Naar een Risicobewuste IND: Een Bottom-Up Benadering

Thesis masteropleiding risicomanagement Universiteit Twente

Immigratie- en Naturalisatiedienst
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Foto: Stockfoto Microsoft

Colofon

Auteur	drs. M. Peen
Datum	februari 2022
Begeleiders Universiteit Twente	1e begeleider dr. ir. P. W. de Vries 2e begeleider prof. dr. ir. P.C. de Weerd-Nederhof
Begeleider(s) IND	Liaisonteam 1IND/J&V Next Level
Status:	Definitief

Voorwoord

Deze thesis in het kader van de masterstudie risicomanagement aan de Universiteit van Twente betekent het voor mij het (voorlopige) einde van een ontdekkingstocht. Een tocht die niet alleen intellectuele ontwikkeling heeft opgeleverd maar ook een open blik dankzij de fantastische groep medestudenten en docenten. Wat een cadeau om een paar jaar in jullie gezelschap te hebben mogen verkeren.
Mijn collega's uit het Liaisonteam 1IND hebben mij geholpen het belang van de medewerker voor ogen te houden, de aanleiding voor het onderwerp van deze masterthesis. Zonder de medewerker of 'de werkvloer' te betrekken bij organisatieplannen zal het voor de organisatie moeilijk worden een echte stap vooruit te zetten.
En tot slot: mijn begeleiders, Peter en Petra, die mij veel van hun tijd gegund hebben. Na afloop van een gesprek had ik weer voldoende inspiratie en een positief gevoel om met de thesis door te gaan. Dankzij hen heb ik de eindstreep gehaald.

Het tot stand brengen van de thesis zelf voelde als puzzelen. Welk stuk komt waar en hoe zorg ik dat het geheel gaat 'lopen'. Inspiratie hiervoor heb ik gehaald uit het spel 'House of Da Vinci', wat mijn hersenen letterlijk heeft aangezet, heeft getriggerd uit te proberen, te verschuiven en vooral: niet bang te zijn mijn eigen idee op papier te zetten.
De puzzel is nu rond. Maar zoals in het spel gebeurd: heb je de ene puzzel af dan leidt dat tot de volgende puzzel…

Moniek Peen

Noordwijkerhout, februari 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Tabellen en figuren 6
Afkortingen 7
Samenvatting 8
1. Risicobewust handelen bij de IND
1.1 Introductie van de IND 10
1.2 Het risicomanagementbeleid 10
1.3 Probleemstelling en onderzoeksdoel 12
1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen 14
1.5 Afbakening van het onderzoek 15
1.6 Opzet van het onderzoek 16
2. Theoretisch kader
2.1 Literatuuronderzoek 17
2.1.1 Een (cultuur van) risicobewust handelen 17
2.1.2 Een organisatieverandering van onderop 19
2.2 Kernbegrippen 22
2.3 Conceptueel model 24
3. Onderzoeksmethode
3.1 Kwalitatief onderzoek 25
3.2 Selectie van de respondenten 25
3.3 Opzet van de interviews 26
3.4 Interviews als methode van dataverzameling 27
3.5 Ethische code 28
3,6 Analyse van de data 28
3.7 Focusgroep 29
3.8 Betrouwbaarheid en validiteit 30
4. Resultaten van het onderzoek
4.1 Kenmerken van de respondenten 33
4.2 Wat wordt verstaan onder risicobewust handelen bij de IND 34
4.2.1 Interviews 34
4.2.2 Focusgroep 36
4.3 Wat is van invloed op risicobewust handelen 37
4.3.1 Interviews 37

4.3.1.1 Artefacten 38
4.3.1.2 Risicoklimaat en leiderschap 42
4.3.2 Het model op basis van de resultaten 47
4.4 Hoe kan risicobewust handelen van onderop plaatsvinden 49
4.4.1 Interviews 50
4.4.2 Focusgroep 52
5. Conclusie en discussie
5.1 Samenvatting van de resultaten 53
5.2 Toetsing resultaten aan de theorie 54
5.2.1 Risicobewust handelen: Vanuit kaders naar intrinsiek handelen 54
5.2.2 Een risicomanagementcultuur bij de IND: stand van zaken 55
5.2.3 De rol van management bij een organisatieverandering 57
5.2.4 Risicobewust handelen en organisatieroutines 58
5.6 Beantwoording van de hoofdvraag 61
5.7 Beperkingen mogelijk vervolgonderzoek 62
6. Aanbevelingen
6.1 Relevantie van het onderzoek 64
6.2 Versterken rol van risicoliaison en inzet op de werkvloer 65
6.3 Communicatie ten behoeve van risicobewust handelen als veranderstrategie 66
6.4 Routines die een relatie hebben met organisatiebrede risico's 67
Literatuurlijst 69
Bijlage 1 Interviewprotocol interview risicoliaisons 71
Bijlage 2 Informed consent formulier 74
Bijlage 3 Interviewprotocol focusgroep 77
Bijlage 4 Verslag Focusgroep 79

Tabellen en figuren

Tabellen

2.1 Parallel tussen de analyseniveaus van Schein en het Egg model van Vierendeels et.al. ……. 19
3.1 Vragenlijst die vooraf aan de respondenten is toegestuurd …… 27
4.1 De elementen van risicobewust handelen volgens de respondenten ……35
4.2 Overzicht codering ten behoeve van de variabelen in het conceptueel model ……39
4.3 Twee nieuwe variabelen: integriteit en inbedden ……47
5.1 De definitie van risicobewust handelen uit de literatuur en uit het onderzoek …… 54

Figuren

2.1 Organisatieroutine als verandermodel volgens (Pentland en Feldman (2008) ……20
2.2 Conceptueel model van een (cultuur van) risicobewust handelen ……24
4.1 De variabele 'instrumenten' uitgelicht …… 38
4.2 De variabele 'kennis' uitgelicht ……42
4.3 De variabele 'verantwoordelijkheid' uitgelicht …… 43
4.4 De variabele 'bespreekbaarheid' uitgelicht …… 44
4.5 De variabele 'rol leidinggevende' uitgelicht ……45
4.6 Model op basis van de onderzoeksresultaten ……48
5.1 Volwassenheidsniveau 's van de risicomanagementcultuur van een organisatie volgens Domańska-Szaruga (2020) ……56
5.2 Weergave van de samenhang tussen organisatieroutines, een risicobewuste werkvloer en een risicomanagementcultuur ……60

Afkortingen

Afkorting	Betekenis
A&B	Asiel en Bescherming
BV	Bedrijfsvoering
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DV	Dienst Verlenen
ERM	Enterprise Risk Management
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
JZ	Juridische Zaken
MT	Managementteam
MT-IND	Managementteam van de IND, het hoogste orgaan
RVN	Regulier Verblijf en Nederlanderschap
SUA	Strategie en Uitvoeringsadvies

Samenvatting

De IND beschikt sinds 2019 over een risicomanagementbeleid gebaseerd op het COSO-ERM model (COSO 2004). Een aantal stappen zijn gezet om het beleid handen en voeten te geven, zoals het benoemen van de vijf belangrijkste risico's voor de organisatie. Volgens het beleidsdocument kan risicomanagement echter alleen succesvol zijn in "*een cultuur waar integer en risicobewust handelen onderdeel van zijn*". Dit betekent dat de hele organisatie risicobewust dient te handelen, ook de werkvloer.

In dit onderzoek is een poging gedaan uit te zoeken of organisatieroutines, als vorm van bottom-up organisatieverandering (Feldman 2003; Pentland and Feldman 2008; Weichbrodt and Grote 2010), gebruikt kunnen worden om de werkvloer risicobewust te laten handelen. Eerst is uitgezocht wat er onder risicobewust handelen (Braumann 2018) bij de IND begrepen wordt en hoe zich dit verhoudt tot een risicomanagementcultuur (Domańska-Szaruga 2020). Er is een conceptueel model opgesteld met variabelen die van invloed zijn op risicobewust handelen. Vervolgens is onderzocht welke organisatieroutines binnen de IND baat kunnen hebben bij risicobewust handelen en hoe dit vormgegeven kan worden.

Naast een literatuurstudie is gebruik gemaakt van interviews als onderzoeksmethode. De respondenten zijn allen risicoliaison en geselecteerd op basis van hun kennis en spreiding over de verschillende directies. De transcripten van de interviews zijn gecodeerd. Ter controle is een focusgroep georganiseerd, deels bestaande uit geïnterviewde risicoliaisons, deels uit recent aangetreden liaisons en de coördinator risicomanagement van de IND.

Op basis van de onderzoeksresultaten is een definitie van risicobewust handelen geformuleerd. De belangrijkste variabelen die van invloed zijn op risicobewust handelen lijken het gesprek als instrument, wat het bespreekbaar maken van risico's stimuleert zodat risicobewust gehandeld kan worden. Dit hangt echter af van de manager waarbij de factor tijd de grootste belemmering lijkt.

Om tot een risicomanagementcultuur te komen is risicobewust handelen van medewerkers en managers noodzakelijk. Op dit moment is voornamelijk het hoger management betrokken waardoor een volgende stap in het volwassenheidsmodel van een risicomanagementcultuur niet plaats kan vinden. Daarvoor dient ook de werkvloer betrokken te worden. De onderzoeksresultaten lijken er tevens voorzichtig op te wijzen dat de werkvloer, door risicobewust handelen onderdeel te maken van organisatieroutines, gestimuleerd kan worden risicobewust te handelen. Dit hangt af van welke instrumenten worden ingezet en of obstakels zoals tijdgebrek weggenomen kunnen worden.

De aanbevelingen op basis van het onderzoek luiden als volgt:

- Het versterken van de rol van de risicoliaison en hun inzet op de werkvloer;
- Aandacht geven aan communicatie ten behoeve van risicobewust handelen als veranderstrategie met als eerste stap een contextanalyse;
- Organisatieroutines die een directe relatie hebben met de organisatiebrede risico's verder uit te diepen.

De relevantie van dit onderzoek zit in het koppelen van de theorie van een risicomanagementcultuur aan die van een organisatieroutine als vorm van bottom-up organisatieverandering. Het betrekken van de werkvloer staat hierbij centraal. Wil de organisatie volwassener worden in de risicomanagementcultuur dan is een noodzakelijke stap de medewerkers risicobewust te laten handelen. Het is een mogelijkheid hiervoor gebruik te maken van organisatieroutines.

De belangrijkste beperkingen van het onderzoek zijn enerzijds gelegen in de kwalitatieve onderzoeksmethode. Zo is slechts een beperkte groep respondenten die bovendien goed ingevoerd zijn op het onderwerp. In een vervolgonderzoek dient ook de medewerker zelf gehoord te worden. De onderzoeksresultaten zeggen wel iets over de relaties tussen de variabelen, maar niet hoe sterk of zwak die relatie is. Dit vereist nader kwantitatief onderzoek.

1 Inleiding

1.1 Introductie van de IND

De IND is een uitvoeringsorganisatie onder het ministerie van Justitie en Veiligheid die alle verzoeken beoordeeld van mensen die in Nederland verblijf willen aanvragen of die Nederlander willen worden. Nadat verblijf is verleend blijft de IND controleren op rechtmatigheid. De beslissingen die de IND neemt hebben daarom grote invloed op het leven van mensen.
De organisatie is over verschillende locaties in Nederland verspreid en kent verschillende directies met ieder een ander aandachtsgebied. Er is een hiërarchische structuur met aan het hoofd een Hoofd IND[1], gevolgd door directeuren van de directies, tactisch managers en operationeel managers. Het is de bedoeling dat alles wat vanuit de top bepaald wordt, zoals organisatieverandering, via de lijn van directeuren en managers omlaag cascadeert tot uiteindelijk de werkvloer, van 'de top naar de bottom'.

1.2 Het risicomanagementbeleid

Nu de wereld steeds sneller verandert, onzeker, complex en ambigue wordt[2] grijpen bedrijven, maar ook in toenemende mate overheidsorganisaties, naar risicomanagement. Zo heeft de IND onder meer te maken met een fluctuerende instroom van asielzoekers al naar gelang ontwikkelingen in de rest van de wereld. Daarnaast staat de organisatie regelmatig in de publieke en politieke belangstelling wat kan leiden tot ad hoc maatregelen.
In oktober 2019 heeft de IND besloten risicomanagement in te gaan voeren en in oktober 2020 is beleid hierover vastgesteld. De behoefte aan risicomanagementbeleid kwam voort uit de ambitie de risicoanalyses die, verspreid door de organisatie, al gemaakt werden bij elkaar te brengen en zo

[1] Vanaf januari 2022 staat aan het hoofd van de IND een Directeur Generaal.
[2] De zogeheten VUCA wereld: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous.

meer '*in control*' te zijn.[3] De urgentie van risicomanagement werd onderstreept door de COVID-19 crisis begin 2020. Deze had een direct effect op het behandelen van aanvragen om verblijf doordat dit proces, zij het kortstondig, stil kwam te liggen. Daarna kwam dit weer langzaam op gang maar het heeft de kwetsbaarheid van het proces aangetoond.

Inmiddels zijn door het Managementteam IND (MT-IND) vier organisatierisico's[4] vastgesteld in de risicoparagraaf van het Jaarplan IND: Onvoldoende wendbaarheid, de impact van Corona op de organisatie, draagvlak en reputatie en tot slot afhankelijkheid van ICT. De wendbaarheid ziet vooral op het in staat zijn fluctuaties in werkaanbod op te vangen die kunnen ontstaan door een wijziging in beleid, financiering of politieke opdracht. Hierdoor kunnen achterstanden in het beslissen op verblijfsaanvragen ontstaan met dwangsommen tot gevolg. De impact van Corona heeft onder meer betrekking op de gesteldheid van medewerkers door het thuiswerken en het risico op een gebrekkige onderlinge samenwerking. Reputatieschade door bijvoorbeeld achterstanden of uit de school klappen van ambtenaren heeft niet alleen maatschappelijke impact maar ook op de medewerkers zelf. Het wegvallen van ICT betekent dat een hoop processen stil komen te liggen die hiervan afhankelijk zijn. Meer algemeen moet risicomanagement een bijdrage gaan leveren aan de Ontwikkelagenda van de IND[5]. In een drietal stappen dient de IND een wendbare organisatie te worden. Risicomanagement is aanvankelijk vooral ondersteunend aan de eerste stap: de basis op orde, het in controle zijn. Dat is een uitdaging voor een organisatie die onder politieke druk staat en eenheid dient te bewaken ondanks de hoeveelheid locaties en verschillende directies.

---

[3] Risicomanagementbeleid IND, oktober 2020, pp.4.
[4] Jaarplan IND 2021.
[5] De Ontwikkelagenda 1IND is het strategisch verhaal en meerjarenplan van de organisatie en startpunt van activiteiten die in 2023 moeten leiden tot een wendbare organisatie.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksdoel

Het vaststellen van risicomanagementbeleid en het opzetten van een structuur om dat beleid handen en voeten te geven is een mooie eerste stap naar de toekomstvisie: De IND is een **risicobewuste organisatie**[6]. Tussen de eerste stap en deze visie gaapt echter een gat.
In het beleidsdocument wordt gesteld dat risicomanagement alleen succesvol kan zijn in "*een cultuur waar integer en risicobewust handelen onderdeel van zijn*". Het fundament hiervoor wordt gevormd door de medewerkers[7]. Dit levert twee problemen op. Het eerste is dat de term 'risicobewust handelen' niet wordt uitgewerkt. Het tweede is dat bij het benoemen en beheersen van risico's alleen een rol voor managers lijkt weggelegd. Dit vloeit voort uit de hiërarchische structuur van de IND maar wordt verstrekt doordat het risicomanagementbeleid gebaseerd is op het Enterprise Risk Management raamwerk van COSO uit 2004 (COSO 2004, pp. 7) waar ook de definitie van risicomanagement bij de IND uit is afgeleid.
In wetenschappelijke literatuur wordt een aantal kanttekeningen bij dit raamwerk uit 2004 geplaatst die gerelateerd zijn aan de top-down benadering van dit model. Allereerst de nadruk die wordt gelegd op de rol van het management van waaruit het beleid moet cascaderen naar de werkvloer. Dit wordt het mechanische of 'cybernatic' uitgangspunt van ERM genoemd (Power 2009; Williamson 2007). Het mechanische komt voort uit het model van audits en controle waaruit ERM is afgeleid en zit in het toepassen van de acht componenten waar het model uit bestaat (COSO 2004). Dit kan leiden tot het 'afvinken' van de stappen waarbij de vraag is hoe bewust dit gebeurt of dat het alleen gebeurd om aan de controle te kunnen voldoen. Daarnaast kan het vanuit de top benoemen van de belangrijkste risico's tot de veronderstelling leiden dat (door de top) alle risico's in kaart zijn gebracht. Dit brengt een kwetsbaarheid mee als zich een onverwachte, niet in kaart gebrachte, gebeurtenis voordoet (Williamson 2007, pp. 1107).

[6] Risicomanagementbeleid IND, oktober 2020, pp. 7.en Jaarplan IND 2021.
[7] Risicomanagementbeleid IND, oktober 2020, pp. 9.

Een andere kanttekening is dat, toegepast op overheidsorganisaties, het model weliswaar de eilanden of silo's binnen een organisatie probeert te overbruggen (PWC 2015, pp. 16), maar niet de blik naar buiten richt (Power 2009; Williamson 2007). In het geval van de IND kan dit betekenen dat onvoldoende rekening gehouden wordt met de ketenpartners.
COSO zelf erkent dat een andere beperking bij toepassing van het model gelegen is in menselijk handelen (COSO 2004, pp 10-11). Dit kan het inschatten van risico's en het nemen van beheersmaatregelen betreffen, het bewust omzeilen van beheersmaatregelen en menselijk falen in het algemeen. Vanuit een top-down benadering kan dit ertoe leiden dat een van bovenaf bepaalde risicobereidheid of interpretatie van risico's, niet resoneert op de werkvloer.

Risicobewust handelen moet volgens het beleid tot stand komen via de lijn, via cascadering. De vraag is of medewerkers zo succesvol betrokken gaan worden en op die manier het fundament van het risicomanagement kunnen vormen. Hierdoor ontstaat er een gat tussen uitvoering van het beleid en de visie van een risicobewuste organisatie.
De twee problemen behelzen een **wat** en een **hoe** vraag. Wat is risicobewust handelen? Als onbekend is wat de IND hiermee bedoelt valt moeilijk van managers en medewerkers te verlangen dat zij dit in praktijk brengen.
Als bekend is wat er onder risicobewust handelen kan worden verstaan, is de volgende vraag hoe wordt gezorgd dat ook de medewerkers op de werkvloer risicobewust handelen, zeker nu het beleid zich vooral richt op managers en hoge verwachtingen heeft van cascadering.

De aanname in dit onderzoek is dat als risicobewust handelen beperkt blijft tot het (hoger) management (top), en de werkvloer (bottom) niet of onvoldoende risicobewust handelt, risicomanagement niet of slechts beperkt succesvol zal zijn in het 'in control' laten zijn van de organisatie. De vraag is of de organisatie dan ooit de gewenste wendbaarheid zal bereiken.

Het invoeren van risicomanagement zoals het de IND voor ogen staat kan als een organisatieverandering gezien worden. Het is immers de bedoeling een risicobewuste organisatie te worden wat om een cultuur van risicobewust handelen vraagt. Om de organisatieverandering niet alleen van bovenaf maar ook van onderop te laten plaatsvinden kan aansluiting gezocht worden bij het verandermodel van de organisatieroutine van Pentland en Feldman (2008). De volgende aanname in dit onderzoek is dat een verandermodel als de organisatieroutine een bijdrage kan leveren aan het introduceren van risicobewust handelen op de werkvloer, zodat medewerkers daadwerkelijk het fundament kunnen vormen van een risicobewuste organisatie.

De doelstelling van het onderzoek is een bijdrage te leveren aan het succesvol invoeren van risicomanagement bij de IND door te onderzoeken hoe risicobewust handelen van medewerkers gestimuleerd kan worden.

Om tot deze analyse te komen zal eerst bepaald moeten worden wat risicobewust handelen bij de IND inhoudt, om op basis daarvan te onderzoeken of een bottom-up benadering van organisatieverandering gebruikt kan worden om op de werkvloer het risicobewust handelen te stimuleren.

1.4 Afbakening

Dit onderzoek is beperkt tot een uitvoeringsorganisatie, de IND. Binnen de IND is geprobeerd het bereik zo breed mogelijk te houden door medewerkers uit de verschillende directies bij het onderzoek te betrekken.
Er is ook een afbakening in de tijd. Omdat in de zomerperiode van 2021 begonnen is met het afnemen van interviews, worden ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement die na deze periode zijn geïntroduceerd, zoals het Three-Lines model en een cultuurscan ten behoeve van een brede organisatieverandering, buiten beschouwing gelaten.

Behalve de IND zijn geen andere uitvoeringsorganisaties onderzocht en is gekozen voor een analyse binnen de eigen organisatie. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een tijdspanne van anderhalf jaar.

1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen

Op basis van het voorgaande wordt de volgende hoofdvraag gesteld:

Kan risicobewust handelen onderdeel worden van organisatieroutines op de werkvloer zodat dit handelen niet beperkt blijft tot de top van de organisatie maar ook van onderop in de organisatie toegepast wordt?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen gesteld:

Deelvraag 1: *Hoe kan risicobewust handelen voor de IND zo gedefinieerd worden dat dit voldoende aanknopingspunten biedt om organisatiebreed toe te passen?*

- Wat verstaan medewerkers van de IND onder risicobewust handelen?
- Wat is van invloed op risicobewust handelen binnen de IND?

Deelvraag 2: *Hoe kan risicobewust handelen van 'onderop' plaatsvinden?*

- Welke organisatieroutines zijn er bij de IND waar risicobewust handelen onderdeel van kan worden?
- Hoe kan risicobewust handelen onderdeel worden van een organisatieroutine?

De deelvragen worden beantwoord met gebruikmaking van de volgende onderzoeksmethoden:

Literatuuronderzoek: Op basis van wetenschappelijke literatuur worden de concepten risicobewust handelen en organisatieroutine verkend. De gevonden informatie wordt gebruikt in de vragen die gesteld worden tijden de semigestructureerde interviews. De onderzoeksresultaten worden vervolgens weer aan de wetenschappelijke literatuur getoetst.

Semigestructureerde interviews: Deze methode wordt gebruikt om informatie op te halen bij een geselecteerde groep respondenten. De transcripten van de interviews worden gecodeerd waarna deze geïnterpreteerd worden en een voorlopig antwoord wordt gegeven op de deelvragen.

Focusgroep: Om de voorlopige resultaten op basis van de semigestructureerde interviews te toetsen worden deze besproken in een focusgroep, waarna de resultaten worden aangescherpt.

1.6 Opzet van het onderzoek

Nu het onderzoeksdoel en de deelvragen bekend zijn volgt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader. Hierin wordt op basis van literatuuronderzoek de concepten risicobewust handelen en organisatieroutine uitgewerkt waarbij wordt aangegeven welke theorie wordt gebruikt om het onderzoek vorm te geven Dit leidt tot een conceptueel model. In hoofdstuk 3 volgt uitleg over de gekozen onderzoeksmethoden, welke valkuilen hier aan vast zitten en hoe deze zo goed mogelijk zijn opgelost. De onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd waarna een aanpassing en verfijning volgt van het conceptueel model. Conclusies en een analytische toets aan wetenschappelijke literatuur volgen in hoofdstuk 5 waarna aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek gegeven worden. In hoofdstuk 6 volgen enkele aanbevelingen voor de organisatie zelf.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden op basis van wetenschappelijke literatuur de theorieën bepaald die de basis vormen voor het onderzoek. Naast de tijdens de studie aangeboden literatuur is gebruik gemaakt van van Scopus en Google Scolar. De gevonden artikelen leiden in een enkel geval tot een verwijzing naar aanvullende literatuur. Indien de gekozen zoekwoorden tot een te grote hoeveelheid suggesties leidde, is gekozen voor de meest geciteerde artikelen.

2.1 Literatuuronderzoek

2.1.1 (Een cultuur van) risicobewust handelen

Nu (een cultuur van) risicobewust handelen in het risicomanagementbeleid van de IND niet wordt uitgewerkt is een eerste stap na te gaan wat hier in de wetenschappelijke literatuur over te vinden is. Daarbij wordt allereerst gekeken naar de basis van het beleid, het COSO-ERM model.
Van Staveren (2015, pp. 70) heeft meerdere modellen van risicomanagement met elkaar vergeleken en komt tot de conclusie dat ze allemaal (dus ook het ERM model) leiden tot zes generieke risicoprocesstappen: 1. Doelen bepalen, 2. Identificeren, 3. Classificeren, 4. Beheersen, 5. Evalueren en 6. Overdracht. Van Staveren (2015, pp. 79) definieert vervolgens **risicogestuurd werken** als het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen in werkprocessen. Die stappen zet hij in een Plan-Do-Check-Act cyclus, welke ook in het beleidsdocument van de IND terugkomt.
Bij het invoeren van risicogestuurd werken is het verstandig aan te sluiten bij bestaande werkprocessen en procedures, om de acceptatie van risicomanagement te vergroten (Hopkin 2010, pp. 296; Staveren 2015, pp. 23 en 39). Als voorbeeld kan gedacht worden aan het koppelen van risicomanagement aan maand- of kwartaalrapportages omdat deze al een cyclische structuur hebben. Dit is nog steeds een mechanische benadering omdat de zes stappen als het ware ‘afgevinkt’ moeten worden. Risicobewust handelen lijkt meer te suggereren.

Braumann (2018) omschrijft risicobewust handelen als een culturele component. Risicobewuste mensen identificeren proactief risico's voor de onderneming, denken serieus na over de impact van de risico's waar zij verantwoordelijk voor zijn en delen informatie over risico's die aandacht en actie vereisen. Risicobewust handelen zou gestimuleerd worden door het organisatiemilieu en het rapportageproces (Braumann 2018, pp. 242-43). '**Risicobewust**' is het delen van en reflecteren op, eigen gedrag en handelen in relatie tot oorzaak en gevolg van potentiële risico's voor de organisatie door alle medewerkers inclusief het topmanagement ((Braumann 2018, pp. 243). Het topmanagement kan risicobewust gedrag stimuleren door dit actief uit te dragen (Braumann, Grabner, and Posch 2020).
Deze definitie van risicobewust handelen gaat verder dan het toepassen van de zes risicoprocesstappen door het reflecteren op eigen gedrag en handelen. Bovendien hoort dit gedrag bij alle medewerkers inclusief het management aanwezig te zijn.

Ondanks dat het IND beleid gebaseerd is op een mechanisch model van risicomanagement, wordt er door de ambitie van een risicobewuste organisatie een dimensie toegevoegd. Dit lijkt een stap verder te gaan door de stelling dat risicomanagement alleen succesvol kan zijn in "*een cultuur waar integer en risicobewust handelen onderdeel van zijn*".
De vraag is wat voor cultuur dat moet zijn. Door Hopkin (2010, pp. 293) wordt een **risicobewuste cultuur** omschreven als de optelsom van individuele- en groepswaarden, houding en gedragspatronen. Een dergelijke cultuur is belangrijk voor het slagen van ERM.
Om te beoordelen in hoeverre sprake is van een risicobewuste cultuur kan gebruik worden gemaakt van het analyseniveau van Schein (1990) en dat van het Egg Aggregated Model van Vierendeels et al. (2018) waarmee een veiligheidscultuur kan worden geanalyseerd. Volgens Meyer en Reniers (2016) bestaat er een parallel tussen beide zoals weergegeven in tabel 2.1.
De artefacten en tot op zekere hoogte ook de gedocumenteerde waarden zijn nog zichtbaar, de assumpties zijn dit echter niet en daardoor lastiger aan te tonen. Deze cultuuranalyse kan mogelijk

ook toegepast worden op risicobewust handelen. Op basis van de eerste twee niveaus kan in het onderzoek een inschatting gemaakt worden in hoeverre er al sprake is van een risicobewuste cultuur.

Tabel 2.1: Parallel tussen de analyseniveaus van Schein en het Egg model van Vierendeels et.al..

Analyseniveau	Volgens Schein	Volgens het Egg model
1	Artefacten: uniform, geschreven regels, handboek	Dooier: zichtbare deel van veiligheid zoals procedures, technologie en training maar ook feitelijk gedrag
2	Geaccepteerde (beleden) en gedocumenteerde waarden (normen, ideologieën)	Eiwit: veiligheidsklimaat inclusief percepties en leiderschap (intentie tot gedrag, motivatie)
3	Voor lief genomen, onderliggende en vaak onbewuste assumpties die door processen, gevoel en gedrag de percepties beïnvloeden	Lucht: ongrijpbare elementen als cognitie en affect

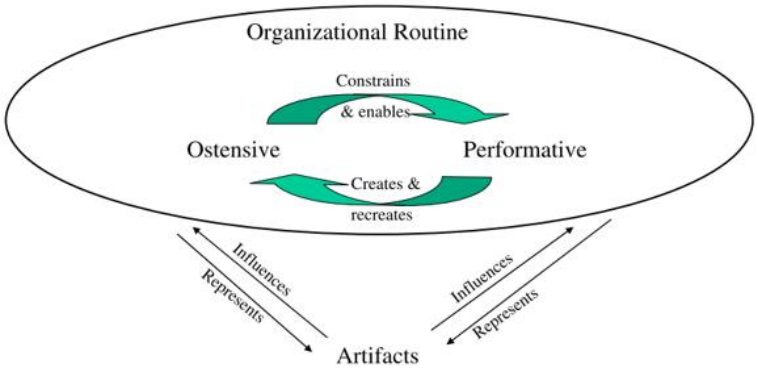
De vraag is hoe een risicobewuste cultuur samenhangt met een effectief risicomanagementbeleid. Domańska-Szaruga (2020, pp 2061) stelt dat het creëren van een sterke **risicomanagement cultuur** in een organisatie de basis vormt voor effectief risicomanagement en is gebaseerd op drie pijlers: de organisatiecultuur, bewustzijn en betrokkenheid van medewerkers en een goed ontwikkeld risicomanagement systeem. Dit betekent dat alle medewerkers in alle lagen van de organisatie actief betrokken dienen te worden (pp. 2063). Gesteld kan worden dat (een cultuur van) risicobewust handelen (van alle medewerkers) een essentieel onderdeel is van een risicomanagement cultuur, maar wel in combinatie met een aantal mechanismen die dit ondersteunen.

2.1.2 Een organisatieverandering van onderop

De IND heeft niet alleen de ambitie risicomanagement top-down in te voeren, maar uiteindelijk een risicobewuste organisatie te zijn. De aanname in dit onderzoek is dat daar een bottom-up benadering voor nodig is, aanvullend op de top-downmethode van ERM. Als invalshoek wordt ervoor gekozen

het invoeren van risicomanagement als een organisatieverandering te benaderen. Een organisatieverandering kent namelijk zowel top-down als bottom-up methoden.

Burnes (2004) is tot de conclusie gekomen dat er niet één beste manier is om een organisatieverandering tot stand te brengen, maar dat dit een combinatie is van zowel een geplande als een meer organische (*emergent*) benadering. Het geplande kan gezien worden als het top-down invoeren van risicomanagement: er is een nieuwe manier van werken en een strategie hoe dit in de organisatie moet landen. Het organische zit hem meer in wat Weich en Quinn (1999, pp. 375) omschrijven als een continue vorm van verandering door middel van kleine aanpassingen welke uiteindelijk tot een grotere aanpassing kunnen leiden.
Een theorie die bij deze laatste vorm van organisatieverandering aansluit is die van Pentland en Feldman (2008) over de **organisatieroutine** als vorm van geleidelijke organisatieverandering vanaf de werkvloer. In een eerdere studie bood Feldman (2003) al een interpretivistisch model voor organisatieroutines als vorm van organisatieverandering. Deze suggereert dat routines een interne dynamiek hebben die een voortdurende verandering kunnen bevorderen. Anders dan bijvoorbeeld de risicomanagementcyclus vanuit ERM gaat het bij een interpretivistische benadering meer om de onderliggende processen. Dit gaat verder dan structuur, protocollen en standaarden. Het model van Pentland en Feldman (2008) ziet er als volgt uit:



Figuur 2.1: Organisatieroutine als verandermodel volgens Pentland en Feldman (2008).

Ostensief heeft in het Nederlands als betekenis *het in woord en gebaar iets duidelijk maken*[8]. Bij Pentland en Feldman (2008) gaat het om het begrip van medewerkers voor een taak. Weichbrodt en Grote (2010, pp.20) hebben het model van Pentland en Feldman (2008) gebruikt om naar de relatie tussen de artefacten en routines verder uit te diepen waarbij het ostensieve omschreven wordt als **ongeschreven regels**. Het gaat dus om iets wat niet zichtbaar is maar wel kenbaar wordt gemaakt waardoor 'ongeschreven regels' voor dit onderzoek de lading dekt. DeHart-Davis, Chen, en Little (2013, pp. 333) stellen dat een ongeschreven regel een vereiste is voor bepaald gedrag in de organisatie alleen wordt deze opgeslagen in het collectieve geheugen en niet op papier.
Ledeneva (2011, pp. 721) stelt dat ongeschreven regels gaan om het gezamenlijk volgen van regels en niet noodzakelijkerwijs het bekend zijn met de regels. Ongeschreven regels winnen aan kracht bij overreguleren of juist het onvoldoende handhaven van formele regels en al helemaal wanneer formele regels en informele codes niet met elkaar overeenstemmen (pp. 722). Dit kan als volgt geïnterpreteerd worden. Op het moment dat een systeem wordt bedacht om medewerkers risicobewust te laten handelen moet dit niet te straks maar ook niet te los gebeuren omdat dan de kans bestaat dat ongeschreven regels de overhand nemen wat tot een ongewenste uitkomst kan leiden.

Performatief staat vervolgens voor de **feitelijke handelingen** die verricht worden, het in de praktijk brengen (Pentland en Feldman 2008; Weichbrodt en Grote 2010). De **artefacten** tenslotte zijn alle uiterlijkheden, zoals protocollen, beleid of een risicoregister (Pentland en Feldman 2008, pp.235-36) of ook wel de **geschreven regels** (Weichbrodt en Grote 2010, pp.20).
Het risicomanagement bij de IND is op dit moment vooral terug te vinden in artefacten. Er is beleid en de start van een risicoregister waarin de belangrijkste risico's per directie opgenomen zijn die het behalen van de jaardoelen in de weg staan. Deze worden gekoppeld aan een risicomanagementcyclus met een tertaalrapportage. Pentland en Feldman (2008, pp.245)

[8] https://www.ensie.nl/jannes-h-mulder/ostensief

waarschuwen echter voor de neiging van organisaties om artefacten in te zetten om een nieuwe routine af te dwingen. Artefacten zijn afhankelijk van de interpretatie van de gebruiker waardoor het resultaat per gebruiker kan verschillen en niet tot het beoogde resultaat leidt. Zij wijzen in dit kader op het risico van “naïve top-down-ism” waarbij ervanuit gegaan wordt dat goede artefacten, die door de top zijn vastgesteld, eenmaal ingezet automatisch tot goede prestaties leiden. Zo zal het opnemen van, en rapporteren over, risico´s in de jaarplancyclus niet zonder meer tot een risicobewuste organisatie leiden.

De onderdelen van de organisatieroutine lijken te koppelen aan de drie pijlers die volgens Domańska-Szaruga (2020, pp. 2061) nodig zijn voor een risicomanagementcultuur ten behoeve van effectief risicomanagement. De organisatiecultuur bestaat uit handelingen en gedrag. Een goed ontwikkeld risicomanagementsysteem kan gezien worden als de ondersteunende artefacten. Voor het bewustzijn en betrokkenheid van medewerkers kan aangesloten worden bij de definitie van risicobewust handelen van Braumann (2018) waarin zowel het element van reflectie als van feitelijk handelen zit. Voor dit onderzoek wordt aangenomen dat risicobewust handelen als onderdeel van een organisatieroutine een goede aanvulling is op de artefacten die nu bij de IND aanwezig zijn en zo uiteindelijk een organisatieverandering teweeg brengen.

2.2 Kernbegrippen

Op basis van de bestudeerde literatuur worden de kernbegrippen in dit onderzoek verder uitgewerkt zodat ze onderzocht kunnen worden.

Risicobewust handelen

Op basis van de definitie van Braumann (2018) en de elementen die onderdeel vormen van een risicobewuste cultuur wordt gesteld dat risicobewust handelen beïnvloed zal worden door:

- De mate van kennis over wat een risico is, welke risico's door de IND zijn geformuleerd en welke risico's zich voorden in het eigen werk.
- De mate waarin men zich verantwoordelijk voelt voor het eigen werk en de risico's die daarbij horen.
- De mate waarin risico's besproken kunnen worden met leidinggevende en/of collega's en de vrijheid hierop te handelen.
- De beschikbaarheid van instrumenten zoals een procedure of een risicoregister.

Organisatieroutine

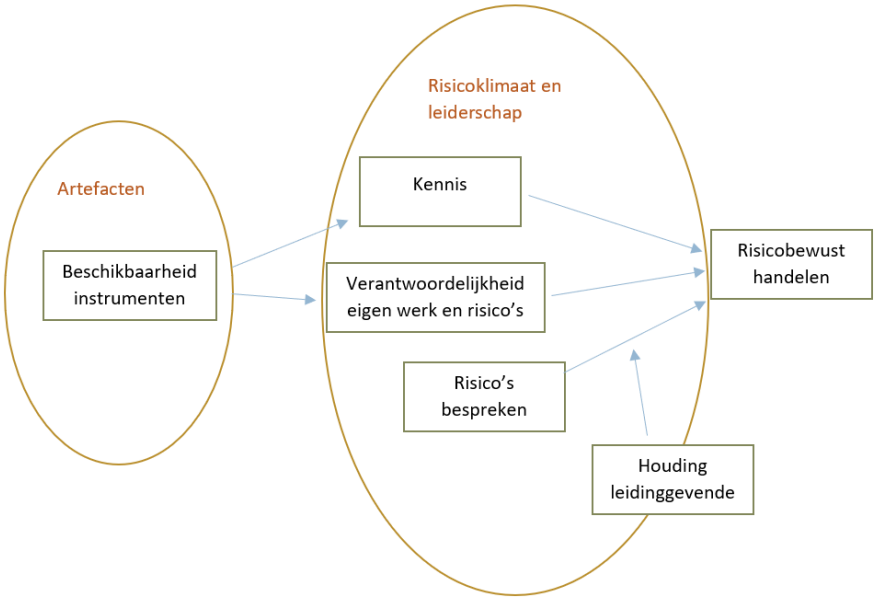
Pentland en Feldman (2008, pp. 236) beschrijven een routine als "een generatief systeem dat repetitieve en herkenbare patronen voortbrengt van onderling afhankelijke handelingen die door meerdere deelnemers worden uitgevoerd".
Een organisatieroutine is dus geen statische en rigide handeling. Het zijn wel terugkerende handelingen binnen een organisatie, maar deze worden beïnvloed door ongeschreven regels en artefacten waarmee de routine aangepast kan worden. Voorbeelden hiervan bij de IND zijn het schrijven van een nota of het werven van een nieuwe medewerker. Dit zijn terugkerende handelingen met een aantal vaste stappen die ondersteund worden door bijvoorbeeld een template of verplichte velden die ingevuld moeten worden in een systeem.

Onderdelen van de organisatieroutine zijn:

- Artefacten: fysieke manifestaties van de routine.
- Gedragspatronen: Een functionele gebeurtenis die bestaat uit een onderwerp (de medewerker), een werkwoord (stelt op) en een lijdend voorwerp (vacaturetekst).
- Ongeschreven regels: alles waarmee de routine in gang gezet wordt maar geen functionele gebeurtenis is. Het kan gaan om principes als `zo doen we het altijd` en `eigenlijk moeten we X doen maar daar wijken we gelet op de tijdsdruk vanaf´.

2.3 Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie en de kernbegrippen is het volgende conceptueel model opgesteld welke als uitgangpunt genomen wordt voor het onderzoek.



Figuur 2.2: Conceptueel model van een (cultuur van) risicobewust handelen.

3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke onderzoeksmethoden zijn gekozen om de deelvragen te beantwoorden. Aan bod komen het waarom van de methode, de selectie van de respondenten en de mate van validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Het doel van dit onderzoek is een verkenning, of exploratie, van het begrip risicobewust handelen en van het gebruik van organisatieroutines als instrument om dit te stimuleren op de werkvloer. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn gericht op het ontdekken van de ´kwaliteiten´ van zaken, van de eigenschappen van bijvoorbeeld objecten, fenomenen, situaties en mensen (van Aken en Berends 2018, pp. 153), en past daarom bij de doelstelling van dit onderzoek.
De literatuurstudie uit hoofdstuk 3 is gebruikt als deductieve methode om een conceptueel model te ontwerpen over wat van invloed kan zijn op risicobewust handelen. Deze elementen komen terug in de theorie van de organisatieroutine. Wat volgt is een inductieve fase waarin data verzameld wordt via semigestructureerde interviews. De resultaten uit de interviews zijn getoetst door middel van een focusgroep.

3.2 Selectie van de respondenten

Er is voor gekozen interviews af te nemen bij de risicoliaisons van de IND. De keuze voor een specifieke groep respondenten is ‘purposeful sampling’ (van Aken en Berends 2018; Schindler 2019). Het zijn van risicoliaison is een rol die medewerkers vervullen naast hun formele functie. Omdat binnen iedere directie een risicoliaison is aangesteld wordt een breed beeld verkregen van risicomanagement binnen de IND. Anderzijds is de verwachting dat de rol van risicoliaison wordt uitgeoefend door personen met affiniteit met risicomanagement. Dit kan een positieve invloed

hebben op de inhoud van de antwoorden in de verkennende fase. De risicoliaisons worden als 'kennisbron' gebruikt (Verschuren en Doorewaard 2016) .
Hoewel de keuze van risicoliaisons als respondenten een aantal voordelen heeft, kent deze keuze ook nadelen. De risicoliaisons zijn geselecteerd op basis van hun veronderstelde kennis met mogelijk gevolg dat hun beeld over risico's en risicomanagement anders is dan in de rest van de organisatie. Dit kan positiever zijn omdat zij onderdeel uitmaken van het invoeren van risicomanagement. Het kan ook negatiever zijn omdat ze goed zien wat er nog allemaal niet gebeurd. Omdat dit onderzoek deels exploratief is wordt het interviewen van de risicoliaisons als eerste stap gezien. Eventueel vervolgonderzoek zou een bredere groep respondenten, medewerkers, kunnen behelzen.

3.3 Opzet van de interviews

Ter voorbereiding op de interviews is een interviewprotocol opgesteld (zie bijlage I). Hierin is opgenomen hoe de respondenten benaderd worden, hoe *informed consent* (zie bijlage II) verkregen wordt, een script voor het openen en sluiten van het interview en de vragen en topiclijst. Het is dus meer dan alleen een vragenlijst (Jacob en Furgerson 2015). De vragenlijst is voorgelegd aan een vertrekkend risicoliaison ter toetsing (Chenail 2011, pp. 257). Voorafgaand aan het interview hebben de respondenten een deel van de vragenlijst ontvangen (zie tabel 3.1).

Aan het begin van het interview zijn vragen gesteld over de achtergrond van de risicoliaisons, zoals hoe lang ze deze rol al hebben en hun eigen affiniteit met risicomanagement. In de topiclijst die gebuikt is zijn aanvullende vragen opgenomen die betrekking hebben op instrumenten, leiderschap en verantwoordelijkheid.

Tabel 3.1: Vragenlijst die vooraf aan de respondenten is toegestuurd.

Risicobewust handelen	Ben je bekend met de term risicobewust handelen? Wat versta je daar (zelf) onder? Wat zijn volgens jou randvoorwaarden om risicobewust te kunnen handelen? Wat zijn mogelijke belemmeringen voor risicobewust handelen binnen de IND? Zou je risicobewust handelen bij de IND kunnen/willen stimuleren? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? Kun je risicobewust handelen onderdeel maken van een organisatieroutine? Heb je voorbeelden van een routine waarbij dit zou kunnen? Kan dit een bijdrage leveren aan een succesvolle implementatie van risicomanagement binnen de IND? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

De interviews zijn afgenomen via Webex, een beveiligde virtuele omgeving en opgenomen via de op de laptop aanwezige voicerecorder. De opnames zijn vervolgens handmatig getranscribeerd. Dit is tijdrovend maar heeft als voordeel dat tijdens het transcriberen aantekeningen of memo's (Boeije 2012) gemaakt worden die later helpen bij de analyse. Bij het transcriberen is de vrijheid genomen overbodige zaken weg te laten evenals de eigen vraagstelling. Zowel de opnames als transcripties zijn beschikbaar gesteld aan de begeleiders.

3.4 Interviews als methode van dataverzameling

Interviews zijn een methode van kwalitatieve dataverzameling (van Aken en Berends 2018; Babbie 2011; Verschuren en Doorewaard 2016) en volgens van Aken en Berends (2018, pp. 161) tevens een essentieel onderdeel van zogeheten *Field Problem-Solving* projecten (FSP). Deze hebben als doel de prestatie van organisaties te verbeteren (pp. 32). Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen ter beantwoording van een, vaak nog globale, vraagstelling (Emans 1986, pp. 15).

In totaal zijn zes risicoliaisons geïnterviewd afkomstig uit de directies Asiel, Dienstverlening, Juridische Zaken, Bestuurszaken, Informatie Voorziening en Strategie en Uitvoeringsadvies. De

directie Regulier Verblijf en Naturalisatie heeft afgezien van deelname en directie Bedrijfsvoering is niet geïnterviewd omdat ik daar zelf risicoliaison voor ben. Waar mogelijk zijn eigen observaties toegevoegd. De interviews duurden gemiddeld een uur.

Er is gebruikt gemaakt van een vragenlijst maar niet voor een vaste vragenstructuur en de respondent is leidend geweest. Een topiclijst is gebruikt om te waarborgen dat relevante thema's niet overgeslagen worden. Ten behoeve van deze onderwerpen zijn vooraf zogeheten 'promts' (Jacob en Furgerson 2015, pp. 4-5) opgesteld die helpen vervolgvragen te stellen.

3.5 Ethische code

Omdat met respondenten gewerkt wordt, is de beoogde methode van dataverzameling voorgelegd aan de Ethische Commissie van de vakgroep Behavioural, Management and Social Sciences (BMR) van de Universiteit Twente. Deze heeft toestemming verleend voor de gekozen methodiek. Bij gebrek aan fysieke ondertekening is na uitleg over het onderzoek en de genomen voorzorg, de goedkeuring op het *informed consent* formulier mondeling gegeven en opgenomen.

De respondenten hebben de concept-resultatensectie ontvangen en daarmee de mogelijkheid om te toetsen of de opgenomen quotes anoniem genoeg zijn en of nadere aanvulling of explicitering nodig is. De transcripten zelf zijn niet gedeeld. Geen van de respondenten heeft schriftelijk gereageerd. Een aantal respondenten heeft wel deelgenomen aan de focusgroep.

3.6 Analyse van de data

Voor dit onderzoek is gekozen voor de analysemethode zoals toegepast in de gefundeerde theoriebenadering (van Aken en Berends 2018; Babbie 2011; Verschuren en Doorewaard 2016). De gefundeerde theoriebenadering kenmerkt zich volgens Verschuren en Doorewaard (2016, pp. 188) door een inductieve wijze van theorievorming waarbij de theorie of het theoretisch concept

gaandeweg ontstaat. Voorafgaand aan deze inductieve fase is vanuit deductie een voorlopig conceptueel model opgesteld met variabelen die op basis van de gevonden literatuur van invloed kunnen zijn op risicobewust handelen. In de inductieve fase die hierop volgt zijn de opgehaalde data gecodeerd om inhoud te kunnen geven aan het begrip risicobewust handelen en het conceptueel model eventueel aan te passen en te verfijnen.

Het systeem van coderen dat gebruikt wordt bij de gefundeerde theoriebenadering kent drie stappen die tot een steeds verdere verfijning van de data leiden: het open, axiaal en selectief coderen (Babbie 2011; Boeije 2012). In dit onderzoek is voor het coderen gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti welke door de Universiteit Twente beschikbaar is gesteld.

Omdat de transcripten een grote hoeveelheid codes opleveren is na het coderen van een drietal transcripten reeds begonnen met het waar mogelijk het samenvoegen van codes en het toekennen van omschrijvingen. Na de interviews met de risicoliaisons zijn uiteindelijk 125 codes overgebleven. Op basis van de variabelen uit het voorlopig conceptueel model zijn codes verder gegroepeerd, bijvoorbeeld in de groep 'management' en 'risicobewust handelen'. Een variabele is alleen gegroepeerd als deze door minimaal drie van de respondenten is genoemd, om te voorkomen dat de mening van één respondent de variabele teveel kleurt.

Om de relatie tussen de variabelen vast te stellen is gekeken naar welke codes in hetzelfde tekstfragment voorkomen. Als dit meer dan drie maal het geval was is een relatie tussen deze codes veronderstelt.

3.7 Focusgroep

Het gebruik van een focusgroep in combinatie met semigestructureerde interviews is een gangbare methode de validiteit van de uitkomsten van de interviews te vergroten (Fusch en Ness 2015; Morgan 1996). De focusgroep is uitgenodigd om aan de hand van een aantal vragen (zie bijlage III) te reflecteren op de voorlopige onderzoeksresultaten en hierover het gesprek met elkaar aan te

gaan. Zowel de risicoliaisons die geïnterviewd zijn als zij die dat niet zijn, zijn uitgenodigd aangevuld met de coördinator risicomanagement. In verband met tijdgebrek en onverwachte omstandigheden hebben uiteindelijk vier personen deelgenomen aan het gesprek. De focusgroep heeft een aantal dagen voor aanvang van het gesprek de voorlopige onderzoeksresultaten ontvangen evenals de vragen. In dit geval was een introductie door middel van een presentatie beter geweest om de respondenten mee te nemen in het onderzoek. Doordat dit is verzuimd is het noodzakelijk gebleken tijdens het gesprek meer tekst en uitleg te geven.

In het gesprek is vooral gereflecteerd op de definitie van risicobewust handelen en organisatieroutines. Er is marginaal ingegaan op de variabelen en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Een verslag van het gesprek is opgenomen in de bijlagen (zie bijlage IV).

3.8 Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

De voordelen van kwalitatief onderzoek zijn de mate van diepgang en de flexibiliteit het onderzoeksontwerp indien nodig aan te passen (Babbie 2011, pp. 348). Het is volgens Diefenbach (2009, pp. 877) echter kwetsbaar voor subjectiviteit. Dit heeft te maken met de menselijke factor, de onderzoeker. Zeker als deze, zoals ook in dit onderzoek, betrokken is bij het onderwerp en de organisatie. Het is zaak zo expliciet mogelijk te zijn over de eigen aannames en belangen. Daarnaast dient het onderzoek voldoende betrouwbaar en valide te zijn.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de methode van dataverzameling. Herhaling van de waarnemingen zal tot een zelfde uitkomst moeten leiden. Betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek kan vergroot worden door standaardisatie. Omdat in dit onderzoek gewerkt is met semigestructureerde interviews neemt de betrouwbaarheid af vanwege de ruimte voor interviewer en

respondent om van de vraagvolgorde af te wijken en zijpaden te bewandelen. Hier komt het aan op de kwaliteit van de onderzoeker in de rol van interviewer.

Het afnemen van interviews vergt goede voorbereiding (Chenail 2011, pp. 256). Gebrek aan ervaring in het afnemen van interviews kan ertoe leiden dat niet of onvoldoende informatie wordt opgehaald die relevant is voor het onderzoek. Dit is deels ondervangen door goede voorbereiding en gebruikmaking van een topiclijst (zie bijlage I). Desondanks valt op dat de latere gesprekken met meer gemak verliepen en daar scherper is doorgevraagd. Dit beïnvloedt mogelijk de relevantie van de gegeven informatie.

De betrouwbaarheid kan daarnaast in het geding komen door de stemming van de respondent welke van invloed is op de beantwoording. Voorafgaand aan het formele deel van het interview is een algemeen praatje gehouden om de respondent op zijn of haar gemak te stellen en is nagegaan of het gesprek indien nodig uit kan lopen. Het volledig transcriberen van de gesprekken verhoogt de betrouwbaarheid doordat dicht bij de gegeven antwoorden gebleven wordt. Dit verminderd de kans op interpretatie voorafgaand aan het coderen en zorgt dat informatie beschikbaar blijft ook al lijkt deze op het eerste gezicht niet of minder relevant.

Validiteit

Bij validiteit gaat het er om dat je meet wat je wilt meten, of de gekozen dataverzamelingsmethode het meest geschikt is de onderzoeksvragen te beantwoorden (Babbie 2011; Boeije 2012). Volgens Babbie (2011, pp. 348) is de validiteit van kwalitatief onderzoek hoger dan bijvoorbeeld een surveyonderzoek omdat het een diepere betekenis van concepten ophaalt. Semigestructureerde interviews bieden de mogelijkheid tot doorvragen en desgewenst de vragen gaande het onderzoek aan te passen. Er kleven ook nadelen aan deze methode.

Volgens Diefenbach (2009, pp. 882) is het allereerst de vraag of de verzamelde data voldoende is. Dit betreft onder meer de zogeheten verzadiging. Bij kwalitatief onderzoek kan het lastig vast te stellen zijn wanneer er voldoende data is verzameld. Als principe wordt gehanteerd dat de

onderzoeker stopt als het punt van verzadiging is bereikt. Dat wil zeggen dat er bij de analyse van een transcript geen nieuwe informatie op de relevante onderwerpen verkregen wordt (Boeije 2012). Fusch en Ness (2015, pp.1408) stellen op basis van literatuuronderzoek dat verzadiging optreedt indien a) er genoeg informatie is om het onderzoek te herhalen, b) het niet meer mogelijk is nieuwe informatie op te halen en c) er geen nieuwe codes kunnen worden toegevoegd.

In het geval van de risicoliaisons is er een praktische begrenzing die maakt dat het niet mogelijk is nieuwe informatie op te halen omdat er geen andere risicoliaisons zijn. Dit is onvoldoende om te spreken van verzadiging (Fusch en Ness 2015, pp. 1409). Gebleken is echter dat het laatste interview slechts een heel beperkt aantal nieuwe codes heeft opgeleverd, waardoor geconcludeerd is dat toch een redelijke verzadiging is bereikt.

De methode die is ingezet om tot een betere verzadiging te komen is die van de focusgroep, waarvan voor dit onderzoek gebruik is gemaakt.

Naast validiteit met betrekking tot de kwaliteit van de verkregen data kunnen zich ook problemen voordoen bij de interpretatie van die data en de conclusies die er uit de data getrokken worden. Het beschrijven van de 'werkelijkheid' op basis van de verkregen data is nagenoeg onmogelijk (Diefenbach 2009, pp 882). Wat wel kan is de informatie die door de respondenten wordt gegeven, zo goed mogelijk terug te laten komen in de onderzoeksresultaten.

4 Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd uit de interviews en de focusgroep. De presentatie volgt de variabelen uit het conceptueel model (figuur 2.2 op pp. 24).

4.1 Kenmerken van de respondenten

De rol van risicoliaison is formeel voorjaar 2020 ingesteld. De meeste respondenten zijn vanaf het begin, voorjaar 2020, risicoliaison. Een heeft dit sinds kort van de voorganger overgenomen, en twee van de respondenten hebben het stokje inmiddels overgedragen. De ervaring met risicomanagement wisselt sterk. Sommigen hebben in hun vorige werk ervaring opgedaan, een enkeling heeft weinig tot geen ervaring met risicomanagement. Wel zijn alle respondenten het erover eens dat risicomanagement een bijdrage kan leveren aan het beter presteren van de organisatie. Er bestaat wel onduidelijkheid over de eigen rol en mandaat.

Hoewel niet rechtstreeks is gevraagd naar het niveau van risicomanagement bij de IND, hebben vier respondenten hier wel een mening over. Het algemene beeld is dat risicomanagement, zoals door een respondent samenvattend verwoord "*in de kinderschoenen staat*". Vanuit het management lijkt het vooral iets waar incidenteel over nagedacht wordt, soms pas als risico's zich voordoen. En als een risico geconstateerd wordt wil dit niet zeggen dat direct actie ondernomen wordt.
Door alle respondenten is iets gezegd over de rol van risicoliaison. Enerzijds betreft dit de huidige inzet van de liaisons, die niet in iedere directie gelijk is. In de meeste directies wordt de risicoliaison in staat gesteld het directie MT direct te begeleiden in het formuleren van risico´s. Maar dit lukt niet in iedere directie. Zo stelt een respondent dat de directie ten aanzien van een risicosessie zei:

> *"..dat hebben we zelf al bedacht en wellicht past dit erin en wellicht ook niet. Want ze behouden zichzelf de ruimte voor om te beslissen welke onderwerpen dan in die aparte sessies aan de orde komt. "*

In dit geval is het dus niet vanzelfsprekend dat de risicoliaison betrokken wordt bij een dergelijke sessie.

De risicoliaisons worden wel gezien als een, zij het beperkte, groep ambassadeurs om samen met de risicospecialisten (zoals de compliance officer en specialist informatiebeveiliging) de coördinator risicomanagement te ondersteunen bij het uitrollen van risicomanagement, ook naar de werkvloer. Door een respondent wordt de rol van risicoliaisons genoemd als instrument.

4.2 Wat wordt verstaan onder risicobewust handelen bij de IND?

Het doel van deze deelvraag is te achterhalen wat de respondenten verstaan onder risicobewust handelen. Alle respondenten hebben op deze vraag gereageerd. Wat nu volgt zijn de elementen die het meest genoemd zijn en volgt een analyse van deze elementen met een voorlopige definitie van risicobewust handelen.

4.2.1 Interviews

Een drietal elementen komt terug in de antwoorden en zijn opgenomen in tabel 4.1 waarbij treffende quotes zijn opgenomen en vermeld is hoeveel respondenten dit element genoemd hebben.
Het element dat door de meeste respondenten wordt genoemd is dat risicobewust handelen zich niet beperkt tot bepaalde rollen of functies, maar dat **alle medewerkers** zich bewust zouden moeten zijn van de risico's voor de hele **organisatie** die voortvloeien uit hun handelen. Een volgend element is dat risicobewust handelen gekoppeld wordt aan **besluitvorming** en het maken van **bewuste keuzes**. Besluitvorming betekent in dit geval niet besluitvorming van de organisatie maar van het individu. Een laatste terugkerend element is het bewust zijn van de **gevolgen** die risico's, voortvloeiend uit het handelen van medewerkers, kunnen hebben op '**anderen**', zowel binnen de eigen directie als directie overstijgend. 'Anderen' kan ook begrepen worden als processen.

Tabel 4.1: De elementen van risicobewust handelen volgens de respondenten.

Elementen	Quotes	Aantal
Alle medewerkers en organisatiebreed	"... als je het streven hebt dat men risicobewust handelt, over de hele linie dus de hele organisatie door, dat mensen zich bewust zijn van welke risico's er hangen aan de dingen die zij doen." "..dan zou ik dus met wat ik doe, mijn werk, bewust zijn van de gevolgen en de risico's die eraan zitten zowel voor mij, voor anderen als voor het gehele systeem, of voor de hele organisatie misschien." "Risicobewust handelen is denk ik dat je als persoon gewoon besef hebt dat je bewust bent van de risico's om je heen. Dat je daar bewust van bent, dat er risico's zijn in je omgeving." ".. van de postkamer tot aan het MT-IND."	5
Besluitvorming en bewuste keuzes	"... dat je keuzes maakt op basis van het feit dat je je bewust van bent dat je met die keuze risico kan lopen." "... het (risicomanagement) zou onderdeel moeten zijn van ieders handelen in besluitvorming." " Ik denk dat als wij onze medewerkers risicobewust kunnen laten handelen, ze zo'n besluit niet zouden nemen." "...hoe ga jij, hoe gaat de IND om met risico's, ... dus invulling geven aan het risicobewust handelen is meer: wat doe je dan?"	3
Gevolgen voor anderen	".. risicobewust handelen, dan ben je je bewust dat bepaalde keuzes die je maakt in je werk, gevolgen kunnen hebben voor anderen maar ook dat er bepaalde risico's aanzitten voor jou of voor andere mensen verder in het proces of eerder in het proces." "... en je mag dat besluit wel nemen maar dan moet je ook weten wat de consequentie van je besluit is."	3

Dit raakt aan het eerste element, dat medewerkers zich bewust dienen te zijn van risico´s voor de hele organisatie, maar gaat verder waar het betreft de gevolgen die het eigen handelen heeft. Gekoppeld aan het concept risicobewust handelen zijn de begrippen **bewust handelen**, genoemd door vijf respondenten, en **bewustwording**, genoemd door vier respondenten. Bewust handelen

wordt in de reacties genoemd in samenhang met transparantie in wat je doet, op welke manier je tot een besluit komt maar ook dat je (kritische) vragen durft te stellen. Zo stelt een respondent dat,

" *[Je er misschien wel aan gedacht] hebt, maar dat niet opgenomen hebt in het besluit om iets te doen of in je terugkoppelingsmemo*",

De vraag is dan wat maakt dat iemand zich wel bewust is van de risico's maar die voor zichzelf houdt en niet deelt.

Een andere respondent meent dat

"*.. het [niet in ons DNA zit] om dat soort vragen te stellen, waardoor er niet de juiste besluiten genomen worden*".

Het elkaar (kritisch) bevragen is kennelijk niet iets wat gebruikelijk is.

Bewustwording wordt gekoppeld aan het begrip krijgen voor elkaars werk en diepgang, maar ook het bewust worden van wat er al wél gebeurd waar medewerkers mogelijk niet bij stil staan. Een van de respondenten geeft ter vergelijking dat als je naar buiten gaat, de vraag of je al dan niet een paraplu meeneemt ook al risicobewust handelen is.

4.2.2 Focusgroep

Het gesprek met de focusgroep heeft ertoe geleid dat de definitie die oorspronkelijk in de resultatensectie was opgenomen is aangepast[9]. Eerst wordt het handelen beschreven en daarna waar dat handelen op toeziet. Er is ook gesuggereerd de definitie te concretiseren zodat het risicobewust handelen aan bijvoorbeeld de jaardoelen gerelateerd wordt. Gekozen is om de definitie voorlopig niet op die manier te verengen maar in hoofdstuk 5 deze eerst te toetsen aan de wetenschappelijke literatuur.

[9] De oorspronkelijke definitie luidde: *"Risicobewust handelen dient onderdeel te zijn van het handelen van alle medewerkers in de organisatie, waarbij een inschatting gemaakt wordt van het effect of de consequenties van het eigen handelen op (het werk van) anderen, wat zorgt voor bewuste keuzes als onderdeel van besluitvorming"*..

Op basis van de resultaten uit de interviews en de bespreking in de focusgroep wordt nu een definitie van risicobewust handelen bij de IND gegeven. **Risicobewust handelen** bij de IND is:

Dat iedere medewerker in de organisatie handelt vanuit het bewustzijn van mogelijke risico's (consequenties en effecten) die dat handelen mee kan brengen voor andere processen of de organisatie zodat de medewerker een bewuste keuze kan maken of besluit kan nemen.

Daarnaast draagt risicobewust handelen enerzijds bij aan de transparantie in wat de medewerker doet en anderzijds aan het stellen van vragen, wat bijdraagt aan begrip voor elkaars werk. Het met elkaar in gesprek gaan, hetzij in een diverse groep hetzij tijdens een gesprek tussen medewerker en leidinggevende kan hier positief aan bijdragen.

Aan de focusgroep is nog de vraag voorgelegd wat het effect kan zijn als medewerkers van de IND risicobewust gaan handelen. Als positief effect wordt genoemd dat de risico's afnemen en dat er minder mis gaat. Een negatief effect kan zijn dat dit ten koste gaat van de snelheid van handelen en mogelijk een verlammend effect kan hebben als iemand onzeker is over de consequenties.

4.3 Wat is van invloed op risicobewust handelen bij de IND?

In het conceptueel model zijn een aantal variabelen opgenomen afgeleid uit de literatuur die, mogelijk, van invloed zijn op risicobewust handelen. Deze variabelen komen terug in de interviewvragen.

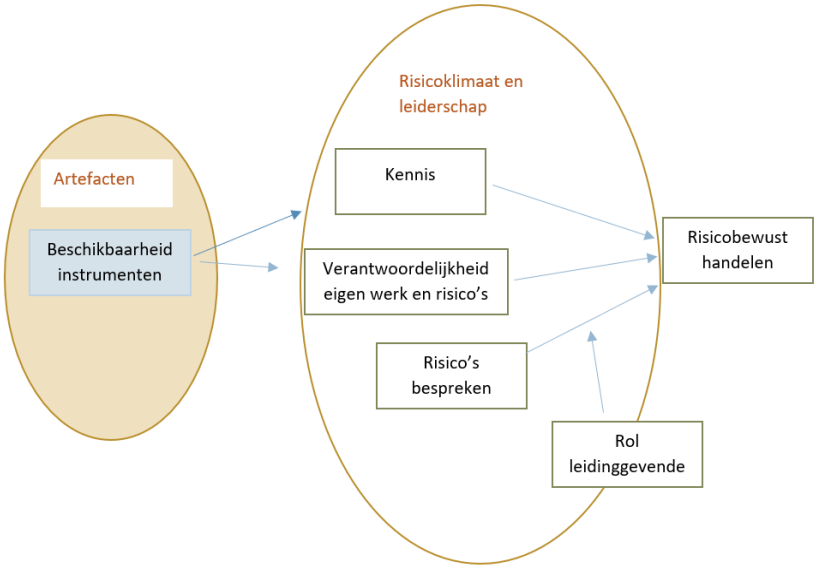
4.3.1 Interviews

In de tabel op de pagina's 39 tot 41 staan de variabelen uit het model genoemd onder 'categorie'. Iedere categorie bestaat uit verschillende codes. Bij deze codes is aangegeven door hoeveel respondenten deze code in de antwoorden terugkomt. Alleen codes die bij drie of meer respondenten

terugkomen zijn opgenomen in de tabel.

Vervolgens is opgenomen wat de code betekent en welke quotes dit illustreren. In de laatste kolom staan codes waar deze code een mogelijke relatie mee heeft. Dit is afgeleid uit tekstfragmenten waarin beide codes voorkwamen waardoor een relatie vermoed wordt. Deze relatie komt terug in het model onder hoofdstuk 4.3.2.

4.3.1.1 Artefacten



Figuur 4.1: De variabele 'instrumenten' uitgelicht.

Verondersteld wordt dat instrumenten die risicomanagement ondersteunen een rol spelen ten aanzien van het kennisniveau over risico´s wat weer een effect heeft op risicobewust handelen.

Door de respondenten zijn voorbeelden genoemd van instrumenten om rechtstreeks risicobewust handelen te stimuleren. Er worden enkele instrumenten genoemd die op dit moment mondjesmaat worden ingezet, zoals een formulier waar afwegingen ten aanzien van een besluit in opgenomen worden.

Tabel 4.2 (pp. 39 t/m 41) : Overzicht codering ten behoeve van de variabelen in het conceptueel model.

Categorie	Code	Omschrijving	Quote	Relatie met
Instrumenten	Instrumenten (5)	'Gereedschappen', artefacten. die het risicobewust handelen kunnen ondersteunen.	"Dus ik denk een instrument kan zijn om mensen bewuster te maken, kan zijn een e-learning of een lijst waarop je iets moet afvinken ..." "Ik zou het zelfs meenemen in een soort van de onboarding van mensen: dit is de manier waarop wij werken bij de IND." "daar hebben we een formulier voor gemaakt voor mensen om hun afweging daarin op te nemen en soms ook te bespreken met een senior omdat er dus bepaalde risico's aan vastzaten" Ik kan me voorstellen dat het onderdeel wordt, als je kijkt naar tools, van de IND-academie..". "maar voor mijn proces, zoals ik net aangaf, probeer ik dat straks te borgen via templates en daarin dus kopjes te maken zodat mensen aan de voorkant al nadenken überhaupt over risico's voor de organisatie."	Risicobewust handelen
Kennisniveau	Bekendheid zijn met risico's (3)	In hoeverre zijn medewerkers en managers bekend met de belangrijkste organisatierisico´s maar ook met de risico´s van de eigen afdeling of directie.	" alleen het lastige is, er zitten zoveel verschillende risico's besloten in het werken bij de IND." "Als je erover na gaat denken: de flexibele instroom is een gegeven, dat doen we al 25 jaar bij de IND en langer. En waar het om gaat is: wij zijn niet in staat om adequaat te reageren op een fluctuerende instroom. Zowel in de daling als de stijging, daar zitten je risico's in."	Management Medewerkers Besluitvorming op basis van risico´s
	Kennis (4)	Onder kennis wordt verstaan zowel kennisoverdracht (door onder meer risicoliaisons) maar ook gebrek aan kennis.	"Dus dat (kennisoverdracht) is ook wel een ding. En hoe je dat dan noemt.. ik zou niet zeggen doe een risicomanager voor ieder project, maar je kan wel in zo'n stuurgroep een Q&A rol benoemen die dat meeneemt." "Ja en als je het nog niet hebt moet je een opleiding volgen, zo zou ik het bijna willen stellen. Dat als je wordt aangenomen bij de IND dan heb je of al, ben je bekend en heb je al een keer een opleiding gevolgd of heb je ervaring met, of je moet een opleiding volgen." "Ik denk dat je dan echt gewoon als randvoorwaarde ook wel moet hebben dat je weet wat de problemen kúnnen zijn of waar de risico's liggen, wat die risico's dan zijn anders kan je er ook niet heel erg bewust mee omgaan."	Instrumenten Bewustwording Rol risicoliaison

Categorie	Code	Omschrijving	Quote	Relatie met
Verantwoordelijkheid	Niveau risicomanagement (5)	De mate waarin risicomanagement wordt toegepast en bekend is.	"En ik moet ook zeggen, voor mijn gevoel zijn we daar nog niet omdat we nog niet eens voldoende is ingericht op managementniveau. Omdat het nog best wel vergeten wordt." "Het is vergelijkbaar met het niet kunnen halen van je productie door een aantal factoren, dat opschrijven, vervolgens dat plan in die la leggen en zeggen 'dat heb ik mooi geconstateerd'. Dat was een beetje het niveau van risicomanagement binnen de IND. Dus het wel constateren maar vervolgens niet de actie eraan hangen." "In de praktijk ga je pas nadenken over risico's als ze zich voordoen. Het klikt wat banaal. Maar dat is een beetje de uitvoeringspraktijk."	Management Risicobewust handelen
	Attitude (3)	De houding ten aanzien van risico's en als je daar iets in wilt veranderen.	"Omdat die mensen komen niet binnen en daar kan je niet zeggen 'wij bij de IND doen het zo' want dan zeggen ze 'helemaal niet, dat deden we niet'." " Dat zijn risico's die zijn er altijd en dat zijn we al 20 jaar zo gewend. Dus dat vind ik geen risico, dat is een ingebakken bedrijfsding." "En daar zit natuurlijk wel de kern van, waar mensen zeggen van, 'weet je, dan zie ik een risico, dat ga ik niet meer melden, wordt toch niets mee gedaan'."	Management Medewerkers Organisatie-verandering
	Weerstand (4)	Weerstand tegen anders (risicobewust) gaan werken, maar ook tegen de boodschap.	"Want anders moet je sommige werkwijzen helemaal omgooien, dat is gewoon echt een hele verandering die tijd kost en op weerstand kan stuiten." "En ga dan vooral niet het gesprek aan van 'ja, maar wat jij nu zegt, dat is niet een risico, dat is een gegeven'. Ik chargeer, maar daar is het wel heel gevoelig want je wil iets nieuws tot stand brengen met een groot gedeelte van de organisatie die zei 'ik heb een aantal keren gevaren aangegeven, wordt niets mee gedaan'. "	
Leidinggevenden	Betrokkenheid (6)	De mate waarin management (tactisch en operationeel) betrokkenheid toont, zich betrokken voelt of betrokken wordt bij risico's en risicomanagement.	"..dat is ook een staffeestje kan ik je vertellen. Wij zijn met het MT wel echt ermee bezig en er goed mee bezig geweest en echt om te kijken van hoe kunnen wij het voor het management, dat benadruk ik hierbij, onderdeel maken van hun sturing en hun besluitvorming." "Ik denk dat je dus risicomanagement uiteindelijk in al die lagen moet laten doorwerken. Nu hebben we het MT gepakt en toen hebben we later een sessie met operationeel managers gehad en die waren totaal niet aangehaakt. En als je mensen dus niet laat meedenken over de risico's, voelt het niet als hun risico's."	

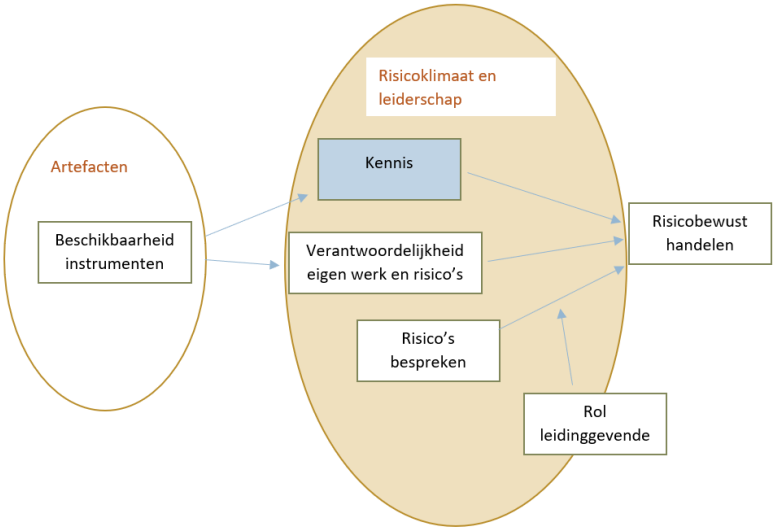
Categorie	Code	Omschrijving	Quote	Relatie met
	Verschil top-bottom (5)	Verschil hoe het hoger management tegen risico's aankijkt en handelt en het operationeel management en de werkvloer tegen risico's aankijkt.	`Maar je gaat zien dat dat wel zo is want daar zit een gat, tussen de beleving van de ene groep en de andere groep. Dus de MT's zijn, platgezegd bezig met 'hoe haal ik de doelen die ik gesteld heb' en de werkvloer is helemaal niet bezig met die doelen. De werkvloer is bezig met 'hoe doe ik mijn werk zo goed mogelijk'.` "Want als ik dat nu wel eens noem bij mensen dan zie ik nog echt hele wazige blikken, dus ik denk dat dat nog wel echt, voor de mensen die ermee bezig zijn is het natuurlijk bekend, maar mensen op de werkvloer denk ik niet echt. Die zijn er niet echt mee bezig. Ik denk dat het nu nog heel erg een stafding is. Op dit moment een staf- en management ding. "	Medewerkers
	Gesprek (5)	De mate van interactie tussen managers en medewerkers en onderling om het over risico's en de gevolgen daarvan te hebben.	"Want ik denk dat dat soort gesprekken kan al een bepaalde mindset geven aan mensen. Of in ieder geval een stukje bewustwording." "Dus op het moment dat je ziet dat er zo'n belemmering is, maar je onvoldoende inzet op alternatieven, dat gesprek wordt nooit gevoerd, omdat we helemaal niet inzichtelijk hebben dat we zo risicobewust/onbewust handelen."	Instrumenten Medewerkers
Bespreekbaarheid	Belemmeringen (3)	Een andere manier om het over risico's te hebben. Wat staat er in de weg om risicobewust te handelen, om 'het goede te doen'.	Dus wij zitten altijd op die kennis factor, 'ja mensen weten niet wat ze moeten doen' maar soms, net als met zo'n bestandenpostbus, maken we het gewoon veel te moeilijk. Mensen willen dat ding niet gebruiken, dat is een belemmering. Maar doordat dat een belemmering is heeft het een risico. Want mensen gebruiken dus geen bestandenpostbus om stukken te delen, want ze vinden het veel te ingewikkeld om te gebruiken." "Dus niet dat het niet zou moeten, maar wat betekent het voor mijn mensen en voor onze taakstelling? Dat druppelt altijd langzaam in. Men ziet eerst de bezwaren, dat doe ik ook hoor, 'moeten we dat ook nog gaan doen'... en datzelfde met risicomanagement. En iedereen zegt 'ja logisch'. Maar om het ook handen en voeten te geven." "Je kunt niet verkopen als Rijksoverheid, uitvoeringsorganisatie 'hartstikke leuk, gaan we even een half jaar over nadenken en dan zien we wel weer verder'. Daar zit die spanning wel in."	
	Randvoorwaarden (5)	Omstandigheden die het mogelijk maken risicobewust te handelen.	"Randvoorwaarden zitten in de tijd, mag je erover nadenken." "Maar de actualiteit van elke dag is zo overdonderend, dat is niet in 8 uur per dag en ook niet in 12 uur per dag, niet in vijf dagen. En om dan de tijd en de rust te nemen om met zijn allen te zeggen 'laten we eens op een afstandje kijken met een kopje thee in de hand hoe de wereld eruit ziet en er uit gaat zien en wat ons gaat overkomen of niet'. Dat is veel gevraagd."	Serieus genomen worden

Daarnaast worden instrumenten genoemd waarvan verwacht wordt dat deze risicobewust handelen stimuleren zoals een e-learning of training en een format ten behoeve van nota's, welke in ontwikkeling is. Van het geven van training wordt vooral een positief effect op risicobewust handelen verwacht bij nieuwe medewerkers. Voorbeelden van bestaande instrumenten die mogelijk ook van pas zouden komen bij risicobewust handelen zijn de 'go-no go' momenten die in projecten toegepast worden en de e-learnings ten behoeve van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

4.3.1.2 Risicoklimaat en leiderschap

In de topiclijst zijn vragen opgenomen die, naast de reeds beschreven instrumenten, betrekking hebben op het kennisniveau ten aanzien van risicomanagement, de verantwoordelijkheid voor het werk en risico's en de rol van leidinggevenden en/of het management.

Kennisniveau

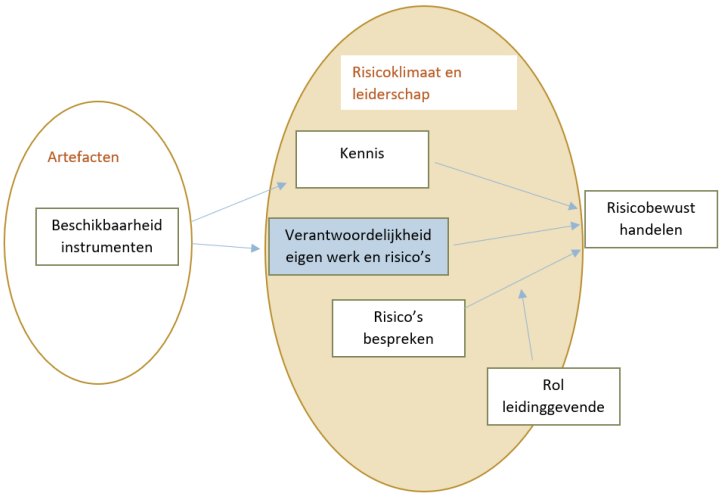


Figuur 4.2: De variabele 'kennis' uitgelicht.

Omdat er op dit moment weinig instrumenten zijn binnen de organisatie die risicobewust handelen stimuleren, is de veronderstelling dat dit invloed heeft op het kennisniveau over risico's.
Als het gaat om **bekendheid met risico´s** valt op dat door de respondenten een onderscheid gemaakt wordt tussen de vier organisatiebrede risico´s en risico´s die bij de eigen directie en het eigen werk horen. De organisatiebrede risico´s zijn bekend binnen de directie MT´s en worden daar ook besproken en vertaald voor de eigen directie. Dat wil niet altijd zeggen dat deze kennis zich vertaald in concrete handelingen. Als voorbeeld wordt door een respondent de verhoogde instroom van asielzoekers genoemd. Dit is geen nieuw risico en toch wordt er weinig aan de voorkant gedaan dit risico te mitigeren.

De **kennis** van risicomanagement op de werkvloer wordt laag ingeschat. Dit geldt ook voor de operationeel managers.

Verantwoordelijkheid

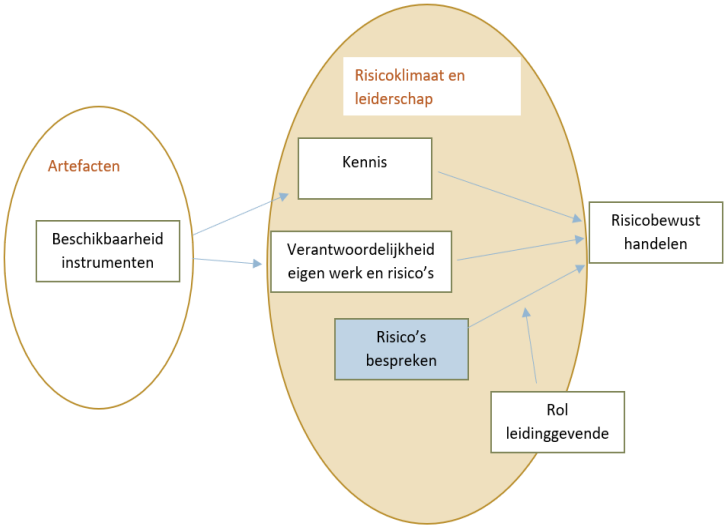


Figuur 4.3: De variabele 'verantwoordelijkheid' uitgelicht.

Om na te gaan in hoeverre medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun werk en de bijbehorende risico's is er gevraagd naar de bespreekbaarheid van risico's en de wenselijkheid dat

medewerkers rekening houden met risico's bij wat zij doen. Omdat het zijn van risicoliaison een rol is, is het gesprek meer gegaan over hoe er op deze rol wordt gereageerd, en dan vooral door het management. De vraag naar het rekening houden met risico's bij werkzaamheden is positief beantwoord maar kan als een open deur gezien worden voor de risicoliaisons die het belang van risicobewust handelen al inzien. Wat interessanter is zijn onderwerpen die de respondenten noemen die hieraan gerelateerd zijn zoals attitude, weerstand, belemmeringen en cultuur.
Drie respondenten benoemen **attitude** in relatie met management en medewerkers. Dit kan zitten in de houding van medewerkers die geen risico's melden 'want er wordt toch niets mee gedaan' of in de houding van managers die dingen op een bepaalde manier doen of opzien tegen 'weer iets nieuws erbij'. Er lijkt hierdoor een relatie te zijn met **weerstand**, wat door vier respondenten genoemd wordt.

Bespreekbaarheid

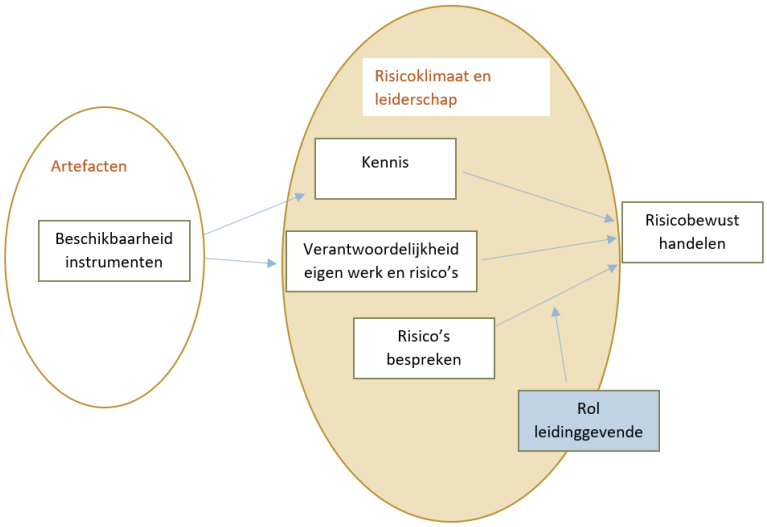


Figuur 4.4: De variabele 'bespreekbaarheid' uitgelicht.

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre risico´s **bespreekbaar** zijn. Uit de vorige alinea´s komt naar voren dat de risicoliaisons over het algemeen goed contact hebben met het hoger management waar aandacht is voor risico´s. Bespreekbaarheid levert voor hen niet direct een issue op en het is

lastig een inschatting te maken in hoeverre dit ook geldt voor de werkvloer. Een aantal maal wordt tijdsdruk en capaciteitsgebrek genoemd als oorzaken waarom mogelijk op de werkvloer risico´s niet of nauwelijks besproken worden. Een van de respondenten illustreert dit met een voorbeeld waaruit blijkt dat er vanaf de werkvloer een andere inschatting wordt gemaakt dan door het hoger management, waar niet (voldoende) naar geluisterd wordt. Er wordt ook een voorbeeld gegeven waarbij de werkvloer is bevraagd op risico´s. Deze risico's zijn richting het hoger management door managers zijn genuanceerd, Dit bleek voor de medewerkers geen probleem, zij waren blij dat ´hun´ risico serieus genomen en genoemd werd. Nu bespreekbaarheid door de risicoliaisons weinig genoemd wordt is het beter te kijken naar wat zij als **belemmeringen** aanmerken voor risicobewust handelen. Het voorbeeld dat al een aantal maal is genoemd is tijdsdruk, die groter lijkt te worden naarmate je lager in de organisatie komt. Dit is gekoppeld aan angst die genoemd wordt voor weer iets nieuws zoals risicomanagement, en de invloed die dit op de productie kan hebben.
Hier lijkt een koppeling te zitten met de **randvoorwaarden** die genoemd worden. De belangrijkste randvoorwaarde lijkt tijd: tijd om over risico's na te denken en er op te handelen.

Rol leidinggevende



Figuur 4.5: De variabele 'rol leidinggevende' uitgelicht.

Informatie over leidinggevenden en hun rol ten aanzien van risicobewust handelen is verzameld onder de code 'management'. Omdat dit een grote verscheidenheid aan informatie oplevert is een splitsing gemaakt in dimensies. Gekozen is voor dimensies die door minimaal vier van de respondenten genoemd worden. Dit zijn betrokkenheid, het verschil tussen top en bottom en het gesprek.

Vooral de directie MT´s lijken **betrokken** bij risicomanagement. Op MT-IND niveau laat men zien risicomanagement belangrijk te vinden, onder meer door het aanstellen van eerst een kwartiermaker en later een coördinator risicomanagement. Hoewel directeuren en tactisch managers bij de meeste directies open staan voor risicomanagement is de laag eronder, het operationeel management, hier nog nauwelijks mee bezig, laat staan op de werkvloer. Toch wordt het als positief ervaren dat er in ieder geval op dit niveau aandacht voor is. Het verschil in betrokkenheid raakt aan wat in deze studie **verschil tussen top en bottom** wordt genoemd. Hoewel er op hoger managementniveau wel aandacht is voor risico´s, is dit er niet op lager managementniveau en op de werkvloer. Een aantal maal wordt werkdruk genoemd als reden waarom er lager in de organisatie weinig aandacht voor is.

Een **gesprek** over risico´s heeft meerdere aspecten. Het wordt genoemd als instrument dat de manager kan inzetten ten behoeve van inzicht, begrip en bewustwording van risico´s. Het gesprek kan ook door managers onderling gevoerd worden tussen operationeel managers en hoger management. Randvoorwaarde is dat hier tijd voor gemaakt wordt. Enkele respondenten geven aan dat dit gesprek met regelmaat gevoerd moet worden. Een gesprek wordt dan meer een routine.

Nieuwe variabelen

Twee andere relevante variabelen die door de respondenten zelf genoemd worden zijn **integraliteit** (4 respondenten) en, mogelijk gerelateerd, **inbedden** (5) (zie tabel 4.3).

Bij integraliteit wijzen de respondenten enerzijds op de integrale blik waarmee risico's benaderd moeten worden, maar ook dat verder gekeken moet worden dan alleen het eigen proces.

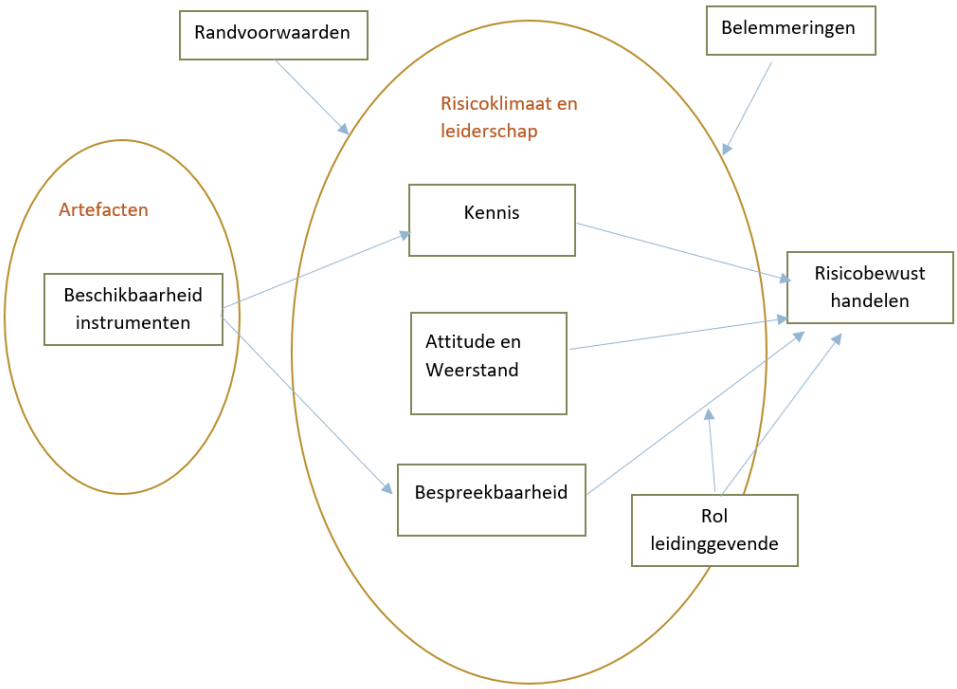
Het gestructureerd omgaan met risico's en risicobewust handelen is volgens de respondenten nog niet of onvoldoende ingebed in de organisatie en het maakt geen onderdeel uit van het alledaagse handelen. Dit heeft een negatieve invloed op risicobewust handelen. Dit kan als een belemmering gezien worden.

Tabel 4.3: Twee nieuwe variabelen: integriteit en inbedden.

Code	Omschrijving	Quotes
Integraliteit	Bij risicobewust handelen hoort bewustzijn van de integraliteit van risico's. Dat wil zeggen dat bij het bepalen van risico's zowel naar de verschillende aspecten (juridisch, financieel, reputatie) wordt gekeken maar ook vanuit het ketenproces (over de directies heen).	"Het is gewoon 'het is niet goed genoeg' en dan allemaal juridische argumenten, maar soms zijn de doorslaggevende argumenten helemaal niet juridisch." "... en dan ga je ook met collega´s van IT en van financiën en van weet ik veel, beveiliging, wie je er allemaal bij wilt trekken omdat risico maar goed in beeld te brengen, een analyse te maken over hoe groot is het risico en wat vinden wij ervan..." "Ik denk meer werk vanuit een end-to-end proces dus ook meer kennis hebben van de andere dingen die je doet."
Inbedden	Het risicomanagement dusdanig onderdeel maken van bepaalde handelingen dat het een vanzelfsprekendheid wordt je hiervan bewust te zijn.	"Dus ik zit voortdurend in die worsteling van .. als die liaisons of als anderen blijven roepen 'dit is belangrijk', dat moet je blijven doen, maar het is niet doorleeft binnen de IND en daar is de IND dus niet uniek in." "Dan moet je echt op zoek gaan naar in alle lagen van organisatie naar processen om daar het in te bakken. Maar dan wel op zo'n manier dat het inderdaad geen routine wordt, geen vinkje die je moet zetten maar je moet wel bewust daarover nadenken." "Maar dat betekent dus ook dat je dus die jaardoelen helemaal moet down drillen tot 'ok, team x, jij draagt bij aan het jaardoel omdat je dit doet'. En dan heb je dus kennelijk afgesproken wat je doet. Maar zo zit het nu nog niet in mekaar. Dat willen we wel, denk ik, ergens, maar ik geloof niet dat we op dat niveau al helemaal in kaart hebben, dat iedereen ook zegt 'oh ja, ik draag bij aan...' ik geloof het niet."

4.3.2 Het model op basis van de resultaten

Op basis van de resultaten wordt het conceptueel model uit hoofdstuk 2 (figuur 2.2, pp. 24) aangepast. Het model dat hieruit volgt is opgenomen in figuur 4.6.



Figuur 4.6: Model op basis van de onderzoeksresultaten.

De variabele 'verantwoordelijkheid' is vervangen door de variabele 'attitude' en 'weerstand' omdat gebleken is dat dit vanuit de rol van risicoliaison relevanter is. Risicoliaisons voelen zich vanuit hun rol vanzelfsprekend verantwoordelijk voor risico's. De variabele ´verantwoordelijkheid´ kan mogelijk wel relevant zijn voor medewerkers, omdat bij medewerkers die vanzelfsprekendheid ontbreekt. Dit zou apart onderzocht kunnen worden. Daarnaast zijn de variabelen ´belemmeringen´ en ´randvoorwaarden´ toegevoegd aan het model. Deze zijn buiten het kader van klimaat en leiderschap geplaatst omdat ze de verschillende variabelen op verschillende manieren kunnen beïnvloeden. De redenatie hierbij is dat hef effect van deze variabelen via klimaat en leiderschap loopt. De belemmeringen kunnen zitten in tijdsgebrek maar ook gebrek aan integraliteit. De factor tijd is echter ook een randvoorwaarde. Als tijd gegund wordt voor bijvoorbeeld het opdoen van kennis en het voeren van een gesprek over risico´s, kan dit een positieve invloed hebben op het risicoklimaat. Het

wordt een belemmering als er kennis is opgedaan en goede gesprekken zijn gevoerd, maar de kennis en de gespreksresultaten wegens tijdgebrek niet ingezet kunnen worden om risicobewust handelen tot stand te brengen.

Relaties tussen de variabelen

De wijze waarop de variabelen met elkaar verbonden zijn is gebaseerd op het aantal maal dat in het zelfde tekstfragment dezelfde codes voorkomen (zie H 3.6). In het model zijn de relaties tussen verschillende variabelen aangepast. Zo heeft de aanwezigheid van instrumenten, invloed op kennis en bespreekbaarheid maar niet direct op weerstand en attitude. De rol van de leidinggevende is niet alleen een interveniërende variabele voor bespreekbaarheid maar heeft ook een rechtstreekse relatie met risicobewust handelen. Wat in deze figuur niet tot uitdrukking komt is dat de variabelen onder risicoklimaat en leiderschap elk op een andere manier inwerken op de verschillende elementen waar, volgens de definitie, risicobewust handelen uit bestaat. Wat voor nu voldoende is, is dat er een rechtstreekse relatie is.

4.4 Hoe kan risicobewust handelen van ‘onderop’ plaatsvinden?

Uit hoofdstuk 4.3 komt naar voren dat er een gat zit tussen het hoger management en de werkvloer als het gaat om risicobewust handelen wat maakt dat risicobewust handelen niet organisatiebreed wordt toegepast. Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe risicobewust handelen van ‘onderop’ kan plaatsvinden is tijdens de interviews aan alle respondenten de vraag gesteld of risicobewust handelen onderdeel kan zijn van organisatieroutines en aan welke routines binnen de IND gedacht kan worden.

4.4.1 Interviews

Gevraagd naar voorbeelden valt in de reacties wederom de splitsing tussen (hoger) management en werkvloer op. Hierbij wordt opgemerkt dat nagenoeg alle respondenten een ander voorbeeld geven van organisatieroutines waar risicobewust handelen toegepast kan worden.
Voorbeelden op managementniveau zijn de jaarplannen en tertaalrapportages maar ook de impactanalyse bij de implementatie van wetgeving (hier maakt een risicoparagraaf onderdeel van uit) en het opnemen van risico's in nota's voor het MT-IND. Als voorbeelden van routines op de werkvloer waar risicobewust handelen toegevoegde waarde heeft, worden genoemd het afhandelen van datalekken, een standaardformulier bij het nemen van beslissingen en het voeren van evaluatie- en planningsgesprekken (tussen manager en medewerker).

In relatie met organisatieroutines wordt door drie respondenten expliciet iets gezegd over standaardisatie, zoals het gebruik van een formulier om aan de hand van vragen te benoemen hoe men tot een besluit is gekomen.

Een aantal variabelen is voor dit onderzoek gerangschikt in een groep '**medewerkers**'. Binnen deze groep wordt door een tweetal respondenten een verschil aangegeven tussen **nieuwe en lang zittende medewerkers**. Hoewel dit niet een meerderheid van de respondenten is lijkt dit een relevante variabele voor het routinematig invoeren van risicobewust handelen, bijvoorbeeld ten aanzien van informatiebeveiliging. Een respondent omschrijft het als volgt:

"[Ik weet zeker dat] een nieuwe medewerker die dit meteen van dag één leert, altijd uitkijken of altijd op die manier verzenden, [het ook] echt wel sneller goed gaat doen dan mensen die er bijvoorbeeld al 20 jaar zitten en ineens deze regels om hun oren krijgen en dus hun oude gewoonten overboord moeten gooien en op een nieuwe manier hun email beveilig moeten versturen of niet meer mogen opslaan op welke schijf dan ook."

Door beide respondenten wordt tevens gesteld dat risicobewust handelen onderdeel kan uitmaken van de start van nieuwe medewerkers bij de IND. Een van de respondenten verwoord het als volgt:

"*Ik zou het zelfs meenemen in een soort van de onboarding zo van: mensen, dit is de manier waarop wij werken bij de IND."*

Daarnaast is bij vijf respondenten de variabele 'medewerker' gekoppeld aan de variabele '**verschil top-bottom'**. Een van de respondenten omschrijft dit als een verschil waarbij

"…op dit moment [de eerste stap die door de IND gezet wordt, het op managementniveau werken volgens dat beleid is]. Maar daarnaast is daadwerkelijk iets nodig om dat ook te laten aansluiten, die stap mist nog wel eens bij ons."

Dit houdt verband de keuze van de organisatie beleid door te voeren via de 'lijn' oftewel via het (hoger) management omlaag, de cascadering. Een **belemmering** voor het cascaderen kan het verschil in beleving van het (eigen) werk zijn, dat door drie respondenten genoemd wordt, en door een van hen treffend omschreven:

"Maar je gaat zien dat dat wel zo is want daar zit een gat, tussen de beleving van de ene groep en de andere groep. Dus de MT's zijn, platgezegd bezig met 'hoe haal ik de doelen die ik gesteld heb' en de werkvloer is helemaal niet bezig met die doelen. De werkvloer is bezig met 'hoe doe ik mijn werk zo goed mogelijk'."

Of een organisatieroutine een middel is om van onderop risicobewust handelen te stimuleren, blijkt niet uit de informatie uit de interviews. Indirect wordt hier een poging gedaan de informatie die gegeven is ten aanzien van risicobewust handelen toe te passen op het model van een organisatieroutine van Pentland en Feldman (2008) zoals weergegeven in figuur 2.1 (pp. 20).

Gesteld kan worden dat, om risicomanagement te integreren in bestaande routines, de inzet van instrumenten (als artefact) zowel invloed kan hebben op de ongeschreven regels als op feitelijke handelingen. Het hangt wel af van het soort instrument. Zo is de verwachting op basis van de interviews dat een e-learning of training voor nieuwkomers de ongeschreven regels beïnvloeden. Dit is door een respondent omschreven als "*dit is hoe we het doen bij de IND*". Voor medewerkers die lang in dienst zijn stelt een respondent dat:

"[Het denk ik voor hen] wel lastig is om hun routine aan te passen, dat is denk ik de grootste drempel voor de mensen die dat al 20 jaar doen en die zijn er bij de IND wel".

Deze groep medewerkers die al lang in dienst is en het moeilijk vindt routinewerkzaamheden aan te passen. kan mogelijk meer baat hebben bij aanpassingen van feitelijke handelingen. Dit kan

bijvoorbeeld door een lijst of format binnen de routine in te vullen, wat de medewerker ertoe aanzet over risico's na te denken. Een gesprek met collega´s of manager kan, ingezet als instrument, ook het handelen beïnvloeden doordat medewerkers bij hun werkzaamheden rekening gaan houden met andere stappen in het proces of met organisatierisico's.

4.4.2 Focusgroep

Een routine kan behulpzaam zijn vanwege de voorspelbaarheid. Een nadeel kan zijn dat, als de routine doorschiet, juist het bewuste eruit gaat, aldus een van de respondenten.

Daarnaast wordt door een van de respondenten vraagtekens bij gezet bij het opnemen van risicobewust handelen in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Het kan juist waardevol zijn nieuwe medewerkers na een paar maanden te bevragen hoe zij de organisatie ervaren. Dat kan waardevolle informatie opleveren. Indien een nieuwe medewerker al direct gedwongen wordt in het stramien van de organisatie mee te lopen, wordt deze informatie mogelijk gemist.

Tot slot is een belangrijk signaal vanuit de focusgroep dat verschillende afdelingen en lagen binnen de organisatie verschillende risico's kennen. De vraag is dan op welk niveau je de routine in wilt voeren, bijvoorbeeld als je het gesprek over risico's aan wilt gaan, en of iedereen dan wel hetzelfde beeld heeft over wat bedoeld wordt. Spreekt men dezelfde risicotaal? De capaciteit van managers en medewerkers verschillen dus eenduidig wordt de routine niet. Een van de respondenten vult aan dat als het mis gaat in de variabelen, de basisvoorwaarde, het dan ook mis gaat in de routine.

5 Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk wordt eerst een korte samenvatting gegeven van de onderzoeksresultaten. Deze worden vervolgens geanalyseerd en geïnterpreteerd op basis van de het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2 waarin de theorie van een risicomanagementcultuur en de organisatieroutine als verandermechanisme van onderop zijn onderzocht.

5.1 Samenvatting van de onderzoeksresultaten

Allereerst is op basis van de resultaten uit de interviews en de focusgroep een definitie van risicobewust handelen geformuleerd. De belangrijkste elementen zijn dat risicobewust handelen de hele organisatie betreft, dat er besef is van de risico´s van het eigen handelen voor de organisatie en dat dit besef leidt tot een bewust keuze of besluitvorming. Vervolgens is aan de hand van de variabelen uit het conceptueel nagegaan op welke manier deze elkaar en uiteindelijk risicobewust handelen beïnvloeden. De bevindingen betreffen onder meer:

- De variabele 'instrumenten' is vooral van invloed op de variabelen 'kennis' en 'bespreekbaarheid';
- De variabele 'verantwoordelijkheid' is (voor de risicoliaisons) vervangen door 'attitude en weerstand';
- De variabele 'rol van de leidinggevende' is rechtstreeks van invloed op risicobewust handelen;
- Er zijn randvoorwaarden en belemmeringen die van invloed zijn op risicoklimaat en leiderschap.

Ten aanzien van het risicobewust handelen van onderop en de rol van organisatieroutines is onvoldoende data opgehaald harde conclusies te trekken. Er zijn wel diverse voorbeelden van routines gegeven waar risicobewust handelen onderdeel van uit kan maken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen welk instrument kan werken voor nieuwe en lang zittende medewerkers. De werking van organisatieroutines is voor de respondenten lastig aan te geven

omdat er een grote diversiteit is binnen de organisatie. Dit uit zich door de verschillende niveaus waarop risico's besproken kunnen worden maar zit bijvoorbeeld ook in de verschillen in capaciteit van managers en medewerkers. Tot is gesteld dat als het mis gaat binnen de variabelen, het ook mis binnen de organisatieroutine.

5.2 Toetsing resultaten aan de theorie

In hoofdstuk 2 is wetenschappelijke literatuur gebruikt om tot een theorie te komen als basis voor dit onderzoek. De belangrijkste begrippen uit zijn uitgewerkt: risicobewust handelen, een risicomanagementcultuur en de organisatieroutine als vorm van organisatieverandering van onderop. De resultaten uit het onderzoek worden nu op basis van deze theorieën geanalyseerd en geïnterpreteerd.

5.2.1 Risicobewust handelen: Vanuit kaders naar intrinsiek handelen

De manier waarop risicobewust handelen voor de IND geformuleerd is komt deels overeen met de definitie zoals deze is gegeven door Braumann (2018).

Tabel 5.1 De definitie van risicobewust handelen uit de literatuur en uit het onderzoek.

Risicobewust handelen volgens Braumann	Risicobewust handelen volgens de onderzoeksresultaten
Het resultaat van het delen van, en reflecteren op, eigen gedrag en handelen in relatie tot oorzaak en gevolg van potentiële risico's voor de organisatie door alle medewerkers inclusief het top management.	Dat iedere medewerker in de organisatie handelt vanuit het bewust zijn van mogelijke risico's (consequenties en effecten) die dat handelen mee kan brengen voor andere processen of de organisatie zodat de medewerker een bewuste keuze kan maken of besluit kan nemen.

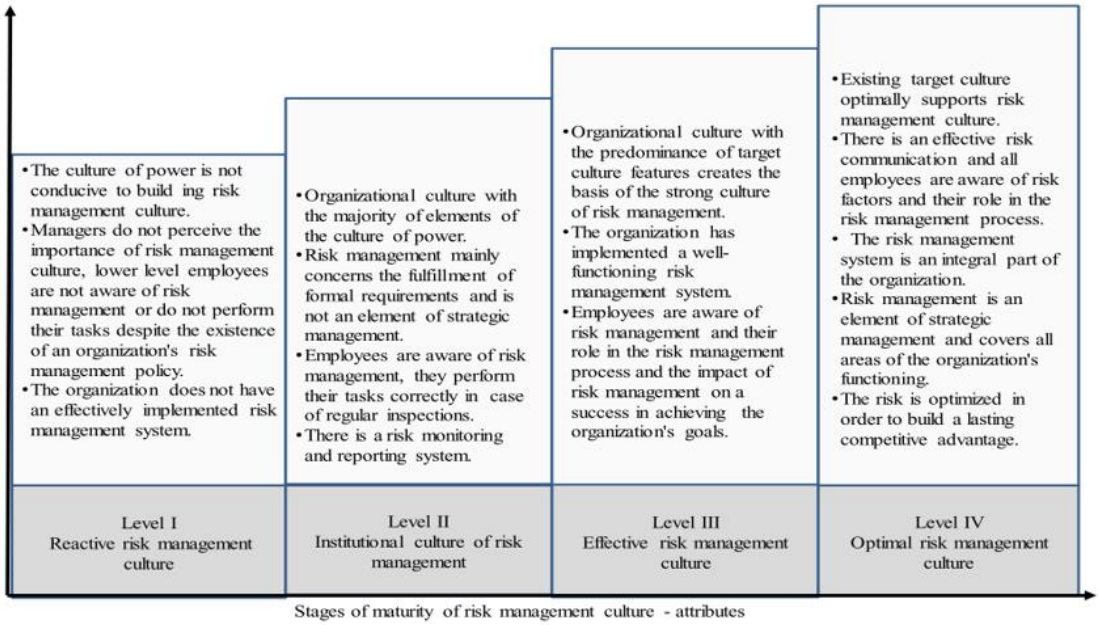
De definities verschillen waar het gaat om het eigen handelen van medewerkers. In de definitie gebaseerd op het onderzoek lijkt het te gaan om risico's die uit het eigen handelen voortkomen en de

effecten hiervan op processen en/of de organisatie als geheel. In de definitie van Braumann (2018) wordt gereflecteerd op wat het eigen handelen betekent voor de oorzaken en gevolgen van risico's voor de organisatie. Als startpunt voor risicobewust handelen lijkt deze definitie pragmatischer omdat de vier gedefinieerde risico's, en meer specifiek de oorzaken en gevolgen daarvan, het uitgangsput zijn. Dat geeft een helder kader van waaruit gestart kan worden met risicobewust handelen. De behoefte aan kaders kwam ook naar voren in de Focusgroep. De definitie op basis van de onderzoeksresultaten neigt meer naar een cultuur van risicobewust handelen, waarbij het niet uitsluitend gaat om de benoemde organisatierisico's, maar meer een vanzelfsprekendheid dat stilgestaan wordt bij de effecten van het eigen handelen op een 'ander', of dit nu collega's zijn, een proces of de organisatie. Het is meer "dit is hoe we het doen bij de IND".

De vraag is wat eerst komt om medewerkers risicobewust te laten handelen: de kaders introduceren (in dit geval de vier hoofdrisico's) en medewerkers laten nadenken over hoe hun handelen van mogelijke invloed is op deze risico's? Of medewerkers eerst laten nadenken over risico's die voort kunnen komen uit hun eigen handelen en werkzaamheden waarna dit afgezet wordt tegen de organisatiebrede risico's? Omdat de organisatiebrede risico´s bekend zijn lijkt het in dit geval aan te bevelen deze als kaders en dus als startpunt te nemen.

5.2.2 Een risicomanagementcultuur bij de IND: stand van zaken

In hoofdstuk 3 zijn de drie pijlers van een risicomanagement cultuur benoemd die belangrijk zijn voor het slagen van ERM: de organisatiecultuur, bewustzijn en betrokkenheid van medewerkers en een goed ontwikkeld risicomanagementsysteem (Domańska-Szaruga 2020).



Figuur 5.1 Volwassenheidsniveau 's van de risicomanagementcultuur van een organisatie volgens Domańska-Szaruga (2020).

Volgens het volwassenheidsmodel van de risicomanagementcultuur (Domańska-Szaruga 2020, pp. 2070) zit de IND op het tweede niveau met als uitzondering het risicobewustzijn van medewerkers.

Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt dat bewustzijn van en betrokkenheid bij risicomanagement van medewerkers beperkt is. De risicobewustzijn zit vooral bij het hoger management van de organisatie. Tijd lijkt hier een factor van belang waarbij de tijdsdruk vooral door de werkvloer en operationeel management gevoeld lijkt te worden. Daarnaast wordt weinig ondernomen om risicobewust handelen te introduceren bij de teams en de medewerkers. Er zijn wel enkele initiatieven zoals het format ten behoeve van nota's en de go-no go momenten bij projecten, maar dit is heel specifiek en verschilt per directie.

Het verschil tussen directies is ook zichtbaar bij de risicoliaisons zelf. Er is onduidelijkheid over de rol en positie en niet iedere liaison zit 'aan tafel' als het over risicomanagement gaat. De focus is gericht

op het tactisch management (de directie MT's) en niet op teams of medewerkers. Risicoliaisons zijn geen hechte groep. Eens per maand wordt weliswaar met elkaar gesproken en gereflecteerd maar de groep is zelden compleet en, dat is althans de eigen ervaring, niet iedereen is even bevlogen en overtuigd van de rol. Dit laatste kan ermee te maken hebben dat het merendeel van de liaisons is aangewezen. Het gesprek vindt nu plaats welke opleidingsbehoefte bestaat, dat kan mogelijk helpen de groep op gelijk niveau te krijgen. Een andere factor is dat de rol 'erbij' gedaan moet worden en veel afhangt van de eigen autoriteit om directies bij de les te houden. Willen de risicoliaisons een rol gaan spelen in het naar de teams en medewerkers brengen van risicomanagement en risicobewustzijn dan is niet ondenkbaar dat ook hier de factor tijd belemmerend kan zijn.

5.2.3 De rol van het management bij een organisatieverandering

In de definitie van Braumann (2018) (zie tabel 5.1) wordt expliciet het topmanagement genoemd als partij die op het gevolg van eigen handelen reflecteert en dit deelt. Binnen de IND is het hoger (tactisch) management betrokken bij het maken van risicoafwegingen en het bepalen van de belangrijkste risico's. Uit de interviews komt naar voren dat op deze manier een signaal wordt afgegeven dat risicomanagement belangrijk gevonden wordt. Tegelijkertijd wordt gesteld dat het operationeel management en de werkvloer onvoldoende betrokken zijn bij de uitvoer van risicomanagement.

In hoofdstuk 2.1 is gesteld dat een organisatieverandering meer kans van slagen heeft bij een combinatie van een geplande en organische verandering (Burnes 2004). Vanuit de top van de organisatie wordt de koers uitgezet, in dit geval het risicomanagementbeleid en wat daar nut en noodzaak van is. Daarnaast zijn de belangrijkste risico's voor de organisatie benoemd. Om te zorgen dat niet alleen het hoger (strategisch en tactisch) management risicomanagement toepast en risicobewust handelt maar ook lager management en de werkvloer betrokken wordt, is meer nodig.

Volgens Balogun (2006) hangt het succesvol doorvoeren van een geplande organisatieverandering samen met 'sensemaking' van medewerkers en lager (operationeel) management, het proberen betekenis te geven aan de signalen die vanuit het topmanagement ontvangen worden. Tijdens een veranderproces verdwijnen bepaalde vanzelfsprekendheden en moeten medewerkers bewuster (nieuwe) handelingen verrichten (Balogun 2006, pp. 31). In combinatie met 'sensemaking' kan dit leiden tot ongewenste uitkomsten omdat de boodschap van bovenaf door de medewerkers anders vertaald wordt. Het hoger management heeft hierin niet alleen een voorbeeldfunctie maar dient ook actief betrokken te zijn bij het afstemmen tussen de interpretaties van hoger en lager management (pp. 42). Het gesprek, genoemd onder de variabele ´rol leidinggevende´ kan een instrument zijn wat *´sensemaking´* bevordert en daarmee de verandering ondersteunt. Risico's worden bespreekbaar en het team of de medewerker wordt gestimuleerd risico bewuster te handelen. Dit gesprek kan aangegaan worden tijdens een planning- en evaluatiegesprek (manager-medewerker) maar ook binnen teams of zelfs directie overstijgend in rondetafelgesprekken (beide medewerker-medewerker en eventueel ook manager).

5.2.4 Risicobewust handelen en organisatieroutines

In de risicomanagementcultuur van de IND is betrokkenheid bij risico´s en risicobewustzijn van medewerkers een ontbrekende schakel wat verhindert dat de organisatie naar een hoger volwassenheidsniveau komt. De vraag is of het model van een organisatieroutine bij kan dragen aan risicobewustzijn van medewerkers. De pijlers van een risicomanagementcultuur hebben overeenkomsten met het model van de organisatieroutine van Pentland en Feldman (2008) (figuur 2.1). De organisatiecultuur kan staan voor de ongeschreven regels, het risicomanagementsysteem voor de geschreven regels of artefacten. De bewustzijn en betrokkenheid van medewerkers moet blijken uit de feitelijke handelingen.
Gesprekken, opgevat als artefact, kunnen ongeschreven regels beïnvloeden doordat uitgesproken wordt dat risicobewust handelen belangrijk gevonden wordt. Leidinggevenden hebben hierin een

voorbeeldfunctie wat positief uit kan pakken als managers het goede voorbeeld geven door zelf risicobewust te handelen. Het omgekeerde kan echter ook. Als managers niet open staan voor (het faciliteren van) een gesprek, waarbij tijd een belemmerende factor kan zijn, komt risicobewust handelen niet of in beperkte mate van de grond. Op basis van de onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat vanuit het hoger management weliswaar het goede voorbeeld wordt gegeven door risicomanagement serieus te nemen. Bij het operationeel management leeft dit echter niet of nauwelijks zodat vanuit deze managementlaag weinig tot geen voorbeeldfunctie richting te werkvloer bestaat ten aanzien van risicomanagement laat staan risicobewust handelen. Bovendien blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de factor tijd een negatieve invloed heeft op het stilstaan bij en praten over risico's en wat dit voor het eigen werk betekent.

Een andere voorzichtige analyse ten aanzien van het model van de organisatieroutine is dat het uit kan maken hoe lang een medewerker in dienst is. Op basis van het model van Pentland en Feldman (2008) kan gesteld worden dat 'ongeschreven regels' vooral van invloed zijn op medewerkers lang in dienst. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat medewerkers die lang in dienst zijn minder goed zullen reageren op een nieuw instrument of artefact. Er zal snel verwezen worden naar de oude manier van werken en vraagtekens worden gesteld bij het nieuwe instrument. Hier zal iets gedaan moeten worden aan de ongeschreven regels, de organisatiecultuur. Bij nieuwe medewerkers kan inzet van een instrument of artefact mogelijk wel een positieve rol spelen. De suggestie is gedaan risicobewust handelen onderdeel te laten maken van het introductiepakket of de 'onboarding' zodat medewerkers vanaf dag één meekrijgen wat van hen verwacht wordt en welke instrumenten hiervoor beschikbaar zijn.

De onderzoeksresultaten lijken er voorzichtig op te wijzen dat, door risicobewust handelen onderdeel te maken van organisatieroutines, risicobewust handelen op de werkvloer gestimuleerd kan worden. Dit hangt af van welke instrumenten worden ingezet en of obstakels zoals tijdgebrek weggenomen kunnen worden. De samenhang tussen een risicomanagementcultuur en organisatieroutines wordt versimpeld weergegeven in figuur 5.2.

Figuur 5.2 Weergave van de samenhang tussen organisatieroutines, een risicobewuste werkvloer en een risicomanagementcultuur.

Om tot een meer volwassen risicomanagementcultuur te komen is naast de top-down insteek van ERM tevens een bottom-up benadering noodzakelijk om de werkvloer risicobewust en betrokken bij risico's te krijgen. Risicobewust handelen onderdeel maken van gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers maar ook tussen medewerkers onderling lijkt hiervoor een goed instrument.

Wat niet uit de onderzoeksgegevens naar voren komt is dat risicobewust handelen een op zich staande routine is of kan zijn. Alle voorbeelden van risicobewust handelen organisatieroutines bij de IND betreffen bestaande of nieuwe routines waar een element van risicobewust handelen aan toegevoegd is of wordt.

5.6 Beantwoording van de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:
Kan risicobewust handelen onderdeel worden van organisatieroutines op de werkvloer zodat dit handelen niet beperkt blijft tot de top van de organisatie maar ook van onderop in de organisatie toegepast wordt?

Om tot een antwoord op deze vraag te komen is eerst onderzocht hoe risicobewust handelen gedefinieerd kan worden en wat van invloed is op risicobewust handelen. Vervolgens is onderzocht welke organisatieroutines bij de IND zich lenen voor introductie van risicobewust handelen en op welke manier risicobewust handelen onderdeel kan worden van organisatieroutines.

De definities van risicobewust handelen uit de literatuur en uit de onderzoeksresultaten komen grotendeels overeen. Het belangrijkste verschil zit in de risico's waar de medewerker (en manager) zich bewust van moet zijn. De organisatierisico's lijken voor nu kaders te bieden, hoewel de inschatting van de onderzoeker is dat het niet altijd makkelijk zal zijn dit te laten aansluiten bij wat de medewerkers aan werkzaamheden verrichten. Het risicogebied onvoldoende wendbaarheid zal bijvoorbeeld voor medewerkers van de telefonische helpdesk in eerste instantie weinig ´sense´ maken.
De belangrijkste variabelen die van invloed zijn op risicobewust handelen lijken het gesprek als instrument, wat het bespreekbaar maken van risico's stimuleert zodat risicobewust gehandeld kan worden. Dit hangt echter af van (de kwaliteit van) de manager waarbij de factor tijd de grootste belemmering lijkt.
Om tot een risicomanagementcultuur te komen is risicobewust handelen van medewerkers en managers noodzakelijk. Op dit moment is voornamelijk het hoger management betrokken waardoor een volgende stap in het volwassenheidsmodel niet plaats kan vinden. Daarvoor dient ook de werkvloer betrokken te worden. Gebruikmaking van organisatieroutines kan hierbij als hulpmiddel ingezet worden. Het voeren van een gesprek is als instrument (artefact) genoemd dat daaraan

ondersteunend is. De gesprekscyclus tussen manager en medewerker kan, als organisatieroutine, ingezet worden om risicobewustzijn te stimuleren. Uiteindelijk zou dit kunnen leiden een verandering in de risicomanagementcultuur waarbij niet alleen de top van de organisatie maar ook de werkvloer betrokken is. Dit betekent betere betrokkenheid van het operationeel management, want zolang risicobewust handelen bij deze managementlaag niet voldoende ontwikkelt is kan niet verwacht worden dat hier veel stimulans richting de werkvloer uitgaat. Het verdiend aanbeveling om naar andere organisatieroutines te kijken zoals het ´onboarden´ van nieuwe medewerkers en het gebruik van een ´lijst´ of format als artefact niet geheel te schuwen. Dit kan een noodzakelijke eerste stap zijn om medewerkers te betrekken bij risicomanagement.

5. 7 Beperkingen en mogelijk kwalitatief vervolgonderzoek

In hoofdstuk 3 zijn al een aantal kanttekeningen geplaats bij de gebruikte onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk worden beperkingen ten aanzien van de resultaten genoemd en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.
Hoewel de interviews inzicht hebben opgeleverd over variabelen die mogelijk van invloed zijn op risicobewust handelen, is onbekend hoe groot die invloed is. Daarnaast is informatie verkregen uit een beperkte groep respondenten die bekend zijn met risicomanagement wat de onderzoeksresultaten mogelijk gekleurd heeft.. Omdat een bottom-up methode van organisatieverandering onderzocht wordt is het belangrijk dat juist ook de werkvloer betrokken wordt. Nu het model is ontworpen (inductie) volgt toetsing van het model (deductie). Dit kan door de verbanden die in het model gelegd worden te toetsen door middel van hypothesen (Schindler 2019, pp. 359). Zo lijkt het erop dat de variabele ´leiderschap´ door middel van gesprekken een positieve invloed kan hebben op risicobewust handelen. Onbekend is of een interventie hierop het meeste effect heeft ten opzichte van bijvoorbeeld inzet op het kennisniveau van medewerkers. En is alleen inzet op het gesprek voldoende of dient ook het leiderschap zelf aangepakt te worden? Door de verbanden te toetsen ontstaat inzicht in welke variabelen prioriteit zouden kunnen krijgen bij het

plegen van interventies. Op dit moment wordt binnen de IND gewerkt aan een leiderschapsprogramma. De informatie uit dit onderzoek zou hiervoor nuttige informatie op kunnen leveren om zo het programma mede vorm te geven.

Door middel van een **survey** (Babbie 2011; Verschuren and Doorewaard 2016) kan informatie opgehaald worden bij een grotere onderzoekspopulatie, de werkvloer. De verkregen data biedt de mogelijk statistische samenhangen te berekenen.

Voor de representativiteit van de gegevens is het belangrijk dat alle directies vertegenwoordigd zijn. In plaats van een vragenlijst naar de hele organisatie te sturen (a-selecte steekproef) kan mogelijk gericht een aantal teams uit de verschillende directies benaderd worden of door middel van inventarisatie welke teams aan het onderzoek mee willen doen. Indien de bereidheid bestaat in de tijd wederom bevraagd te worden dan biedt het onderzoek ook longitudinaal inzicht.

De vragenlijst kan bestaan uit een aantal stellingen die iets zeggen over het kennisniveau, of risico´s besproken worden, de houding van de manager en belemmeringen. Om de attitude van medewerkers te meten kan gebruikt worden gemaakt van stellingen met antwoordcategorieën die gaan van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens', de Likert schaal (Babbie 2011; Schindler 2019). Dit kan aangevuld worden met enkele gesloten vragen waarbij de respondent het antwoord kan kiezen uit een lijst, bijvoorbeeld van directies of van belemmeringen (tijd, kennis). Bij belemmeringen zou het dan gaan om de belangrijkste, met het risico dat andere belemmeringen zo buiten beschouwing blijven. Om de correlatie tussen de variabelen te meten wordt vervolgens een correlatiecoëfficiënt gebruikt met gebruikmaking van de Spearman r_s toets in SPSS.

Een optie kan zijn de respondenten te vragen of zij benaderd mogen worden voor een interview. Op deze manier wisselen kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden elkaar af.

6. Aanbevelingen

Allereerst wordt ingegaan op de bijdrage die dit onderzoek kan leveren aan de theorie en de praktijk. Daarna worden, ondanks de beperkingen en het vervolgonderzoek dat nodig is, enkele aanbevelingen voor de IND gedaan op basis van de resultaten en analyse.

6.1 Relevantie van dit onderzoek

De relevantie van dit onderzoek heeft zowel een kenniscomponent, een bijdrage aan wetenschappelijke literatuur, als een praktische component ten aanzien van gelijksoortige organisaties als de IND.

Bijdrage aan de theorie

De bijdrage aan wetenschappelijke literatuur is de koppeling die gemaakt wordt tussen de theorie over de risicomanagementcultuur en de theorie over organisatieroutines als vorm van organisatieverandering van onderop. Getracht is deze theorieën te koppelen om enerzijds aan te tonen wat het belang is van het betrekken van de werkvloer bij risicobewust handelen. Anderzijds is de theorie van de organisatieroutine gebruikt om na te gaan of door risicobewust handelen aan te laten sluiten bij organisatieroutines, de werkvloer betrokken kan worden. De elementen van een risicomanagementcultuur zijn over de elementen van een organisatieroutine heen gelegd. De gedachte is dat als door de organisatieroutine risicobewust handelen gaat 'lopen' dit als een radarwerk de risicomanagementcultuur positief beïnvloed.

Bijdrage aan de praktijk

Hoewel het onderzoek zich richt op de IND is niet uitgesloten dat de resultaten uit het onderzoek gebruikt kunnen worden voor andere uitvoeringsorganisaties zoals het UWV of de belastingdienst. Deze organisaties zijn de laatste tijd negatief in het nieuws gekomen. De belastingdienst vanwege de

toeslagenaffaire[10], het UWV en de belastingdienst samen als onderdeel van het rapport Werk aan uitvoering (Wau)[11] welke het functioneren van overheidsorganisaties beoogd te verbeteren. In beide rapporten worden stevige aanbevelingen en verandervoorstellen gedaan. De vraag is hoe wordt gezorgd dat dit op de werkvloer gaat leven en niet blijft 'hangen' bij hoger management. Zeker waar het gaat om continuïteit van dienstverlening kan het integreren van risicobewust handelen in organisatieroutines mogelijk bijdragen aan het meenemen van de werkvloer in de veranderingen. Zodat het radarwerk gaat lopen.

6.2 Versterken rol van risicoliaison en inzet op de werkvloer

Hoe kan de risicoliaison het beste ingezet worden om risicobewust handelen te bevorderen en de risicomanagementcultuur verder te brengen: als instrument, kennisfactor of cultuurveranderaar? Alle drie geniet de voorkeur. Instrumenteel is de rol vastgelegd, maar de kennis kan omhoog evenals de bijdrage aan de cultuurverandering.
Aan de rol van risicoliaison kleven op dit moment twee belangrijke nadelen. De risicoliaison is in de meeste gevallen aangewezen en onzeker over de rol en het kennisniveau over risicomanagement kan omhoog.
De aanbevelingen zijn:

- Het heroverwegen van de rol van risicoliaison zodat vanuit duidelijkheid over de rol er meer onderlinge betrokkenheid ontstaat.
- Het opleiden van de risicoliaisons in risicomanagement en de verschillende instrumenten die hiervoor ter beschikking staan (de coördinator en auteur gaan hier een aandeel in leveren).
- De risicoliaisons niet alleen ondersteuning laten bieden aan de directie MT's maar ook aan teams en eventueel aan individuele medewerkers.

[10] Zie het rapport 'Ongekend Onrecht' van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslagen (POK) van december 2020.
[11] Rapport Werk aan Uitvoering (Wau), juli 2020

- Een randvoorwaarde is dat de liaisons tijd en ruimte moeten krijgen zichzelf maar ook de teams en medewerkers te ontwikkelen.

Door de rol van risicoliaison meer 'body' te geven zowel wat betreft rol als training is de verwachting dat de risicoliaisons sterker in hun schoenen staan en onderling meer betrokken zijn. Zij kunnen dan een stevige positie innemen in het uitdragen van risicomanagement(cultuur) binnen de directies. Indien de risicoliaisons een hechter team worden kan er tevens meer door de directies heen gewerkt worden. Populair gezegd krijgen ze de rol van 'satéprikker' door de directies heen.

6.3 Communicatie ten behoeve van risicobewust handelen als veranderstrategie

Volgens Kotter (2019, pp. 37) is bij een grote verandering sprake van een soort raderwerk van verschillende projecten (organisatieveranderingen) die in elkaar grijpen en elkaar opvolgen. Het invoeren van risicomanagement als organisatieverandering is minder ingrijpend dan een complete reorganisatie, maar kent wel een aantal raderen. Kotter (2019) bekijkt het al dan niet slagen van organisatieveranderingen vanuit acht stappen die bij voorkeur elkaar opvolgen. In het toewerken naar een risicobewuste cultuur zijn een aantal van de stappen genomen: het urgentiebesef is vastgesteld, er is een 'leidende coalitie' van risicoliaisons en risicospecialisten die de directie MT-s ondersteunen en er ligt een strategie in de vorm van een beleidsdocument. Deze stappen zijn echter blijven hangen bij het hoger management. Om de werkvloer betrokken te krijgen is een goede communicatie belangrijk. Een eerste stap is de context te analyseren, de geschreven en ongeschreven regels (Clampitt en Berk 1996). Zo kan de vraag gesteld worden of de term 'risicomanagement' gebruikt moet worden in communicatie met de werkvloer. Een van de respondenten merkte op dat een alternatief kan zijn het over 'belemmeringen' te hebben die het bereiken van het doel in de weg staan. Een rondetafelgesprek met medewerkers en operationeel managers uit verschillende directies kan mogelijke weerstand tegen bepaalde terminologie blootleggen. Risicoliaisons zouden deze rondetafelgesprekken kunnen begeleiden. Het gesprek kan tevens gaan over de verwachtte voordelen van risicobewust handelen, wat de impact kan zijn op anderen en hoe moeilijk of makkelijk het in te passen is. Clampitt en Berk (1996, pp. 16) hebben een vragenlijst ontwikkelt die hierop

aangepast kan worden. In de lijst staan vragen als: ‘is de verandering congruent met de cultuur’ en ‘wordt de verandering gezien als een verbetering ten opzichte van de voorgaande praktijk’. De uitkomsten van deze gesprekken kunnen betrokken worden bij hoe de directie MT´s het risicomanagement verder willen brengen in de eigen directie.

6.4 Routines die een relatie hebben met organisatiebrede risico’s

Grote organisatieveranderingen brengen doorgaans een verandering in routine mee (bijvoorbeeld de introductie van werken volgens de AVG). Door voor risicobewust handelen juist bij bestaande routines aan te sluiten is de verwachting dat de verandering op minder weerstand stuit. Dan is het wel belangrijk de routine goed te kennen en samen met de medewerker na te gaan hoe risicobewust handelen hier op aan kan sluiten. Dit kan door middel van een gesprek een op een of rondetafelgesprek met alle betrokkenen bij de organisatieroutine. Door de handelingen waar de routine uit bestaat in beeld te brengen kan gezamenlijk gekeken worden welke risico’s hier mogelijk bestaan. Het model van Pentland en Feldman (2008) kan hiervoor gebruikt worden. In het gesprek komen eveneens de ongeschreven regels ter sprake en ondersteunende artefacten.

Aanbevolen wordt om allereerst te inventariseren welke organisatieroutines de meeste invloed hebben op de organisatiebrede risico’s. Een voorbeeld is de werving- en selectieprocedure van nieuwe medewerkers. Bij hoge instroom van asielzoekers, een organisatiebreed risicogebied, zijn veel medewerkers nodig om de aanvragen af te doen. Niet alleen voor de aanvragers zelf maar ook om negatieve publiciteit (en voorheen ook dwangsommen) te vermijden en om de huidige medewerkers te ontlasten. Werving en selectie vindt volgens een routinematige procedure plaats. Over een dergelijke routine en de hieraan verbonden risico’s met mogelijke gevolgen voor de organisatie, kan het gesprek plaatsvinden. Vanuit het gesprek kan een cultuur ontstaan waarbij medewerkers meer open staan voor het effect van hun handelen op de organisatierisico´s maar ook welk effect het heeft op bijvoorbeeld het werk van een andere directie. Beide, de gesprekken en open

cultuur, hebben invloed op elkaar omdat ze elkaar kunnen versterken. Op die manier zou binnen een organisatieroutine risicobewust handelen langzaam ingebed kunnen raken.

Literatuurlijst

van Aken, Joan, and Hans Berends. 2018. *Problem Solving in Organizations*. Third. Camebridge University Press.

Babbie, Earl. 2011. *The Basics of Social Research*. Fifth. Wadsworth: Cengage Learning.

Balogun, Julia. 2006. "Managing Change : Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes." 39: 29–49.

Boeije, Hennie. 2012. *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Braumann, Evelyn C. 2018. "Analyzing the Role of Risk Awareness in Enterprise Risk Management." *Journal of Management Accounting Research* 30(2): 241–68.

Braumann, Evelyn C, Isabella Grabner, and Arthur Posch. 2020. "Tone from the Top in Risk Management : A Complementarity Perspective on How Control Systems Influence Risk Awareness." *Accounting , Organizations and Society* 84: 1–17.

Burnes, Bernard. 2004. "Emergent Change and Planned Change - Competitors or Allies? The Case of XYZ Construction." *International Journal of Operations and Production Management* 24(9): 886–902.

Chenail, Ronald J. 2011. "Interviewing the Investigator : Strategies for Addressing Instrumentation and Researcher Bias Concerns in Qualitative Research." 16(1): 255–62.

Clampitt, Phillip G, and Laurey R Berk. 1996. "Strategically Communicating Organisational Change." *Journal of Communication Management* 1(1): 15–28.

COSO. 2004. "Risico Management van de Onderneming. Geïntegreerd Raamwerk." : 13. http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecSummary_Dutch-rev-juni06.pdf.

DeHart-Davis, Leisha, Jie Chen, and Todd D. Little. 2013. "Written Versus Unwritten Rules: The Role of Rule Formalization in Green Tape." *International Public Management Journal* 16(3): 331–56.

Diefenbach, Thomas. 2009. "Are Case Studies More than Sophisticated Storytelling ?: Methodological Problems of Qualitative Empirical Research Mainly Based on Semi-Structured Interviews." *Quality and Quantity* 43(6): 875–94.

Domańska-Szaruga, Beata. 2020. "Maturity of Risk Management Culture." *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(3): 2060–78.

Emans, Ben. 1986. *Interviewen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Feldman, Martha S. 2003. "Organizational Routines as a Source of Continuous Change." *Organization Science* 11(6): 611–29.

Fusch, Patricia I, and Lawrence R Ness. 2015. "Are We There Yet ? Data Saturation in Qualitative Research." *The Qualitative Report* 20(9): 1408–16.

Hopkin, Paul. 2010. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing*. Fourth. London: Kogan Page Limited.

Jacob, Stacy, and S. Furgerson. 2015. "Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research." *The Qualitative Report* 17(42): 1–10.

Kotter, John P. 2019. *Leiderschap Bij Verandering*. 24th ed. Boom Uitgevers Amsterdam. https://www.managementboek.nl/boek/9789052612317/leiderschap-bij-verandering-john-kotter (February 23, 2020).

Ledeneva, Alena. 2011. "Open Secrets and Knowing Smiles." *East European Politics and Societies* 25(4): 720–36.

Meyer, Thierry, and Genserik Reniers. 2016. *Engineering Risk Management*. 2nd ed. De Gruyter.

Morgan, David L. 1996. "Focus Groups." *Annual Review of Sociology* 22: 129–52.

Pentland, Brian T., and Martha S. Feldman. 2008. "Designing Routines: On the Folly of Designing Artifacts, While Hoping for Patterns of Action." *Information and Organization* 18(4): 235–50.

Power, Michael. 2009. "The Risk Management of Nothing." *Accounting, Organizations and Society* 34(6–7): 849–55.

PWC. 2015. "Risk Management in the Public Sector." *Risk Management* 39(3): 72–78.

Schein, Edgar H. 1990. "Organizational Culture." *American Psychologist* 45(2): 109–19.

Schindler, Pamela S. 2019. *Business Research Methods*. 13th ed. McGraw-Hill Education.

Staveren, M.Th. van (Martinus Theodorus). 2015. *Risicogestuurd Werken in de Praktijk*. 3rd ed. Deventer: Vakmedianet.

Verschuren, Piet, and Hans Doorewaard. 2016. *Het Ontwerpen van Een Onderzoek*. 5th ed. Boom Uitgevers Amsterdam.

Vierendeels, Geert, Genserik Reniers, Karolien van Nunen, and Koen Ponnet. 2018. "An Integrative Conceptual Framework for Safety Culture: The Egg Aggregated Model (TEAM) of Safety Culture." *Safety Science* 103: 323–39.

Weich, Karl E., and Robert E. Quinn. 1999. "Organizational Change and Development." *Annual Review of Psychology* 50: 361–86.

Weichbrodt, Johann, and Gudela Grote. 2010. "Rules and Routines in Organizations: A Review and Integration." *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*: 36.

Williamson, Dermot. 2007. "The COSO ERM Framework: A Critique from Systems Theory of Management Control." *International Journal of Risk Assessment and Management* 7(8): 1089–1119.

Bijlage I Interview Protocol Risicoliaisons

Indeling protocol

- Informeren van de risicoliaisons
- Inwinnen van *informed consent*
- Script voor het openen van het interview
- Vragenlijst gebaseerd op literatuur
- Mogelijke prompts
- Script voor het afsluiten van het interview
- Gebruik van een test interview

1. Informeren risicoliaisons

De risicoliaisons worden per mail benaderd. In de mail wordt uitleg gegeven over het onderzoek en wordt gevraagd of de persoon toestemt geïnterviewd te worden. Indien dit het geval is volgt een uitnodiging voor een interview op het tijdstip dat het hem/haar uitkomt. In verband met COVID-19 is het nog steeds moeilijk fysiek af te spreken. Het interview zal daarom afgenomen worden via Webex. De duur van het interview is maximaal 1 uur.

2. Inwinnen van informed consent

In bijlage 1 is het informatieformulier en het toestemmingsformulier opgenomen. Op het moment dat de risicoliaison akkoord geeft geïnterviewd te worden, worden beiden digitaal toegestuurd. Aan het begin van het interview wordt gevraagd of het informatieformulier duidelijk was en of er vragen over zijn. Vervolgens wordt de vraag gesteld of de risicoliaison een reactie kan geven op de stellingen en/of direct op alle drie akkoord geeft. Dit wordt opgenomen in het transcript van het interview. Op het formulier wordt de naam van de risicoliaison gezet en de datum waarop het interview wordt afgenomen en waar akkoord op wordt gegeven.

3. Script voor het openen van het interview (10 minuten)

Om te vermijden dat het gesprek te stijf en geforceerd begint zal er geen compleet script worden uitgeschreven, maar worden elementen genoemd die in de inleiding terug moeten komen. Die elementen zijn:

- Dank voor bereidheid geïnterviewd te willen worden.
- Context: studie risicomanagement, de eindthesis, het onderwerp van het onderzoek (zoals kort beschreven in de mail.
- Informed consent: is de informatie duidelijk, zijn er vragen en wordt akkoord gegeven?

- Informeren dat van dit interview een transcript wordt gemaakt. De liaison onvangt een concept van de resultaten sectie van het onderzoek en een link naar de repository van de Universiteit Twente.
- Informeren dat eventuele quotes die ik wil gebruiken voorgelegd worden voor akkoord.

4. Vragenlijst/topiclijst (40 minuten)

Opbouw van het interview:
1. Algemene en achtergrondvragen, meer op de persoon zelf gericht en de rol van risicoliaison
2. Vragen over risicomanagement bij de IND en de directie van de liaison.
3. Vragen over risicobewust handelen (met gebruikmaking van de topiclist)
4. Vragen over de combinatie met een organisatieroutine.

Risicobewust handelen	• Ben je bekend met de term risicobewust handelen? • Wat versta je daar (zelf) onder? • Wat zijn volgens jou randvoorwaarden om risicobewust te kunnen handelen? Zie topiclist voor: - instrumenten - leiderschap - verantwoordelijkheid • Wat zijn mogelijke belemmeringen voor risicobewust handelen binnen de IND? • Zou je risicobewust handelen bij de IND kunnen/willen stimuleren? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? • Kun je risicobewust handelen onderdeel maken van een organisatieroutine? • Heb je voorbeelden van een routine waarbij dit zou kunnen? • Kan dit een bijdrage leveren aan een succesvolle implementatie van risicomanagement binnen de IND? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Topic	**(Mogelijke) vragen**
Algemeen/achtergrond	• Hoe lang werk je al bij de IND? • Hoe lang ben je al risicoliaison?

(dit is onderdeel van het begin van het interview)	• Hoe ben je risicoliaison geworden? (interesse/aangewezen)
Kennisniveau	• Hoe bekend is risicomanagement binnen de IND? • Welke informatie is er beschikbaar voor managers/medewerkers om met risico's uit de voeten te kunnen?
Beschikbaarheid instrumenten	• Welke instrumenten gebruik je zelf in je rol als risicoliaison? • Welke instrumenten zouden risicobewust handelen kunnen bevorderen?
Verantwoordelijkheid eigen werk en risico's die daarbij horen	• Zijn risico's binnen de IND/directie bespreekbaar? (Voorbeelden wanneer risico niet op prijs werd gesteld). • Zou iedere medewerker rekening moeten houden met risico's bij wat hij/zij doet?
Houding leidinggevenden (eigen leidinggevende/directeur directie/managers)	• Hoe gaat jouw MT om met risicomanagement? (Graag Uitleg/voorbeelden). • Hoe is de reactie op jou als risicoliaison? • Welke rol hebben managers in risicobewust handelen?
Organisatieroutine	• Kan risicobewust handelen onderdeel worden van organisatieroutines? • Zijn er routines binnen de IND waar risicobewust handelen aan gekoppeld kan worden.

5. Script voor afsluiten interview (10 minuten)

Wederom wordt gekozen voor elementen die terug moeten komen in de afsluiting:

- Zijn er nog vragen/wil je nog iets kwijt.
- Dank voor het interview.
- Ontvangt een concept van de resultatensectie.
- Mogelijk te gebruiken quotes worden ter goedkeuring voorgelegd.
- Indien belangstelling ontvang je de link naar het onderzoek op de website van de TU.

6. Testinterview

Er zijn met één van de risicoliaisons een testinterview worden afgenomen. Het doel is na te gaan of de vragen informatie opleveren die relevant zijn voor het onderzoek of dat er een vraag af of bij moet. Het is tevens een test om na te gaan of er voor de verschillende onderdelen voldoende tijd is.

Bijlage II Informed Consent Formulier

Informatieblad voor onderzoek 'Risicobewust handelen bij de IND: Een bottom-up benadering'

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Moniek Peen.

Het doel van dit onderzoek is om ten behoeve van het risicomanagementbeleid van de IND tot een definitie te komen van risicobewust handelen. Vanuit deze definitie wordt onderzocht of risicobewust handelen onderdeel kan uitmaken van bestaande organisatieroutines of dat een aparte organisatieroutine ontwikkeld moet worden.

De onderzoeksgegevens worden gebruikt voor de masterthesis die geschreven wordt als afronding van de master Risicomanagement van de Universiteit Twente.

Hoe ga ik te werk?

U neemt deel aan een onderzoek waarbij informatie vergaard wordt door u te interviewen en uw antwoorden te noteren/op te nemen via een audio-opname. Er zal ook een transcript worden uitgewerkt van het interview.

Potentiële risico's en ongemakken

Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.

Vertrouwelijkheid van gegevens

Ik doe er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. Voordat de onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd.

In een publicatie zullen anonieme gegevens worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Universiteit Twente en op de beveiligde (versleutelde) gegevensdragers van de onderzoekers.

De onderzoeksgegevens worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon. De audio-opnames worden na afronding van de masterthesis verwijderd.

Tot slot is dit onderzoek beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de faculteit BMS.

Vrijwilligheid

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgaaf van redenen. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met het onderzoek, of heeft u vragen en/of klachten? Neem dan contact met mij op.

Contactgegevens: Moniek Peen | telnr. 06 18305808 | moniek.peen@gmail.com.

Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en of uitvoering van het onderzoek kunt u zich ook wenden tot de Secretaris van de Ethische Commissie van de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences op de Universiteit Twente via ethicscommittee-bms@utwente.nl. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Universiteit Twente, faculteit Behavioural, Management and Social Sciences. Indien u specifieke vragen hebt over de omgang met persoonsgegevens kun u deze ook richten aan de Functionaris Gegevensbescherming van de UT door een mail te sturen naar dpo@utwente.nl.

Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek door middel van een separaat informatieblad. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord.

2. Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Naast het bovenstaande is het hieronder mogelijk voor verschillende onderdelen van

het onderzoek specifiek toestemming te geven. U kunt er per onderdeel voor kiezen wel of geen toestemming te geven. Indien u voor alles toestemming wil geven, is dat mogelijk via de aanvinkbox onderaan de stellingen.

	JA	NEE
1. Ik geef toestemming om de gegevens die gedurende het onderzoek bij mij worden verzameld te verwerken zoals is opgenomen in het bijgevoegde informatieblad.		
2. Ik geef toestemming om tijdens het interview opnames (geluid) te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.	☐	☐
3. Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de onderzoekspublicatie.	☐	☐
Ik geef toestemming voor alles dat hierboven beschreven staat.	☐	

Naam Deelnemer: Naam Onderzoeker:

Handtekening: Handtekening:

Datum: Datum:

Bijlage III Interview Protocol Focusgroep

Indeling protocol

- Informeren van de risicoliaisons
- Script voor het openen van het gesprek
- Aandachtspunten tijdens het gesprek
- Vragenlijst
- Script voor het afsluiten van het gesprek

1. Informeren risicoliaisons

De risicoliaisons worden per mail benaderd om deel te nemen aan de focus groep. In de mail wordt de resultatensectie gepresenteerd op basis van de interviews en worden de vragen die tijdens het gesprek gesteld worden meegestuurd.
In verband met COVID-19 is het nog steeds moeilijk fysiek af te spreken. Het gesprek zal daarom afgenomen worden via Webex. De duur van het gesprek is maximaal 1 uur.

2. Script voor het openen van het gesprek (5 minuten)

Er zal geen script opgelezen worden, maar tijdens de opening zullen de volgende elementen aan bod komen:

- Dank voor bereidheid aan het gesprek deel te nemen.
- Context:
    - voor diegenen die niet als respondent hebben gefungeerd: onderzoek in het kader masterthesis.
    - De ontvangen resultatensectie is op basis van de interviews die bij een aantal van jullie zijn afgenomen. Ter validatie worden deze nu besproken.
    - Alles wat tijdens dit gesprek aan de orde komt is vertrouwelijk en niet op de persoon te herleiden.
- Dit gesprek wordt opgenomen. De audio file is alleen toegankelijk voor de scriptiebegeleiders.
- Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt waarvan de resultaten verwerkt worden

3. Aandachtspunten tijdens het gesprek

Omdat Rijksambtenaren zoveel mogelijk thuis moeten werken (november 2021) wordt dit gesprek gevoerd via Webex. De onderzoeker zit zelf in de rol van gespreksleider.

- Maak dat iedereen aan het woord komt.
- Gespreksleider onthoud zich van opinie.
- Tijd in de gaten houden.

De focusgroep zal als het goed is bestaan uit liaisons die reeds zijn geinterviewd en liaisons diedit niet zijn (sommige zullen geen liaison meer zijn maar hebben wel aan de interviews deelgenomen).

4. Vragenlijst/topiclijst (45 minuten)

Risicobewust handelen	Wat vindt je van de definitie van risicobewust handelen (en waarom)? Is deze definitie bruikbaar voor de IND? Zo ja/nee, waarom? Wat is het effect op de organisatie als een cultuur van risicobewust handelen tot stand komt?
Variabelen van invloed op risicobewust handelen	Wat vindt je van de resultaten en de gevonden variabelen? Mis je variabelen? Zo ja welke?
Organisatieroutine als hulpmiddel voor risicobewust handelen van onderop	Wat vindt je van de resulaten t.a.v. de organisatieroutine? Mist er iets? Kan een organisatieroutine bijdragen een het risicobewust handelen van medewerkers?

5. Script voor afsluiten interview (10 minuten)

Wederom wordt gekozen voor elementen die terug moeten komen in de afsluiting:

- Zijn er nog vragen/wil iemand nog iets kwijt.
- Dank voor het gesprek.
- Indien belangstelling ontvang je de link naar het onderzoek op de website van de TU.

Bijlage IV Verslag Focusgroep

Verslag Focusgroep 23 november 2021

Een van de deelnemers geeft bij aanvang aan nog niet alles doorgelezen te hebben. Gedurende het gesprek blijken ook de andere deelnemers de resultaten in beperkte mate tot zich te hebben genomen. Aan iedereen is verzocht om, indien zij later nog opmerkingen hebben, deze per mail toe te sturen.
Aan diegenen die wel zijn uitgenodigd maar niet aanwezig konden zijn is dit eveneens gevraagd. Tot op heden is nog geen schriftelijke reactie ontvangen.
Respondent 1: GJB (moet halverwege weg)
Respondent 2: CB
Respondent 3: MS
Respondent4: HN

Vraag 1 Risicobewust handelen, is de definitie zo bruikbaar?
Reacties respondenten:
Res1: De definitie is nu gekoppeld aan besluitvorming, daarmee versmal je hem. Risicobewust handelen gebeurd ook zonder besluitvorming, als je bezig bent met dag dagelijkse praktijk. Als je deze definitie wilt voor de IND, gaat het dan alleen om besluitvorming of omdat je wilt dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn risicobewust te handelen.

Res2: Wat betreft het handelen, de consequenties op het eigen handelen op anderen: het gaat niet alleen om anderen maar ook op een proces of onderdeel van de organisatie, daar kan de definitie mogelijk breder.

Res3: Op zich prima definitie vanuit de medewerker, maar ligt er wel aan hoe breed of hoe smal je hem wilt trekken. Hij ziet nu op besluitvorming maar dit kan je breed trekken, dit kan op elk besluit zijn. Hoe breed wil je het trekken of moet het specifieker.

Wat als de definitie stopt bij 'bewuste keuzes'? Dekt hij dan de lading?
Res2: daarmee maak je hem wel breder. Je zou ook kunnen beginnen met: …is het handelen van alle medewerkers… en 'dat dient onderdeel te zijn ' komt dan later, je omschrijft eerst het handelen. Het 'is handelen op die en die manier'. Je omschrijft eerst welk handelen het is en dient onderdeel te zijn van… je draait hem dan om.
Res1: Eens. Je legt de zwaarte dan aan het begin. Dus als je begint met het effect en de consequenties van eigen handelen, dan maak je hem meteen scherp.

Res1: Ik val in de definitie nog over het woord 'inschatting'. Vaak ben ik me niet bewust van iets en vervolgens maak ik een inschatting.. volgens mij is dat iets volgend op. Eerst ben ik me ergens bewust van, dan maak ik pas een inschatting. Om een inschatting te maken moet ik me eerst ergens bewust van zijn.

Res4: Over de definitie, daar hoort de eerste zin niet bij, dat is alleen een plaatsbepaling en zegt nog niets over risicobewust handelen. Er zitten ook twee woorden in die te maken hebben met perceptie. Inschatten of bewuste keuzes maken, dat doen we allemaal anders. Als je het concreter wilt maken kun je in de definitie een soort

risicobewust ten opzicht van… bijvoorbeeld de jaardoelen. Dan kader je het in. Het risicobewustzijn staat dan in relatie tot iets, een gevaar of een doelstelling.
Als je risicobewust handelt, moet je dan iets weten over de organisatiedoelstellingen of -waarden?

Vraag 2 Wat kan het effect zijn als mensen risicobewust gaan handelen?
Res2: je kunt meerdere effecten hebben. De risico's worden minder, er gaat minder mis. Maar het kan ook vertragend werken. Dat mensen meer bezig zijn met risico's en eerst bepaalde afwegingen maken en daarmee niet de snelheid hebben die ze normaal hebben. Dit kan vertraging in het proces opleveren. Mensen kunnen gaan aarzelen als ze die afweging gaan maken. Maar het voornaamste is dat je op vlakken waar je nu risico loopt, dat door risicobewust handelen minder loopt.

Res3: Daar ben ik het wel mee eens. Het voordeel is ook dat het bekender wordt. Veel mensen handelen niet risicobewust omdat ze überhaupt niet weten wat de risico's zijn. Maar als dit bekender wordt kan dit ook het effect hebben dat, omdat je zo risicobewust willen handelen, je het zo safe gaat spelen en dat kan voor vertraging zorgen. Hangt af van het proces en hoe je ermee omgaan.

Res4: Gaat het om de organisatiewaarden of de eigen waarden? Als je risicobewust bent vanuit je eigen perceptie dan waaiert het alle kanten op. Je hebt kaders nodig.

Vraag 3 Herkennen jullie de resultaten op basis van de tabellen?
(Hier begint iedereen te lezen) Er komt geen reactie. Daarom wordt overgegaan naar de volgende vraag waarbij uitleg wordt gegeven over hoe het model tot stand is gekomen.

Vraag 4 Wat is jullie reactie op het conceptueel model?
Lijkt het model logisch? Mis je variabelen?

Res4: Wat zijn de kaders? Die zijn bijna een uitgangspunt in het blauwe vak. Dat is een randvoorwaarde. In het oranje blok mist iets van verantwoordelijkheid geven en nemen. Verantwoordelijkheid nemen is van de individuele medewerker, ook het bewustzijn waar je werkt. Verantwoordelijkheid geven ligt bij de leidinggevende, die de medewerker ook betrekt en verantwoordelijkheid geeft. Daar zit een wisselwerking en dan ben je ook aanspreekbaar. Afspraken en procedures zitten in de randvoorwaarden.
Van klimaat wil je ook transparante communicatie. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Dit is vooral van belang top-down. Als top wordt er naar je gekeken om keuzes te maken en beslissingen te nemen en daar moet je transparant in zijn.

Res3: Ik kan me wel in het plaatje vinden en mis niet direct iets.

Res2: Ik kan er niet veel van zeggen. Het komt niet raar of vreemd voor.

Res4: Er zijn ook blokjes zonder lijntje die wel met elkaar te maken hebben, bijvoorbeeld attitude en kennis. Met juiste attitude zorg je ook dat je kennis hebt. Het vraagt om professionele fitheid.

Res2: Waar 'betrokkenheid managers' staat kan ook 'betrokkenheid medewerkers' staan. Medewerkers moeten zich betrokken voelen te kunnen handelen.

Vraag 5 Organisatieroutine: helpt een organisatieroutine het risicobewust handelen?

Res4: Routine op processen is mooi, dat is voorspelbaar. Als routine letterlijk wordt dan haal je het bewuste eruit. Het is belangrijk te blijven nadenken en daartoe geprikkeld te worden.

(*Er wordt uitleg geven over een organisatieroutine*)

Res4: Belangrijk is ook bedrijfsblindheid. Sta je nog wel open voor een nieuwe collega door na een paar weken te vragen wat hij of zij van de organisatie vindt? Daarmee heb je ook de bereidheid verbeteringen toe te passen. Vraag iedereen binnen drie maanden wat ze van de organisatie vinden.
Als je bij binnenkomst nieuwe medewerkers ergens in traint, zet je dan niet meteen weer een poortje dicht?

Res3: Organisatieroutines worden op verschillende niveaus anders ingevuld. Binnen de IND hebben verschillende afdelingen verschillende risico's. Alle lagen gaan in gesprek over risico's zoals tertaalrapportages. Ligt eraan welke routine je in wilt voeren en onderdeel van het gesprek wilt maken. Bijvoorbeeld als een beslismedewerker alleen afwijst of inwilligt, in hoeverre speelt risicobewust handelen daarin? En hoe zou je dat in een gesprek ter sprake kunnen brengen. Ik weet je niet hoe je dat op dat niveau bespreekbaar moet maken. Op welk niveau zit het dan?

Res4: Heeft dat ook te maken met echt weten waar je mee bezig bent? In voorbeeld Res2 is het dat beslismedewerker weet wat het grote plaatje is en de eigen rol.
Res3: Maar hoe breng je dat in een gesprek, wat komt er dan nog naar voren? Wat is dan de toegevoegde waarde om het over risico's te hebben?
Belangrijk is dat managers weten hoe ze dit gesprek moeten voeren.
Res2: Het moeilijke zijn de verschillende niveaus en hoe ga je dan het gesprek aan want medewerkers verschillen ook onderling. Het is dan geen uniforme routine.
Res4: routines kan op veel verschillende niveaus. In het voorbeeld van Res3 gaat het om het volgend van de stapjes. Maar het gaat om hoe ben je door die stappen bent gegaan. Hoe neem je de 'hobbeltjes', als je vanuit routine dit gesprek voert.
Weet de managers waar het om gaat en hoe wordt het gesprek dan gevoerd? Je moet met elkaar een gemeenschappelijk beeld hebben en wat verwachtingspatronen zijn. Een over welke routine je het dan hebt.
Res4: Als het mis gaat in de variabelen, dat is de basisvoorwaarde, dan gaat het ook mis in de routine. (Randvoorwaarden bij risicobewust handelen heb je dan ook bij de routine).