meer een ding van het bestuur en het MT. Wat ik in ieder geval niet zou willen, is dat we een workshop gaan organiseren voor MT en bestuurders. Ik heb dat nu bij een aantal opdrachtgevers, heb ik dat gedaan. En waarbij ik altijd het laatste half uur heb gezegd. Daar komen alle coördinatoren en teamleiders komen daar gewoon bij. Want die maken onderdeel uit van dat hele proces. En dat is natuurlijk bij Mooi Wonen, is dat niet anders. Die teamleiders en die coördinatoren, die bevinden zich op een op een scharnierpunt tussen operatie en tactisch. En juist die groep zou je daarin moeten kunnen begeleiden en ook wat wegwijs in moeten kunnen maken. Ik denk, als je die groep eruit haalt. Kijk want die managers en bestuurders die vinden hun weg wel. Of die krijgen op een andere manier wel ondersteuning. Maar die middengroep, die wordt nu over het hoofd gezien. Terwijl die juist op het kantelpunt zitten van een succesfactor.</i>	Betrokkenheid
C	<i>Vraag: als we dan naar die psychologische vrijheid kijken, wat zou daarvoor moeten veranderen bij Mooi Wonen om dat beter te maken? Tijdens die soft controlscan, die van BDO die in 2017 is gedaan, toen kwam daar een bepaalde cultuurtypering langs, die ik daarvoor al een keer met *naam bestuurder* had gedeeld. En je hebt verschillende cultuurvormen. Daar weet je inmiddels alles van. Maar voor mij kenmerkt Mooi Wonen zich wel als een familiecultuur. Langjarig zitten we bij elkaar op de kamer. We doen langjarig dezelfde werkzaamheden. Altijd op dezelfde manier. We gaan bij elkaar op de koffie op de verjaardagen. Je kan het zo gek niet opnoemen. En dat kan aan de ene kant kan dat openheid geven. Maar bij Mooi Wonen is dat de andere kant op gegaan en geeft het juiste veel meer een gesloten karakter. Dat is wat mij wel opgevallen is.</i>	Overige informatie (Organisatiecultuur)
C	<i>Zorgt dat er dan bijvoorbeeld ook voor dat juist inderdaad omdat medewerkers misschien zo betrokken zijn bij elkaar door bij elkaar op de verjaardag te komen, dat het ook lastiger wordt om elkaar aan te spreken op gedrag wat misschien niet goed is. Of iets wat misschien niet goed gaat in de organisatie. Ja, klopt, klopt. Die drempel wordt steeds hoger. Hoe ga ik iemand vertellen dat die een beslissing heeft gemaakt die misschien niet zo handig is als ik gisteravond nog een biertje bij hem thuis heb gedronken? Ik zeg niet dat het niet mag.</i>	Overige informatie (Organisatiecultuur)
C	<i>Stelling (beantwoord vanuit perspectief medewerkers): het is voor mij duidelijk welke risico's de organisaties wil beheersen. Nee, dat weten ze niet.</i>	Helderheid
D	<i>We hebben een softwarepakket of een tool aangeschaft, Mavim. En daarin hebben we risico's geïnventariseerd. We hebben een soort van scan gemaakt. Op zowel soft controls als op de hard controls. Dat hebben we samen met BDO gedaan. Er zijn volgens mij zo'n 70 risico's benoemd of 65 of 73. Zoiets in die trend. Die zijn ook ingevoerd volgens mij in Mavim en daar zijn beheersmaatregelen op geformuleerd.</i>	Overige informatie (Hard control)

D	<i>Vraag: op welke manier wordt er aandacht geschonken aan risicomanagement door het bestuur en MT?</i> In principe komt het terug in de management rapportage. Daarin zouden ook drie keer per jaar die tien risico's wel aan de orde moeten komen. *Naam onafhankelijke controller* heeft zijn eigen controleplan. Hij voert ook interne audits uit. Binnen het MT heb je dan een terugkoppeling van Mavim, zeg maar hè. Dus soms komt dat ook wel aan de orde en twee keer per jaar komt het ook expliciet op de agenda van de RvC. Dit is vooral hoe het zou moeten zijn, hè. Dus ja in de praktijk wijkt het nog wel eens een klein beetje af.	Helderheid
D	<i>Vraag: hoe dragen het bestuur en het MT het belang van risicomanagement uit naar de medewerkers in de organisatie?</i> Ik denk onvoldoende hoor eigenlijk om dan maar even uit de school te klappen. Ja omdat die bewustwording nog onvoldoende is. Dus op sommige vlakken wel. Als zij zo'n risico krijgen via de mail vanuit Mavim waarbij ze dan zo'n beheersmaatregel moeten checken of dat voldoende gebeurt, dan komt dat ook verder op de afdeling. En dan heb je ook dat de steekproefsgewijs dingen gebeuren. Ja, in hoeverre dat ook echt gebeurt en of daar echt over gesproken wordt met de afdeling. Ik denk dat het nog heel erg op een hoger niveau blijft hangen.	Voorbeeldgedrag
D	Het is eigenlijk weer een nieuwe manier van hetzelfde om te kijken van ja, hoe kunnen we onze cultuur zo verbeteren, zodat het aansluit bij de huidige tijd. Dat we niet altijd maar hetzelfde blijven doen, omdat we dat nou eenmaal zo doen. Maar echt kijken of we onze processen kunnen verbeteren. We zijn redelijk vastgeroest. We doen graag de dingen zoals we het gewend zijn. En we zijn traditioneel qua organisatie, qua cultuur. Dat hangt ook een beetje samen met de sector. We hebben weinig nieuw, jong bloed in de organisatie die dat dan met enthousiasme oppakt en zegt van nou ja, ik kom net van school en mijn ICT-skills, laten we hier eens naar kijken. Dus dat ontbreekt ook denk ik.	Overige informatie (Organisatiecultuur)
D	<i>Vraag: waaruit blijkt dat het bestuur en het MT risicomanagement belangrijk vinden?</i> Het wordt wel op de agenda gezet, het wordt wel besproken. De RvC vraagt er ook vaak naar. Het is echt wel een onderwerp wat continu terugkomt en wat geagendeerd wordt. Dus in die zin denk ik wel dat dat zo is.	Voorbeeldgedrag
D	<i>Vraag: het inventariseren van risico's en deze beoordelen is nu iets wat voornamelijk nog veel door het bestuur en MT wordt gedaan. Verder lijkt het alsof medewerkers hierbuiten worden gehouden. Klopt dit en waarom wordt ervoor gekozen dit op deze manier te doen?</i> Ik denk dat dat wel klopt. We zijn wel een beetje een organisatie die gewend is om topdown te werken. Al zouden we best wel anders willen. We leggen heel vaak vragen of probleemstellingen laag in de organisatie neer om te kijken van nou ja, denk mee. Op intranet staat geloof ik weer een berichtje over het MTO. Jij mag raden hoeveel reacties daarop komen. Maar ik heb *naam PO medewerker* gesproken gister. Ik geloof dat ze er eentje had. Dus dat ja. En dan zijn het ook nog meestal dezelfde mensen. Dus aan de ene kant vinden we dat heel belangrijk, en aan de andere kant hebben we de cultuur dat we zeggen van nou ja, ik heb genoeg aan mijn eigen werk. Dit behoort tot mijn taken en alles wat extra is, dat hoort niet bij mijn werk. Daarvoor ben ik te druk. Terwijl risicomanagement is iets van ons allemaal. Net als privacy van ons allemaal is en integriteit van ons allemaal. Dat is niet wat erbij komt. Dat hoort er gewoon bij en dat is wel iets wat veel collega's zo niet zien. Dus het wordt wel gevraagd, maar het komt vaak ook niet. En dat maakt dan ook wel die vicieuze cirkel, dat het dan ook niet meer laag wordt belegd. Dus dat ze gaan kijken van, laten we het dan maar wel weer topdown insteken. Uiteindelijk weet het MT en de directie en de RvC, risicomanagement is ook gewoon een vak. Daar heb je wel bepaalde kennis voor nodig. Dus ja, daar kan ook niet zomaar iedereen over meedenken. Hoewel je wel goed weet voor je eigen werk waar de risico's liggen. Dus ik denk ook dat het wel wordt opgehaald. Dat hebben we met het inventariseren van die 70 risico's ook best wel gedaan. Maar uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid ook bij het MT.	Betrokkenheid
D	<i>Vraag: hoe verloopt de communicatie en informatiedeling over het intern beheersen van risico's bij Mooi Wonen?</i> Eerlijk gezegd weet ik dat niet precies. Mijn gevoel is dat dat er amper of niet is. Maar wat de managers terugkoppelen aan hun teams, daar heb ik geen zicht op. Dat weet ik niet, nee.	Overige informatie (Communicatie en informatiedeling)
D	<i>Vraag: zou je kunnen vertellen hoe bij Mooi Wonen risico's nu bij de medewerkers onder de aandacht worden gebracht?</i> Ja wat er echt op MT niveau gebeurt met de afdeling, dat weet ik gewoon niet zo goed. Op het moment dat het behandeld is in een RvC, na elke RvC vergadering hebben we een personeelsbijeenkomst en dan geeft *naam bestuurder* altijd een terugkoppeling aan de hele organisatie waarover we het gehad hebben. Dus op het moment dat dat aan de orde is, dat komt dat ook wel als een van de agendapunten naar voren. Wij hebben personeelsbijeenkomsten gehad, waarin we risicomanagement hebben behandeld. De top tien hebben genoemd. Dus daar is dat wel in behandeld, maar dat is denk ik alweer twee jaar geleden. En met die soft controls, de sessies die we	Overige informatie (Communicatie en informatiedeling)

	hebben gehad, is het toen ook uitgebreid aan de orde gekomen. Maar afgelopen jaar is er eigenlijk niet echt iets over teruggekoppeld aan de organisatie. Nee.	
D	<i>Vraag: heb je een idee hoe de organisatie ervoor zou kunnen zorgen dat medewerkers meer betrokken zijn bij het intern beheersen van risico's?</i> Nou, ik denk dat ze vooral moeten inzien dat risicomanagement iets van ons allemaal is. En dat dat bij iedereen een deel van je werk is. En dat je allereerst zicht hebt op de risico's in je eigen werkproces. En als je daar bewust van bent, dan kun je er ook iets aan doen.	Betrokkenheid
D	Dan is natuurlijk het voorbeeld van corona. Die staat zeker niet in onze top tien lijst, maar waarschijnlijk ook niet in onze top 70 lijst en heeft een enorme impact. Maar goed, je moet natuurlijk kijken wat is de kans en wat is dan ook de schade en de omvang. Ja, de kans dat iets zou gebeuren, is gewoon heel klein ingeschat. Maar dan kan het alsnog voorbijkomen. Dat wil niet zeggen dat op het moment dat je zo'n enorm risico hebt gemist, dat heel risicomanagement onderschat wordt. Of overschat wordt eigenlijk. Dus ja dat vind ik wel een lastige. Dan denk ik, ja als je nu corona in de strijd gooit. En dan zegt dat het inventariseren van de risico's weinig zin heeft, want we missen er altijd wel eentje die nog groter is. Ja, en als dat het beeld is wat ontstaat in de organisatie. Dan krijg je nog moeilijk mensen mee die het ook belangrijk gaan vinden. En dit wordt vanuit het MT uitgedragen. Dus dat vind ik op zich al een risico eigenlijk, ja. Maar ik weet niet zeker of dit erin moet, maar dat moet je maar even kijken wat je daarmee doet.	Voorbeeldgedrag
D	<i>Vraag: wordt er bij Mooi Wonen gesproken over risico's door collega's onderling? Heb je het gevoel dat dat gebeurt?</i> Nou dat weet ik niet. Ik weet wel dat op het moment dat er iets misgaat, en dan komt het wel aan de orde. Maar of er echt in termen van risicomanagement onderling wordt gesproken. Ja ik met mijn collega's van de stafafdeling eigenlijk niet. Hebben we het niet over goh wat is de risicobereidheid van Mooi Wonen. En ja, wat is de risk appetite, weet ik veel wat. Ja, daar zijn we gewoon helemaal niet mee bezig. Of dat op de afdeling verhuur bijvoorbeeld wel speelt van nou ja, wat is het risico van het wel of niet goed adverteren? Ik denk dat het niet in termen van risicomanagement aan de orde komt, maar dat er onbewust best wel veel risico's worden uitgesloten. Gewoon in het werkproces bespreken.	Bespreekbaarheid
D	<i>Vraag: heerst er bij Mooi Wonen een cultuur waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken op fouten en of gedrag dat zij zien van andere medewerkers?</i> Ja ik heb eigenlijk altijd gedacht van wel. Daar zijn we ook enorm op getraind. Al die jaren dat ik hier zit, hebben we feedback trainingen. Elkaar aanspreken. Hoe doe je dat? Want het is iets wat we gewoon lastig vinden, dus daar is heel veel aandacht voor. En nog merk ik in de praktijk dat dat nog steeds misschien onvoldoende gebeurt. Je ziet dat vooral terug in de resultaten van het MTO. Dan kan ik niet zeggen, we doen dat goed genoeg. Want ja, een anoniem onderzoek onder de medewerkerstevredenheid geeft eigenlijk aan dat we onvoldoende doen. Ja en er is echt al jaren ontzettend veel aandacht voor. Hoe dat dan komt en of dat iets is wat breed gedragen wordt. Dat weet ik niet. Ik durf de meeste collega's best wel aan te spreken. Ja, soms dan denk ik ook wel van nou laat deze maar even voorbij gaan. Maar ja, niet omdat ik daar bang voor ben. Ik herken de angstcultuur eigenlijk niet. Ik denk ook dat we samen sterker willen worden. Dat we dat ook wel samen willen doen, maar het gebeurt onvoldoende denk ik toch.	Aanspreekbaarheid
D	<i>Vraag: worden medewerkers bij Mooi Wonen beloond of gestraft als zij het goede of juist het verkeerde doen?</i> Ja, dat is misschien wel net zoiets. Ja, zelfs vanuit de directie wordt eigenlijk altijd heel hard geroepen: fouten maken mag, is geen probleem. Daar leer je alleen maar van. Ik heb het idee dat dat geen probleem is en dat we daar niet op afgestraft worden. Dat we elkaar dan toch onvoldoende durven aan te spreken, spreekt dat wel een beetje tegen, vind ik. Dus ja, ik heb ook wel teruggelezen dat er af ten toe wel een soort van angstcultuur heerst of dat mensen gepest worden. Dus ik vind dat een dubbel beeld van de cultuur. Het is niet de cultuur zoals ik daar zeg maar naar kijk. Ik heb zeker het idee dat fouten mogen worden gemaakt en dat dat prima is. Dat het ook echt heel erg wordt uitgedragen dat dat oké is.	Handhaving
D	<i>Vraag: Heb je het idee dat medewerkers bij Mooi Wonen de mogelijkheid hebben om zich te ontwikkelen op het gebied van risicomanagement, en zo ja waar is dit aan terug te zien?</i> Ja, eigenlijk op alle gebieden krijgen wij enorm veel ruimte om te ontwikkelen. Maar je moet de kansen wel zelf pakken. Het wordt gefaciliteerd en dat wordt betaald. Het wordt mogelijk gemaakt. Je krijgt er tijd, de ruimte, geld, alles voor. Maar toch het hele ontwikkelen, wat ook één van de kernwaarden is, wat hoog in het vaandel staat bij Mooi Wonen, wordt onvoldoende benut.	Uitvoerbaarheid
D	<i>Vraag: is er bij Mooi Wonen vastgelegd hoe medewerkers dienen om te gaan met de risico's?</i> We hebben het management control framework, ons toezicht en toetsingskader waarin ons risicomanagement ook beschreven staat. En we koppelen dat ook terug in ons jaarverslag. Het is wel een document wat ja niemand kent zal ik maar bijna zo zeggen, ja. Ik heb het zelf geschreven, dus ik ken het. Maar het is niet iets wat heel erg leeft. Dus	Transparantie

	mensen zouden het kunnen weten, maar of ze het ook echt weten dat denk ik eigenlijk niet. Nee, veel te weinig.	
D	<i>Vraag: heb je het gevoel dat medewerkers van Mooi Wonen risicomanagement op het moment zien als ondersteuning of als controle? Controle, denk ik</i>	Overige informatie (Ondersteuning of controle)
E	<i>Vraag: wordt er bij Mooi Wonen door het MT en bestuur wel eens gesproken of informatie gedeeld over risicomanagement? Ja dat gebeurt wel. Ja daar is wel eens aandacht aan besteed. Dat is ook alweer een tijdje geleden, want ja met die lock down praat je eigenlijk maar weinig met elkaar. Maar daar is wel aandacht aan besteed.</i>	Helderheid
E	<i>Vraag: heb je het idee dat het MT en het bestuur risicomanagement belangrijk vinden? Ja dat denk ik wel. Dat denk ik wel. Ook als je vergaderingen hebt, hoe je bepaalde dingen aanpakt. Dan wordt er wel vaak gezegd, in mijn geval dan, kunnen we dat wel doen voor de privacy van de huurders bijvoorbeeld.</i>	Voorbeeldgedrag
E	<i>Het kan natuurlijk ook zo zijn dat het bestuur en het MT daar te weinig tijd aan besteden en dat het dus heel erg gefocust is in het verleden op privacy en integriteit, maar dat misschien andere delen van het risicomanagement nog een beetje onderbelicht zijn gebleven. Ja, tenminste bij onze afdeling vind ik dat wel dan. Maar misschien dat de andere afdelingen daar veel meer mee te maken hebben. Ik weet het dus niet. Ik weet niet precies wat die andere risico's zijn.</i>	Helderheid
E	<i>Vraag: is het voor medewerkers bij Mooi Wonen duidelijk wat het MT en het bestuur van je verwachten op het gebied van risicomanagement? Ja dat idee heb ik wel. Maar of dat zo is, dat weet ik natuurlijk niet. Ja weetje, we hebben die cursus gehad. En daar ga ik op af. En of er meer verwacht wordt, dat weet ik dus niet.</i>	Helderheid
E	<i>Vraag: laat het bestuur en MT voorbeeldgedrag zien op het gebied van risicomanagement? Nou in ieder geval wel wat privacy betreft. Ik weet dat de directeur mensen heeft aangesproken omdat ze dingen van ons wilde weten die ze helemaal niet mochten vragen. Ja je mag natuurlijk alles vragen...</i>	Voorbeeldgedrag
E	<i>En worden de medewerkers van Mooi Wonen betrokken bij bijvoorbeeld het inventariseren of het beheersen van risico's? Want bijvoorbeeld er is twee jaar geleden is er een risico-inventarisatie geweest. En daar heeft Mooi Wonen 70 van de belangrijkste risico's vastgesteld. En daar hebben ze een programma voor aangeschaft, dat heet Mavim. Ik weet niet of je daar mee bekend bent? Nee, dat ken ik niet. Het kan best zijn dat er toen in die tijd wel vragen aan ons gesteld zijn. Maar dat weet ik echt niet meer.</i>	Betrokkenheid
E	<i>Vraag: is er bij Mooi Wonen de mogelijkheid om kennis en kunde op te doen op het gebied van risicomanagement? En die vraag kan ik ook iets breder trekken. Is er eigenlijk in het algemeen die mogelijkheid om je op alle gebieden je kennis en kunde te verbreden als je dat zou willen. Ja als je dat wil, kan je heel veel bij Mooi Wonen. Nou als je een studie wil volgen en je kan aantonen dat het belangrijk is voor je werk, dan wordt er heel gauw toestemming verleend. En er wordt ook heel erg gestimuleerd dat mensen zich blijven ontwikkelen. Dus daar is Mooi Wonen echt wel een voorstander van. Je voelt je ook echt niet geremd, van oh jee ik wil een cursus zou dat wel toegestaan worden. Nee, daar zijn ze heel gul in wat dat betreft.</i>	Uitvoerbaarheid
E	<i>Vraag: is bij Mooi Wonen ergens vastgelegd hoe medewerkers om dienen te gaan met risico's? Ja, maar waar?</i>	Transparantie
E	<i>Vraag: wordt er bij Mooi Wonen wel is door collega's onderling gesproken over risico's? Nou wel met het team als we iets doen. Dan kijken we daar wel naar. Of als er een werkgroepje is over iets, dan wordt er wel naar gekeken hoe je daar mee om moet gaan. En ook, we zijn bezig met het inrichten van het nieuwe systeem. Dan komt het daar ook regelmatig ter sprake.</i>	Bespreekbaarheid
E	<i>Vraag: heb je het gevoel dat er bij Mooi Wonen een cultuur is waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken op fouten en of gedrag dat zij zien van andere medewerkers? Dat is denk ik heel wisselend. Er wordt wel gezegd dat er een soort familiecultuur is en dat mensen wat dat betreft heel veel van elkaar pikken. Dat klopt ook deels. Ik weet wel, bij ons op de afdeling spreken we elkaar wel aan op dingen. Ja het is maar ook hoe vertrouwd je bent met die andere mensen. Ja weetje, ik spreek iedereen aan. Op een paar na waarvan ik denk van oh, daar krijg ik zo een vervelende reactie. Dat doe ik dan maar niet. Maar dat geldt voor de meeste mensen niet hoor.</i>	Aanspreekbaarheid
E	<i>Vraag: heb je het gevoel dat er bij Mooi Wonen een cultuur is waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken op fouten en of gedrag dat zij zien van andere medewerkers? Nou ze worden niet bestraft als ze iets verkeerd gedaan hebben. En ook niet echt beloond. Hooguit als je een compliment krijgt of als je zegt van hé dat is goed gedaan.</i>	Handhaving

E	<i>Vraag: heb je zelf een idee hoe Mooi Wonen ervoor zou kunnen zorgen dat er meer bewustzijn over risico's wordt gecreëerd bij medewerkers? Nou ja, dingen delen die niet goed gaan al. Als er iets is dat, we hebben regelmatig ook medewerkers bijeenkomsten. Misschien is dat iets om een bepaald aspect te belichten. Wat juist heel goed is gegaan of juist helemaal niet goed.</i>	Betrokkenheid
E	<i>Vraag: zie je risicomanagement op dit moment als ondersteuning of als controle? Oh dat is een goede vraag. Nou ik zie het niet als controle. Maar of ik het als ondersteuning zie, dat vind ik ook weer te ver gaan denk ik. Ik vind het meer zo iets van ja dat iets wat nodig is en wat er is. Ja het is toch een soort ondersteuning denk ik.</i>	Overige informatie (Ondersteuning of controle)
F	Je weet dat Mooi Wonen heeft iets van tien twaalf risico's en daar zitten 75 beheersmaatregelen aan. Die moeten dan getoetst worden door de managers. En wij zetten die dingen uit aan de managers. En verwerken hun antwoorden, beoordelen hun antwoorden als een soort tweede lijn zeg maar. En zetten ze dan door naar de derde lijn, dat is dan <i>*naam onafhankelijke controller*</i> . Onze externe accountant. En die beoordeelt dan verder en die vindt daar dan ook nog wat van. Wij verwerken dat weer in een redelijk uitgebreid Excel. Om mee te nemen voor een volgende keer dat we kunnen zien, wat waren toen de antwoorden en wat was de aanbeveling en hoe gaan we dat weer anders insteken zeg maar.	(Overige informatie (Hard control)
F	<i>Vraag: zou je specifiek kunnen aangeven waar jij denkt dat die groei nodig is? Nou die groei die begint natuurlijk bij de managers. Want die managers die moeten het doorzetten of die moeten het eigenlijk beantwoorden. Dus ja die moeten doorzetten naar hun medewerkers. En ja, dat gaat gewoon niet goed. Ik weet niet, ik ben natuurlijk geen manager, dus ik weet niet hoe ze dat doen. Of ze het niet doorzetten of dat ze het te laat doorzetten of dat ze niet bewaken dat ze antwoorden krijgen. Dat weet ik niet zo. Maar het begint natuurlijk wel bij de manager. Als die enthousiast is en als die erachteraan zit. Ja dan zou het een stuk beter gaan. Dus die moeten er nog heel erg in groeien, ja.</i>	Helderheid
F	<i>Vraag: op welke manier wordt er aandacht geschonken aan risicomanagement door het MT en bestuur? Ja dat zit eigenlijk een beetje in het eerdere antwoord. Zij zijn eigenlijk de trekkers min of meer ervan. En moeten het uitzetten, ja.</i>	Helderheid
F	<i>Vraag: wordt er dan bijvoorbeeld ook wel is een nabespreking van een RvC of een personeelsbijeenkomst of zo, wel is gesproken over het MT of door de bestuurder over risicomanagement? Ja, dat is heel goed dat je de naam van de RvC noemt. De RvC vindt het heel erg belangrijk dat dit goed gaat. Dat heb je waarschijnlijk in stukken ook wel gelezen. Ja dus die zitten daar echt wel achteraan. Dus het wordt sowieso in de RvC besproken. Het wordt ook wel in de MT's besproken. En de bestuurder, is daar ook heel erg druk wel mee. Ja dus die doen dat eigenlijk wel heel erg goed.</i>	Helderheid
F	<i>Vraag: ze vinden het zelf heel belangrijk, maar mist dan misschien de stap nog dat ze het ook uitdragen naar de rest van de organisatie of naar de medewerkers? Ja. Ik denk dat, ja hoe moet ik dat nou zeggen. Dat is eigenlijk ook een beetje mijn moeilijke punt hierin. De bestuurder vindt het heel erg belangrijk. Die heeft zelf door het jaar heen denk ik maar zeven toetsingsonderwerpen. Die doet dat ook redelijk snel, dus die geeft echt wel het goede voorbeeld. Maar de managers hebben er gewoon veel meer. En door de tijdsdruk en door al die andere dingen als nieuwe automatisering en zo, krijgt dat gewoon niet voldoende aandacht. En de RvC vindt dat wel heel erg belangrijk. Dus er zitten echt twee verschillende meningen eigenlijk aan. Ja.</i>	Helderheid
F	<i>Vraag: waaruit blijkt dan wel dat het bestuur en het MT risicomanagement belangrijk vinden. Ja dat heb je natuurlijk net al een beetje toegelicht. Ik denk dat daar wel beleidsnotities ook van zijn en dat daar ook wel opdrachten aan de bestuurder voor zijn geschreven. Maar dat weet ik eigenlijk nog niet eens helemaal precies. Nee.</i>	Voorbeeldgedrag

F	<p><i>Vraag: het inventariseren van risico's en deze beoordelen is nu iets wat voornamelijk nog veel door het bestuur en MT wordt gedaan. Verder lijkt het alsof medewerkers hierbuiten worden gehouden. Klopt dit en waarom wordt ervoor gekozen dit op deze manier te doen?</i></p> <p>Het is inderdaad, dat wordt door het MT gedaan omdat het MT ook onze partij is waar wij het naartoe verwijzen. Van toets dit maar. Het MT zet het dan wel door aan een afdeling of aan iemand van een afdeling. Omdat zij zelf niet alles kunnen beantwoorden. Maar waarschijnlijk houden ze ook wel zelf dingen onder zich. En ik ben het wel met je eens als het wat bewuster was op de werkvloer, dan zou ik bijvoorbeeld ook eerder denken van, hé wacht even ik loop hier tegenaan en dit is best een risico. Laat ik nou is even op papier gaan zetten wat voor maatregelen wij hebben of moeten nemen om de risico's te beperken. Ik heb dat bijvoorbeeld omgekeerd wel gedaan. Als voorbeeld even. Ik doe de btw-aangiftes van Mooi Wonen. Nou daar zitten al gelijk allerlei risico's aan. Alleen doordat ik ze ook uitzet, was het een beetje raar als we dat risico zouden pakken en ik dat aan <i>*naam manager Financiën*</i> zou geven. Dan zet <i>*naam manager Financiën*</i> het weer door aan mij. Maar omdat we zelf best druk waren met die automatisering hebben we <i>*naam medewerker Financiën*</i> erbij gevraagd, om in onze plaats die risico's te gaan uitzetten. Dus toen zei ik tegen <i>*naam medewerker Financiën*</i>, jij kan hem dus wel uitzetten want dan kan jij hem beoordelen. Als ik hem beantwoord. Dus toen heeft hij hem naar <i>*naam medewerker Financiën*</i> gezet en ik had toen eigenlijk al bijna beantwoord voordat <i>*naam medewerker Financiën*</i> hem had, bij wijze van spreken. Zo van ja, dan gaan we nog in scoren van wat we gerealiseerd hebben iets omhoog. En als het dan dus wat meer op de werkvloer ligt, dan wordt het voor jezelf ook leuk want dan ga je er dus over nadenken en dan probeer je dat te beschrijven. Dus dat zou wel heel goed zijn als dat wat meer zo zou gebeuren. Ja en daarom zou het gewoon heel goed zijn als je tegen iedereen zegt van joh, probeer nou bij je standaard werk, probeer dan op een gegeven moment één keer te bedenken wat voor risico's zitten er in dit werk. En ga ze is proberen te benoemen. En ga ook is nadenken van hoe je ze kan tackelen zeg maar. Want als je erover na gaat denken, dan pas realiseer je je hoe lastig het is. Ja.</p>	Betrokkenheid
F	<p><i>Vraag: hoe verloopt de communicatie en informatiedeling over het intern beheersen van risico's bij Mooi Wonen?</i> Ja, ik denk vooral via maandrapportages. Daar worden stukken in geschreven. En volgens mij staat het ook eens in de zoveel tijd op de agenda van de personeelsvergadering. Ja. En dat was natuurlijk voorheen de OR. Daar kwam dat standaard terug.</p>	Overige informatie (Communicatie en informatiedeling)
F	<p><i>Vraag: zou je kunnen vertellen hoe bij Mooi Wonen risico's nu bij medewerkers onder de aandacht worden gebracht?</i> Ja, dat weet ik dus eigenlijk niet wat het MT daar precies mee doet.</p>	Overige informatie (Communicatie en informatiedeling)
F	<p><i>Vraag: heb je zelf een idee hoe medewerkers meer betrokken zouden kunnen worden bij het intern beheersen van risico's?</i> Nou sowieso het wat lager maken, niet alleen maar alleen van het MT maar wat meer vanuit de werkvloer. Zet daar maar uitdagingen in, zo van dat je dat in je afdelingsoverleg of in je persoonlijke gesprek of hoe die gesprekken tegenwoordig ook heten, dat weet ik eigenlijk niet eens. Zet daar maar uitdagingen voor mensen in. Zoek het grootste risico van je werk nou is uit en ga daar iets van schrijven.</p>	Betrokkenheid
F	<p><i>Vraag: hoe zou Mooi Wonen er volgens jou voor kunnen zorgen dat er bij medewerkers meer bewustzijn over risico's wordt gecreëerd?</i> Ja toch met het onder de aandacht brengen en één keer per jaar misschien met voorbeelden. Dat het wat meer uitgediept wordt in een personeelsvergadering.</p>	Betrokkenheid
F	<p><i>Vraag: wordt er bij Mooi Wonen gesproken over risico's met collega's onderling?</i> Die is voor mij lastig te beantwoorden, omdat ik een wat actievare rol erin heb. Dus ik heb het daar wel regelmatig met <i>*naam medewerker Financiën*</i> over gehad. En nu met <i>*Naam manager Financiën*</i> natuurlijk. Ja ik denk niet dat dat heel erg veel gebeurt, nee.</p>	Bespreekbaarheid
F	<p><i>Vraag: heerst er bij Mooi Wonen een cultuur waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken op fouten en of gedrag dat zij zien van andere medewerkers?</i> Ik denk dat dat er wel is, ja. Ja want dat moet ook wel. Maar die cultuur is er wel bij Mooi Wonen.</p>	Aanspreekbaarheid
F	<p><i>Vraag: worden medewerkers bij Mooi Wonen beloond of gestraft als zij het goede of juist het verkeerde doen?</i> Ze worden zeker niet gestraft als zij het verkeerde doen. Nee. Wat dat betreft is er geen angstcultuur.</p>	Handhaving
F	<p><i>Vraag: heb je het idee dat medewerkers bij Mooi Wonen de mogelijkheid hebben om zich te ontwikkelen op het gebied van risicomangement?</i> Ik denk dat als ze dat zouden willen wel ja. Nou nu is het natuurlijk corona tijd, dus nu is het een ander verhaal denk ik. Ja ik denk dat daar wel gebruik van gemaakt wordt om je te ontwikkelen. Alleen het nadeel daarvan is weer, dat zullen heel veel collega's misschien ook wel zeggen. Ik wil me nu bijvoorbeeld, kan ik wel van alles leuk bedenken. Maar mijn werk wordt er niet minder door. Dus ik merk wel heel vaak dat je eigen werk toch ook wel een beperkende factor is om maar zo ineens even een leuke studie of een leuk iets op te gaan pakken. Ja daar moet je dan ook wel tijd voor hebben natuurlijk. En dat mag het ontwikkelen niet in de</p>	Uitvoerbaarheid

	weg staan, dat weet ik. Maar eigenlijk gebeurt dat denk ik toch wel een beetje.	
F	<i>Vraag: is er bij Mooi Wonen vastgelegd hoe medewerkers dienen om te gaan met risico's?</i> Ja dat is wel vastgelegd, maar weet ik dat nou of weet iedereen dat? Ja dat vraag ik mij inderdaad wel af. Ik weet het niet eigenlijk.	Transparantie
F	<i>Vraag: heb je het gevoel dat de medewerkers van Mooi Wonen risicomanagement op het moment zien als ondersteuning of als controle?</i> Nou ja. We hebben al gezegd dat het niet echt leeft onder de medewerkers. Tenminste, dat gevoel heb ik. En ik ben bang dat het, als het wel leeft, dat het toch eerder wel als controle opgevat wordt. En als je het probeert wat meer vanuit de werkvloer te doen, dan valt dat controle idee ook een beetje weg. Want dan, je bent eigenlijk een beetje jezelf aan het controleren. Dat is natuurlijk veel leuker dan wanneer iemand anders dat doet. Dus ik ben bang dat het nu wel als controle ervaren wordt.	Overige informatie (Ondersteuning of controle)
G	<i>Vraag: wordt er bij Mooi Wonen door het MT en bestuur wel eens gesproken of informatie gedeeld over risicomanagement?</i> Of dat specifiek door het MT is. Wij krijgen vaak dat soort dingen via het bedrijf-intranet. Als er bijvoorbeeld iets over risicomanagement, ja ik denk het wel.	Helderheid
G	<i>Vraag: heb je het idee dat het MT en het bestuur risicomanagement belangrijk vinden? En waar blijkt dat uit?</i> Ik denk dat het belangrijk is. Waar blijkt dat uit? Ik denk dat ze het belangrijk vinden, want dat was eigenlijk je vraag. Ja wat ik zeg, door regelmatig het terug laten komen in nieuwsbrieven, intranet, opleiding. Ja dat soort zaken. En het ook vastleggen in handboeken of dat soort systemen. Ik denk dat je daaruit kan zien dat ze het wel belangrijk vinden.	Voorbeeldgedrag
G	<i>Vraag: is het voor medewerkers bij Mooi Wonen duidelijk wat het MT en het bestuur van je verwachten op het gebied van risicomanagement?</i> Ja, ik denk het wel redelijk. Ja ik vind het een beetje lastig. Sommige dingen komen ook uit jezelf. Voorzichtig zijn met dingen, of niet zomaar klakkeloos van alles doen. Dus ik denk dat mensen dat zelf ook al een stukje in zich zouden moeten hebben. Je bent altijd bezig met gevoelige gegevens. Ja noem maar op. Ik vind dat je dan daar ook wel vanuit jezelf zorgvuldig mee om moet gaan. En vanuit het bedrijf wordt dat zeker aangescherpt.	Helderheid
G	<i>Vraag: laten het MT en het bestuur voorbeeldgedrag zien op het gebied van risicomanagement?</i> Ja ik zie het bestuur en het MT niet zo veel. Dus of ze daar voorbeeldgedrag vertonen, ik denk het wel. Maar ik kan het niet te hard roepen, want ik zie ze niet zo heel veel. Mijn manager zit ook in het MT en die geeft dat wel aan ja. Als er iets is, dan draagt hij dat wel uit. Dus ik denk dat ze er wel mee bezig zijn.	Voorbeeldgedrag
G	<i>Vraag: worden de medewerkers van Mooi Wonen betrokken bij bijvoorbeeld het inventariseren of het beheersen van risico's?</i> Ja. Bijvoorbeeld met de privacywetgeving, dan worden wij er actief bij betrokken door een cursus of opleiding daarin. Maar ook door degene die daar verantwoordelijk is, voor de privacywetgeving, die houdt ons ook af en toe op de hoogte. Van wat is er aan de hand. Gaat het goed? Wat moet je doen? Als je dat als voorbeeld neemt denk ik dat dat gebeurt ja. Ja ik denk wel dat daar wat meer naar gekeken kan worden. Want soms worden dingen één keer bedacht en vastgelegd. En dan heb je van die mooie handboeken of handleidingen. Maar om dat dan ook in de praktijk te blijven volgen en ook aan te passen, ik denk dat dat nog wel iets beter kan. We weten wat het is, we weten wat we er in principe mee moeten doen. Maar om dat af en toe ook te bewaken en ook te kijken of dat goed gaat, dat zou wel iets beter kunnen.	Betrokkenheid
G	<i>Vraag: is er bij Mooi Wonen de mogelijkheid om kennis en kunde op te doen op het gebied van risicomanagement?</i> Ja. In principe is er op allerlei gebieden de ruime mogelijkheid om opleidingen te doen. Daar zijn dingen voor ingericht en wat ik net zeg, op belangrijke zaken, even terugkomend op bijvoorbeeld privacy, of het gebruik van software of het gebruik van internet. Daar krijgen we gewoon opleiding voor aangereikt. Dat moet je gewoon verplicht doen.	Uitvoerbaarheid
G	<i>Vraag: is bij Mooi Wonen ergens vastgelegd hoe medewerkers om dienen te gaan met risico's?</i> Ja er zijn, ik noem het maar even handleidingen, voor ja. <i>Ik heb van meerdere medewerkers gehoord dat ze wel weten dat ze er zijn, maar dat ze niet weten waar het is zeg maar.</i> Ja dat is precies wat ik net zei. Het is er wel, maar dat is altijd met risico's. Op het moment dat het mis gaat, dan is het ja het is er wel. Het is wel geregeld. Maar om het ook actief te benaderen, door te kijken of mensen er ook gewoon gebruik van maken of dat toegepast wordt, dat zou kunnen verbeteren. Dus ik vind het niet gek dat mensen zeggen, ja ik zou wel willen weten waar het staat. Het moet ergens zijn, maar waar is het ook alweer.	Transparantie

G	<i>Vraag: want ben jij bijvoorbeeld bekend met het systeem Mavim? Nee. Nee. Ja ik weet dat dat dus een tool is die ze hebben aangeschaft bij Mooi Wonen om risicomangement wat meer te gaan implementeren in de organisatie. Maar volgens mij blijft dat gewoon nog heel erg bij het MT hangen. Dus dat is natuurlijk ook iets waar al, als het MT het wat meer bij de medewerkers zou uitzetten dat het wat organisatie breder gedragen zou kunnen worden. Dat is typisch woningcorporatie. Want daar loop ik wel tegenaan. Er is van alles, ik kan van alles. Er wordt ook heel veel bedacht. Maar het ook uiteindelijk goed neerzetten in de organisatie en dat het ook echt werkt. Daar ontbreekt het nog wel eens aan.</i>	Betrokkenheid
G	<i>Vraag: wordt er bij Mooi Wonen gesproken over risico's met collega's onderling? Nee. Niet zoveel. Ja we krijgen wel een, er wordt wel naar gevraagd. We krijgen een jaarlijks tevredenheidsonderzoek. Of een personeelsenquête. Kijk als er iets aan de hand is, dan denk ik dat mensen dat met de manager bespreken of onderling. Je probeert als je een probleem met iemand hebt of iets, dan denk ik dat je dat eerst doet. Als dat niet kan, dan doe je dat met je manager. Maar als er ook, en we hebben ook een personeelsmedewerker natuurlijk. Maar of dat ook echt actief gebeurt, denk ik niet zo. Ik denk dat dingen ook wel een beetje onder het oppervlak blijven. Irritaties of dat soort dingen. Dat wordt niet vanuit de organisatie zal ik maar zeggen, opgepikt. Alleen als het echt aangegeven wordt, dan kan er wat mee gebeuren. Dat zou wel iets meer, daar zou wel iets meer controle op kunnen zijn denk ik.</i>	Bespreekbaarheid
G	<i>Vraag: heerst er bij Mooi Wonen een cultuur waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken op fouten en of gedrag dat zij zien van andere medewerkers? Ik denk dat dat niet zo heel veel gebeurt. Ik denk dat die cultuur, ja ik wil ook niet zeggen heel slecht is, maar gewoon matig. Ik denk dat het niet zo snel gebeurt. Het zal hier en daar wel gebeuren, dus ik wil ook niet zeggen dat het niet gebeurt dat mensen elkaar niet aanspreken. Maar ik denk over het algemeen weinig. Omdat zaken soms niet opgepakt worden door het management. En dan moet je dus met je directe collega iets bespreken of ergens op wijzen. En dat is natuurlijk lastiger, omdat je dan een andere positie ten opzichte van elkaar hebt. En dan denken mensen ook wel, laat maar. Dat heeft toch geen zin. Ik denk dat dat wel eens gebeurt.</i>	Aanspreekbaarheid
G	<i>Vraag: worden medewerkers bij Mooi Wonen beloond of gestraft als zij het goede of juist het verkeerde doen? Niet extreem denk ik. Nee ik denk niet, er is niet echt een beloningscultuur. Maar dat ben ik wel gewend vanuit de aannemerij. Als je het daar goed doet bij een economische financiële organisatie, die op winst uit is. En een corporatie is natuurlijk niet op winst uit. Dus daar is het eigenlijk meer van allemaal gelijk. Ja niet echt een winstuitkering, dan noem ik de financiële beloning. En mensen die iets verkeerd doen die krijgen ook wat meer de ruimte en de tijd om het allemaal weer te zien als een kans om het zo meteen weer goed te doen. Dat je er weer wat van geleerd hebt. Ik vind dat aan de ene kant positief, maar ik vind ook wel soms mag je ook wel als het niet goed is er wat van horen. En als het wel goed is, ervoor beloond worden.</i>	Handhaving
G	<i>Vraag: heb je een idee hoe Mooi Wonen ervoor zou kunnen zorgen dat er meer bewustzijn over risico's wordt gecreëerd bij medewerkers? Ja, ik denk door er actiever mee bezig te zijn. Misschien iemand daarvoor verantwoordelijk te stellen. Gewoon op de verschillende afdelingen kijken hoe dat gaat. En ook mensen erbij betrekken. Dus niet het gewoon maar, we hebben er een keer iets op bedacht, dus het zal wel goed gaan. Iemand die ook gaat kijken of het ook daadwerkelijk functioneert. Dus ik door daar iemand tussen te zetten of iemand dat mee te geven en daar ook tijd voor te geven. Dat je het ook wat meer echt op de werkvloer ziet wat er gebeurt en hoe het staat.</i>	Betrokkenheid
G	<i>Vraag: zie ie je risicomangement op dit moment als ondersteuning of als controle? Als jij controle als negatief beschouwt, dat weet ik niet. Ik denk allebei. Bevestiging, het is goed om, ik ervaar dat het goed is om het te doen. En ik vind iets controleren niet negatief. Maar ik denk dat het in deze organisatie wel als negatief en angstig gezien wordt. Kijk je mag mij altijd controleren. Als jij gewoon je werk goed doet en je hebt niks te verbergen en je probeert het zo goed mogelijk te doen, dan is controle niet erg. Het ligt er alleen wel aan hoe je daarmee om gaat. Als jij gecontroleerd wordt alleen maar om jou te schaden of om je heel negatief te bejegenen. Ja.. Maar aan de andere kant, als iemand gewoon zes keer gecontroleerd is en nog steeds niet doet wat er gevraagd wordt. Dan kan je er ook iets mee doen. Dan kan je ook zeggen, het houdt een keer op. Ik vind het allebei prima. Controleren en bevestigen, het is allebei goed.</i>	Overige informatie (Ondersteuning of controle)

Bijlage 2 Resultaten soft controlscan Mooi Wonen

Vragen vertrouwen	Gemiddeld cijfer medewerkers	Gemiddeld cijfer managers
Mijn direct leidinggevende weegt mijn advies mee in besluiten.	7,4	8,5
Mijn direct leidinggevende vraagt mij om raad over de werkzaamheden van ons bedrijf.	7,1	8,9
Ik mag zelf beslissingen nemen in het werk.	7,8	8,7
Als ik een fout heb gemaakt, voel ik me veilig genoeg om dat te melden.	8,1	8,9
Ik weet voor welke taken ik verantwoordelijk ben	8,9	9,2

Vragen ethisch handelen en integriteit	Gemiddeld cijfer medewerkers	Gemiddeld cijfer managers
Ik ervaar veiligheid om misstanden binnen ons bedrijf te melden.	7,4	8,5
Als ik een beslissing moet nemen over wat juist of fatsoenlijk is om te doen, ervaar ik daarvoor steun binnen ons bedrijf.	7,5	8,6
Als mijn collega's op het werk verkeerde dingen doen, kan ik mijn collega's erop aanspreken zonder negatieve gevolgen voor mezelf.	7,2	8,0
Mijn direct leidinggevende toont zelf het goede voorbeeld als het om gedrag op de werkvloer gaat.	7,1	7,7
We bespreken dilemma's en lastige zaken over het werk met elkaar.	7,1	6,9
Als een collega ontoelaatbaar heeft gehandeld, zie ik dat deze collega daarop wordt aangesproken en hierom wordt berispt.	6,2	6,6
Ik ken de normen en waarden van ons bedrijf.	8,1	8,1
Ik hoef van mijn direct leidinggevende nooit dingen te doen die direct in strijd zijn met mijn geweten.	8,8	8,5

Vragen betrokkenheid	Gemiddeld cijfer medewerkers	Gemiddeld cijfer managers
Mijn mening doet ertoe op werk.	7,8	8,7
Ik heb plezier in mijn werk.	8,0	8,7
Mijn kwaliteiten komen in mijn werk tot hun recht.	8,0	8,3
Mijn werkzaamheden zijn uitdagend.	7,8	8,0
Ik mag meebeslissen bij zaken die voor mij van belang zijn.	7,5	8,3
Ik doe waardevol werk.	8,1	8,7
Ik ben geïnspireerd door waar het bedrijf voor staat (al dan niet vastgelegd in missie, visie en doelen van de onderneming)	7,3	8,3
Ik krijg erkenning als ik mijn werkzaamheden goed uitvoer (b.v. met complimentjes, eervolle vermeldingen, schouderklopjes).	6,8	7,3
Ik kan voldoen aan de eisen die gesteld worden aan mijn werkzaamheden.	8,3	7,7
Ik kan mijzelf zijn op werk.	8,1	8,3
Ik heb het afgelopen jaar op mijn werk de mogelijkheid gehad om mij te ontwikkelen (b.v. door scholing of andere werkzaamheden).	8,3	9,0
Ik heb de materialen en uitrustingen om mijn werk op de juiste manier uit te voeren.	8,1	8,7
Ik voel de vrijheid om mijn werk naar eigen inzicht in te vullen.	8,6	8,7

Vragen motivatie	Gemiddeld cijfer medewerkers	Gemiddeld cijfer managers
Ik ontvang bij de uitvoering van mijn werkzaamheden opbouwende feedback van mijn direct leidinggevende.	6,8	8,0
Ik kan bij mijn werk hulp krijgen als dat nodig is.	7,1	8,0
Ik praat wel eens met mijn direct leidinggevende over het aanpassen van mijn takenpakket, zodat mijn werk interessant en uitdagend blijft.	7,0	8,0
De taken die ik moet doen passen bij mijn bekwaamheden.	7,8	8,0

Vragen zelfsturend handelen	Gemiddeld cijfer medewerkers	Gemiddeld cijfer managers
Mijn direct leidinggevende steunt mij als ik zelfstandig besluiten neem in mijn werk.	7,8	8,7
Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om initiatief te nemen in mijn werk.	7,9	9,0
Ik krijg erkenning van mijn direct leidinggevende als ik eigen initiatief neem in mijn werk.	7,2	8,5
Ik ken de bevoegdheden waarbinnen ik mag besluiten.	8,0	9,0
Ik krijg de mogelijkheden om mijzelf te ontwikkelen in het nemen van initiatief in mijn werk (denk hierbij bijvoorbeeld aan scholing, sturing, feedback en wisseling van werkzaamheden).	8,1	9,0
Het is mij duidelijk hoe ik bijdraag aan de doelstellingen van het bedrijf.	8,0	8,4
Ik heb de vaardigheden om zelfstandig besluiten te nemen.	8,3	8,4

Vragen risicomanagement	Gemiddeld cijfer medewerkers	Gemiddeld cijfer managers
Vanuit het bestuur en management wordt het belang van risicomanagement uitgedragen.	6,3	7,3
Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om bezig te zijn met het beheersen van risico's.	6,0	7,3
Ik ken de risico's die zich voordoen binnen mijn organisatie.	7,0	7,0
Ik ken de risico's die zich voordoen binnen mijn werkzaamheden.	7,8	7,7
Het is voor mij duidelijk welke risico's de organisatie graag wil beheersen.	6,6	6,7
Ik krijg de mogelijkheden om mijzelf te ontwikkelen op het gebied van risicomanagement.	7,2	7,0
Ik beschik over de competenties en vaardigheden die nodig zijn voor het beheersen van risico's binnen mijn werkzaamheden.	7,5	7,3
Het is mij duidelijk hoe ik bijdraag aan het beheersen van risico's binnen de organisatie.	7,1	7,7
Ik praat met mijn collega's over de risico's die zich voordoen binnen onze werkzaamheden.	6,8	7,3
Ik zie het nut in van risicomanagement.	8,0	6,7