

MASTER OF SCIENCE IN RISICOMANAGEMENT

Masterthesis Meten van Risicocultuur

Een voorstel voor een conceptueel raamwerk om risicocultuur te meten:

- Beheersen van risicocultuur bij financiële organisaties als de basis voor geïntegreerd en intrinsiek gemotiveerd risicomanagement
- Het ontstaan van de lerende innoverende organisatie
- Organisatiebelang en individueel belang hand in hand

HENRY BLAAUWWIJK

20 NOVEMBER 2023

UNIVERSITY OF TWENTE.



COLOFON

MANAGEMENT
Master Risicomanagement Utwente

DATUM
20 november 2023

AUTEUR(S)
Henry Blaauwwijk (MRM 6)
Ir. E.J. Sempel (1^e begeleider)
Prof.dr.ir. A. Bruggink (2^e begeleider)

ADRES
Utwente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

WEBSITE
www.utwente.nl

COPYRIGHT
© University of Twente, The Netherlands
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, be it electronic, mechanical, by photocopies, or recordings
In any other way, without the prior written permission of the University of Twente.

Voorwoord

Zie hier het slotstuk van de masterstudie risicomangement aan de Utwente (MRM5). Hiermee wordt een periode afgesloten, waarbij ik met heel veel plezier en interesse mijn aanwezige kennis op het gebied van risicomangement heb kunnen verdiepen. De colleges waren interessant en de zeer verschillende achtergrond van de deelnemers verbrede mijn blik naar hoe mensen met een andere ervaring en achtergrond naar risico's en kansen kijken.

De gehele opleiding is vlot doorlopen tot het moment dat de masterthesis aan de orde kwam. Het tijdig moeten opleveren van opdrachten tijdens de studieperiode werd vervangen door het mogen maken van de masterthesis zonder formele tijdslijnen. Na voortvarend te zijn begonnen, nam de drukke agenda bij mijn opdrachtgevers het meer en meer over. Een aantal opdrachtgevers verder was het welletjes en moest de focus echt terug als ik nog zou willen afstuderen. Het hielp dat het onderwerp van de thesis, meten van risicocultuur, steeds meer aandacht van organisaties en mijn opdrachtgevers kreeg. Nut en noodzaak voor hen en voor mijzelf nam toe.

De interesse voor het thema 'meten van risicocultuur' is ontstaan vanuit mijn praktijkervaring bij veel verschillende organisaties. Wat voor mij organisaties anders maakt is niet zozeer de typologie, maar meer de cultuur. Het zijn de mensen met hun ervaringen, achtergronden en persoonlijke overtuigingen die een organisatie maken. Ik nam waar dat cultuur kan veranderen als mensen weggaan of nieuwe mensen komen. De vraag rees bij mij of cultuur en risicocultuur kan worden beïnvloed om zo te komen tot een situatie die het beste is voor het presteren van een organisatie.

De thesis is bedoeld om te onderzoeken of een model kan worden gevonden of te ontwikkelen om risicocultuur effectief te meten. Organisaties en ikzelf kunnen hiermee hun voordeel doen om het thema risicocultuur te duiden en de uitkomsten van het onderzoek af te zetten tegen de eigen organisatie.

Het onderzoek zelf is uitgebreid opgezet en vooral het literatuuronderzoek met gebruik van vier vooraanstaande zoekmachines vergde veel tijd. Het doorlopen van alle gevonden literatuur is interessant, maar zeer tijdrovend. Hierbij hielp niet dat je tijdens de zoekacties ook andere niet onderwerp gerelateerde interessante artikelen tegenkomt, die dan ook graag worden gelezen.

In het proces van het maken van de masterthesis kan ik mijn studiebegeleiders Jeroen Sempel en Bert Bruggink niet genoeg bedanken. Specifiek heeft de 'to the point' begeleiding van Jeroen en zijn begripvolle houding zeer geholpen. Speciale dank gaat uit naar mijn prachtige gezin, die mij steeds heeft gesteund in het proces van het schrijven van de masterthesis..

Inhoud

Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1 – Inleiding en achtergrond.....	5
Hoofdstuk 2 – Doel en centrale onderzoeksvraag	7
Hoofdstuk 3 – Theoretisch raamwerk en methodologische verantwoording	9
Hoofdstuk 4 – Resultaten en analyse m.b.t. het literatuuronderzoek.....	13
4.1 Definitie van risicocultuur.....	13
4.2 Functie van risicocultuur (organisatiecultuur).....	14
4.3 Organisatiecultuur vs organisatiestructuur	19
4.4 Meten van risicocultuur.....	22
4.5 Mogelijk toepasbare theoretische kaders.....	24
Hoofdstuk 5 – Selectie theoretisch kader (model).....	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Criteria en daarvan afgeleide meetvariabelen.....	27
5.3 Modelselectie.....	33
Hoofdstuk 6 – Case study	45
6.1 Inleiding	45
6.2 Rabobank Nederland.....	45
6.3 Univé Noord-Nederland.....	49
6.4 Klaverblad Verzekeringen	49
Hoofdstuk 7 – Conclusie, aanbevelingen en beperkingen	52
Hoofdstuk 8 – Reflectie	59
8.1 Inleiding	59
8.2 Kwalificaties en leerdoelen.....	59
8.3 Ervaringen	65
Index.....	67
Bijlage I – Toelichting op mogelijk toepasbare theoretische kaders (modellen) t.a.v. het meten van risicocultuur (tabel hoofdstuk 4).....	72
Bijlage II – Aantal op het eerste gezicht bruikbare hits per search engines t.o.v. aantal toegepast na doorlezen van de documentatie	110
Bijlage III – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	112
Bijlage IV – Organizational Culture Inventory (OCI).....	115
Bijlage VI Modelselectie o.b.v. relevante meetvariabelen (inclusief bias).....	117
Bijlage VII - Meetvariabelen o.b.v. gedragswetenschappelijke factoren	123

SAMENVATTING

Het is duidelijk dat risicocultuur een complex geheel is van heel veel onderling met elkaar verbonden factoren. De centrale onderzoeksvraag haakt hierop in met de vraag of een methode kan worden gevonden of ontworpen die praktisch toepasbaar is voor het meten van risicocultuur?

De thesis is opgebouwd uit uitgebreid onderzoek vanuit de wetenschappelijke literatuur. Er is onderzocht welke factoren benodigd zijn om te komen tot een optimaal model om risicocultuur te meten bij organisaties. Dit is bekeken vanuit de invalshoek van de relevante meetvariabelen (inclusief bias) en specifiek vanuit gedragswetenschappelijke factoren. Er is via vier verschillende belangrijke zoekmachines op het internet gezocht naar welke modellen actueel kunnen worden gevonden op het gebied van het meten van risicocultuur. De 14 gevonden modellen zijn vergeleken met bovenvermelde factoren en vastgelegd in een tabel voor het optekenen van de score t.a.v. de meetvariabelen en een tabel specifiek gericht op de gedragswetenschappelijke factoren.

In aanvulling op het literatuuronderzoek is een case study gedaan t.a.v. drie opdrachtgevers uit de praktijk van de thesischrijver. Doel hiervan is om te onderzoeken hoe zij omgaan met het meten van risicocultuur en of hetgeen is gevonden als onderdeel van het literatuuronderzoek bij deze organisaties kan worden toegepast.

Uit het literatuuronderzoek en de case study is gebleken dat er momenteel geen enkel model optimaal is ingericht om risicocultuur te meten rekening houdend met alle factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur hiervoor belangrijk zijn. Van de 5 modellen die het hoogste scoren komt het IRM- model het dichtste bij. Het IRM-, Shingo- en Denison model redeneren vooral vanuit de groep en niet zozeer vanuit het individu. Behalve het Shingo- model houdt geen van de gevonden modellen rekening met bias.

De rol van externe partijen, zoals toezichthouders, wordt alleen bij het Bios- model meegenomen. Echter alleen gericht op integriteit. Wet- en regelgeving speelt een belangrijke rol t.a.v. risicocultuur, zeker bij banken en verzekeraars en is dus een gemis bij de modellen. Het leren van (bijna-) incidenten is een belangrijk onderdeel van risicomanagement en -cultuur, maar geen onderdeel van het Denison- model en het BOOR- normenkader. Het Shingo- model is interessant, omdat het rekening houdt met het belang van een vertrouwde omgeving via onderling respect en bescheidenheid in leiderschap. Jammer hierbij is dat vooral wordt geredeneerd vanuit de groep en niet zozeer vanuit het individu. Het BOOR- normenkader koppelt risicocultuur niet aan de structuur en bedrijfsdoelstellingen en houdt niet specifiek rekening met het deelnemen van alle relevante stakeholders in gesprekken en besluitvorming. Ook training t.a.v. risicobewustzijn is geen specifiek onderdeel. Doordachte doelstellingen rekening houdend met neveneffecten en de afstemming van doelstellingen met GRC- vereisten is ook geen thema bij het BOOR-normenkader.

Het is vanuit het onderzoek naar de gedragswetenschappelijke factoren gebleken dat ook hier momenteel geen enkel model optimaal is ingericht om risicocultuur te meten. Van de 7 modellen die het hoogste scoren komt het Shingo- model (71%) met direct daaropvolgend het IRM- model (68%) het dichtste bij. Door geen van de modellen wordt rekening gehouden met de thema's emoties, mensbeelden, percepties, rechtvaardigheid en stress. Het rekening houden met sleutelaspecten van individuen komt alleen terug bij het Bios- model (maar dit model meet alleen t.a.v. integriteit en niet de bredere context van risicocultuur). Gezien de resultaten lijkt op het gebied van het meten van gedragswetenschappelijke factoren nog veel winst te behalen.

HOOFDSTUK 1 – INLEIDING EN ACHTERGROND

Na eerst 7 jaar in de externe accountancy te hebben gewerkt en 3 jaar bij een interim-management bureau ben ik gestart als zelfstandig ondernemer. Het spreekt mij enorm aan om verschillende organisaties te leren kennen en te zorgen voor een passende oplossing bij relevante vraagstukken. In de beginperiode van mijn zelfstandige leven ben ik in aanraking gekomen met Sarbanes and Oxley. Twee senatoren uit Amerika die ongeveer 20 jaar geleden wet- en regelgeving hebben bedacht om te voorkomen dat zulke omvangrijke boekhoudfraudes als bij de omgevallen energiereus Enron zich nog eens zouden voordoen. Deze wet- en regelgeving (SOx) stelt dat een organisatie in control moet zijn over het financieel rapportage risico.

Dit is uitgewerkt in een theoretisch risico raamwerk door o.a. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Compliant zijn aan SOx wordt mogelijk gemaakt door het inrichten van dit risico management raamwerk bij organisaties. Dit werd een belangrijk onderdeel van mijn opdrachten.

Later heeft COSO het theoretische raamwerk uitgebreid naar het gehele spectrum van risico's (dus niet alleen het financieel rapportage risico) in de theorie van COSO ERM (Enterprise Risk Management). Ook dit werd onderdeel van mijn werkzaamheden. Kort door de bocht gezegd, top down op basis van de bedrijfsprocessen, de risico's in kaart brengen en daarbij beheersmaatregelen bedenken om de voorkomende risico's te beheersen. Na het testen van de beheersmaatregelen, mondt dit uit in een rapportage waarin staat waar het goed gaat met de internal control organisatie en waar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

In de afgelopen jaren zijn veel verschillende soorten opdrachtgevers voorbij gekomen, waaronder banken, verzekeraars, luchtvaartmaatschappij-en, woningcorporaties, retailbedrijven en bouwmarkten. Vaak is de aanleiding voor het willen van een risk management raamwerk gedreven door wet- en regelgeving. Vanuit organen als Basel voor banken en Solvency voor verzekeraars zijn adviezen omgezet in wet- en regelgeving, waaraan deze bedrijven zich moeten houden. In andere organisaties is veiligheid een belangrijk item, zoals bij luchtvaartmaatschappijen. Het belang is groot want niet compliant zijn kan betekenen dat risico's niet worden beheerst en/of dat grote boetes volgen met daarbij het nodige reputatieverlies. Ook komt het voor dat bedrijven vanuit interesse graag risk management willen hebben in de organisatie. Zo heb ik bij een groot advocatenkantoor een risk management raamwerk opgezet.

In de loop van de tijd werd het mij duidelijk dat de mensen in en om de organisatie een cruciale rol spelen. Het zijn mensen die met hun gedrag de (risico-) cultuur van de organisatie vormen. Dit heeft direct invloed op hoe wordt omgegaan met risico's en kansen. Een belangrijk gegeven daarbij is de "tone at the top", als de top niet het voor de organisatie gewenste gedrag vertoont, waarom zouden medewerkers dit dan moeten doen? Hoewel mijn ervaring leert dat zelfs als de tone at the top niet optimaal is vaak bottum-up initiatieven ontstaan van welwillende medewerkers.

Naarmate risk management zich in de jaren verder ontwikkelde werd bedrijfs- en risicocultuur steeds belangrijker. Ook toezichthouders onderkennen tegenwoordig heel duidelijk het belang van een juiste risicocultuur. COSO ERM is hierop ingesprongen met een update van het theoretische raamwerk in 2017, waarbij cultuur een prominentere plek heeft gekregen. Daarbij komt de vraag op hoe gedrag en (risico-) cultuur kan worden gemeten. Wanneer heeft een organisatie dit voldoende ingericht? In mijn opdrachten is gebleken dat het voor organisaties erg lastig is om dit te duiden en te effectueren. Het

meten van risicocultuur krijgt veel aandacht van toezichthouders waardoor in de literatuur relatief veel informatie kan worden gevonden. Dit geldt echter niet voor het vinden van informatie over de praktische toepasbaarheid.

HOOFDSTUK 2 – DOEL EN CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Doel van deze masterthesis (doel in het onderzoek) is onderzoeken hoe risicocultuur effectief kan worden gemeten. Effectief wil zeggen makkelijk toepasbaar, concreet, het geven van het juiste beeld en met als uitkomst een instrument waarmee risicocultuur goed kan worden beheerst. Onderdeel hiervan is het beoordelen van de praktische uitvoerbaarheid voor organisaties. Kortom, een methode ontwikkelen waar organisaties iets mee kunnen in het licht van het meten van risicocultuur. Risicocultuur kan als een onderdeel worden gezien van het bredere begrip organisatiecultuur. Om risicocultuur te kunnen begrijpen is het nodig om te weten hoe deze zich verhoudt tot dit bredere begrip organisatiecultuur.

Met een literatuuronderzoek wordt achterhaald wat momenteel bekend is over het onderwerp en wordt de verdieping gezocht. Daarnaast wordt een case study gedaan bij een drietal van mijn opdrachtgevers om onderling te vergelijken hoe risicocultuur wordt gemeten en of de in deze masterthesis gevonden methoden bruikbaar zijn binnen de specifieke context van de opdrachtgevers.

In het verlengde daarvan is een doelstelling van het onderzoek om iets toe te voegen aan de wetenschappelijke literatuur door een aanzet te geven tot het verkrijgen van een beeld over hoe risicocultuur (praktisch) kan worden gemeten. Een ander doel van het onderzoek is om een opstap te zijn voor de bredere context van het beheersen van risicocultuur. Dit verslag is daarmee ook een duidelijke uitnodiging tot het doen van verder onderzoek.

De opdrachtgevers i.v.m. het uitvoeren van de case study zijn:

Klaverbad (verzekeringsmaatschappij/ huidige opdrachtgever)	07-2022 tm heden
Univé Noord-Nederland (verzekeringsmaatschappij)	05-2021 tot 06-2022
Rabobank Nederland (systeembank)	05-2018 tot 04-2021

Gebaseerd op voorgaande wordt gekomen tot de volgende centrale onderzoeksvraag:
Kan een methode worden gevonden of ontworpen die praktisch toepasbaar is voor het meten van risicocultuur?

Soort onderzoek

Het onderzoek en de bijbehorende dataverzameling kan worden verdeeld in twee stukken:

1. Literatuuronderzoek (deductief) ten aanzien van de deelvragen:
 - a. Wat is de definitie van risicocultuur?
 - b. Wat is de functie van risicocultuur?
 - c. Hoe verhoudt risicocultuur zich tot organisatiestructuur?
 - d. Hoe kan risicocultuur meetbaar worden gemaakt (welke meetbare variabelen)?
 - e. Welke tooling is beschikbaar voor het meten van en rapporteren over de graad van implementatie van (de gewenste) risicocultuur en uit welke elementen bestaat deze?
2. Case study om een antwoord te vinden op de deelvragen:
 - a. Hoe wordt risico gemeten bij de opdrachtgevers die onderdeel zijn van de case study?
 - b. Wat is de mate van compleetheid ten aanzien van het meten van risicocultuur als de opdrachtgevers worden vergeleken met wat is beschreven in de literatuur?
 - c. Hoe verhoudt de mate van compleetheid zich onderling tussen de opdrachtgevers?

- d. In hoeverre zijn de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar?
- e. Welk voordeel kunnen praktijk en theorie uit het onderzoek halen?

HOOFDSTUK 3 – THEORETISCH RAAMWERK EN METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk over de methodologie en het theoretisch raamwerk wordt uiteengezet hoe is gekomen tot de geselecteerde onderzoeksmethoden om de in hoofdstuk 2 beschreven centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden. Vervolgens wordt de achtergrond beschreven van de keuze voor een literatuuronderzoek en een case study en hoe deze zijn opgezet. Ook wordt beschreven hoe de uitkomsten van het onderzoek worden gepresenteerd.

Aan de hand van wetenschappelijke literatuur is onderzocht wat de beste aanpak kan zijn voor het meten van risicocultuur. Er is gezocht naar de definitie van risicocultuur, uit welke elementen deze bestaat en op welke wijze (modellen) dit meetbaar is. In relatie met de opbouw van het theoretisch raamwerk zijn de in hoofdstuk 2 beschreven centrale onderzoeksvraag, de sub-vragen en de probleemstelling relevant.

Literatuuronderzoek

Met deductief onderzoek kan worden achterhaald wat actueel in de wetenschappelijke literatuur kan worden gevonden over het onderwerp “meten van risicocultuur” en de praktische toepasbaarheid daarvan. Aan de ene kant kan op deze wijze antwoord worden gevonden op de deelvragen die behoren bij het literatuuronderzoek. Aan de andere kant kunnen de uitkomsten een startpunt en reflectiemogelijkheid vormen ten aanzien van de uitkomsten van de case study. De bijdrage aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag is om vanuit de literatuur een conceptueel ontwerp te verkrijgen en deze te vergelijken met de uitkomsten van de case study. Op deze wijze kan worden gekomen tot een doorontwikkeld ontwerp dat past bij de praktijk.

Verwachting is dat redelijk veel informatie kan worden gevonden over het onderwerp (meten van) risicocultuur aangezien dit onderwerp tegenwoordig veel aandacht krijgt van toezichhouders. Over de praktische toepasbaarheid kan naar verwachting nog weinig informatie worden gevonden, aangezien het mijn ervaring is dat bedrijven nog erg worstelen met deze problematiek.

Dodgson Joan E (2021) heeft onderzoek gedaan naar de eisen die aan een goed literatuuronderzoek worden gesteld. Hij haalt o.a. Saunders en Rojon (2011) aan, die verklaren dat een kritische literatuurreview bestaat uit een combinatie van kennis en begrip van wat is geschreven, evaluatie en beoordelingskunde en de kwaliteit om dit duidelijk en logisch te verwoorden. De uitkomst van een literatuuronderzoek moet iets toevoegen aan het onderwerp. Om bias in het onderzoek te voorkomen moeten minimaal vier wetenschappelijk databases worden benaderd (Haddaway & Macura, 2018, p. 445).

Er wordt getracht om zoveel mogelijk relevante literatuur te beoordelen o.b.v. de zoekresultaten, maar desondanks valt niet uit te sluiten dat relevante artikelen niet zijn meegenomen in deze masterthesis. De volgende vier vooraanstaande databases zijn geraadpleegd:

- Google Scholar
- Semantic Scholar
- Base-search
- Core

Dodgson (2021) stelt op basis van onderzoek dat een literatuurstudie bestaat uit drie fasen (met als doel antwoord te geven op de deelvragen), namelijk:

- Deconstructie (opdelen van het onderwerp in te onderzoeken variabelen)

- Analyse (het analyseren van de variabelen)
- Reconstructie (zoeken naar patronen en relaties om de evaluatie te bouwen)

De data voor het literatuuronderzoek bestaat uit literatuur met als onderwerp het meten van risicocultuur en de praktische toepasbaarheid daarvan. Hiervoor zijn verschillende bronnen gehanteerd:

- Internet
- Relevante literatuur die is verkregen als onderdeel van de master opleiding risicomangement aan de Utwente (MRM5)
- Verdieping o.b.v. van hits via de internet zoekactie waar specifieke tools op het gebied van het meten van risicocultuur zijn gevonden
- Verdieping o.b.v. relevante referenties in de gevonden literatuur

De literatuur achterhaald via de internet zoekactie is geïdentificeerd via de vier geselecteerde zoekmachines (Google Scholar, Semantic Scholar, Base en Core) en de referenties die zijn gevonden als onderdeel van de bestudeerde literatuur. Om zoveel mogelijk uit te sluiten dat artikelen zijn achterhaald is gezocht in de periode van de afgelopen 12 jaar d.w.z. 2010 – 2022, waarbij in de 1^e zoekactie de focus ligt op de meest recente artikelen van 2022 en 2023. Telkens is gezocht tot en met maximaal 10 pagina's met gevonden documenten, tenzij er zoveel hits zijn dat er aanleiding is om het aantal pagina's uit te breiden. Er is eerst gezocht in Google Scholar, daarna achtereenvolgens in Semantic Scholar, Base en Core (de laatste drie reageren vooral op Engelse termen). In de laatste drie genoemde zoekmachines is gezocht in de periode van de laatste 5 jaar (vanaf 2017). Binnen de zoekactie is gezocht naar de onderwerpen die passen binnen de scope van deze thesis. Alle gevonden documentatie via Google Scholar is bestudeerd en opgenomen in de thesis als deze relevant is. De gevonden documentatie in de andere drie zoekmachines is toegevoegd als deze iets toevoegt t.o.v. eerder gevonden documentatie. Dubbelingen zijn zoveel mogelijk uit de gevonden documentatie verwijderd. Conclusie voor wat betreft het selecteren van de vier zoekmachines is dat google scholar voldoende relevante hits geeft en nauwelijks extra informatie wordt gevonden met de andere drie geselecteerde zoekmachines. Derhalve is bias ten aanzien van de uitkomsten van de zoekactie onwaarschijnlijk.

Het is gebleken dat het lastig is om de gewenste documentatie te vinden daar onderzoek vaak specifiek is, gericht op bepaalde bedrijven en/of branches en zich herhaald op bepaalde (deel-) onderwerpen. De volgende zoekwoorden zijn gedistilleerd uit de deelvragen (deconstructie) en ingegeven in de zoekmachines (zowel in de Nederlandse als de Engelse taal en als risicocultuur is ingegeven is voor de betreffende variabele tegelijkertijd ook gezocht met alleen de term cultuur):

- Risicocultuur (en definitie van risicocultuur),
- Methodes meten van risicocultuur financiële organisaties,
- Meetbare variabelen risicocultuur,
- Smart maken meten risicocultuur,
- Tooling meten risicocultuur,
- Rapportage meten risicocultuur,
- Volwassenheid en risicocultuur,
 - o AFM/ DNB
 - o Eiopa
 - o Solvency II
 - o EBA
 - o Basel

- COSO ERM
- ISO31000
- Governance
- Raamwerk (framework)
- Gedrag (behaviour) organisatie (organization)
- Leiderschap (leadership) – tone at the top
- Financiële organisaties in combinatie met
 - risicocultuur,
 - soft controls en
 - raamwerk risicocultuur

Verder is gezocht naar synoniemen voor risicocultuur om profijt te kunnen trekken van wat misschien al langer bekend is op vergelijkbare gebieden. Wat hierbij het meeste heeft opgeleverd is de term veiligheidscultuur, omdat dit leidt tot inzicht uit branches waar risicomangement en aandacht voor de bijbehorende risicocultuur is begonnen. Dit kreeg al vroeg zoveel aandacht omdat het hierbij gaat om de persoonlijke veiligheid van medewerkers en andere stakeholders. Voorbeelden van deze branches zijn productie- en chemische bedrijven, aviation, ziekenhuizen raffinaderijen en boorplatforms. De ervaringen die hier zijn opgedaan kunnen (gedeeltelijk) geprojecteerd worden op het meetbaar maken van risicocultuur bij banken en verzekeraars. In bijlage II staat een overzicht met de zoekresultaten die zijn gevonden na het ingeven van de zoektermen in de search engines. In hoofdstuk 1.5 volgen de resultaten en analyse o.b.v. de zoekresultaten (analyse en reconstructie conform Dodgson, 2021).

Case study

De case study is een logisch gevolg op het deductieve gedeelte van het onderzoek. Wat in de theorie is gevonden of juist niet gevonden kan worden vergeleken met de situatie bij de geselecteerde organisaties. Ten aanzien van de uitkomsten wordt onderzocht of deze generaliseerbaar zijn.

Het probleem van beperkingen in de mogelijkheid tot generaliseren bij het toepassen van case studies is onder andere uitgezocht door Florusse, L. B., & Wouters, M. J. F. (1991). Zij geven aan dat statistisch onderzoek, logischerwijs, een sterker instrument is dan de case study. Het onderzoeken van veel data ten opzichte van een beperkte selectie geeft meer zekerheid over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Uit hun onderzoek komt ook naar voren dat er geen algemene definitie bestaat van wat een case study precies is. Het gemeenschappelijke element is dat 1 of enkele gevallen worden bestudeerd. Er wordt door de onderzochte auteurs meer nadruk gelegd op wat in die gevallen wordt gedaan. Er is toch gekozen voor de case study, omdat er momenteel onvoldoende gegevens beschikbaar zijn in de literatuur om (sterker) statistisch onderzoek te doen naar een goede praktisch toepasbare methode om risicocultuur te meten. De verwachting is dat door de praktijk op te zoeken een beeld kan worden verkregen over wat goed werkt. Voordeel is ook dat de thesisschrijver direct betrokken is geweest bij de geselecteerde organisaties en derhalve de nodige diepgang voor het onderzoek aanwezig is.

Om uitkomsten te kunnen projecteren in algemene termen is gekozen om meerdere organisaties te selecteren. Om de vergelijkbaarheid te vergroten is voor gelijksoortige organisaties (banken en verzekeraars) gekozen waar ik relatief lange opdrachten (vanaf een duur van 1 jaar) heb uitgevoerd. Daarnaast is de huidige opdrachtgever onderdeel van de selectie. Inmiddels zullen de organisaties zich verder hebben ontwikkeld, maar de gegevens uit de betreffende periode kunnen helpen bij het identificeren van de problematiek op verschillende volwassenheidsniveau 's van vergelijkbare organisaties.

De opdrachtgevers die onderdeel zijn van de case study zijn van de afgelopen 8 jaar. In deze periode zijn meer opdrachten geweest, maar er is gekozen voor deze set. De reden hiervoor is dat dit relatief lange opdrachten zijn geweest waarbij alle elementen van risicomanagement, inclusief risicocultuur, naar voren zijn gekomen.

De dataverzameling uit de case study bestaat uit data die door mij eerder is verzameld als onderdeel van de opdrachten met in zich risicocultuur. De data moet aan een aantal voorwaarden voldoen om bruikbaar te zijn voor het onderzoek, namelijk:

- Voldoen aan het smart-principe, d.w.z. specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden
- Afkomstig uit een afgerond formeel onderzoek dat voor mijn opdrachtgevers is uitgevoerd, waardoor de betrouwbaarheid van de data wordt vergroot
- Tijdens de onderzoeken heeft voortdurend hoor-wederhoor plaatsgevonden met de opdrachtgevers om bias t.a.v. subjectiviteit van de beoordelaar te voorkomen
- De uitkomsten van de onderzoeken zijn gecommuniceerd met de opdrachtgevers
- De gegevens moeten volledig zijn
- Zodanig ingericht dat de onderdelen die behoren bij het onderwerp "meten van risicocultuur" voldoende worden meegenomen
- Er moet rekening worden gehouden met de mogelijke gevoeligheid van de data (zoals t.a.v. privacy en concurrentie)

De uitkomsten van het literatuuronderzoek en de case study worden met elkaar vergeleken. De verschillen worden in kaart gebracht. Op basis van deze verschillen wordt voor de geselecteerde organisaties elk afzonderlijk en onderling beoordeeld hoe de twee werelden van theorie en praktijk bij elkaar kunnen komen. De doelstelling is om uiteindelijk een diagnostische tool te vinden of te ontwikkelen om risicocultuur te meten, die bruikbaar is in de praktijk.

Verwachte uitkomsten case study

De verwachting is dat de case study de volgende uitkomsten zal geven:

- Aangezien risicocultuur een relatief nieuw onderwerp is zal de volwassenheid van de organisaties nog niet heel groot zijn
- Een grotere organisatie als Rabobank is verder met het inrichten van het meten van risicocultuur dan kleinere organisaties (zoals Univé Noord-Nederland en Klaverblad), omdat de toezichthouder hogere eisen stelt aan de grotere organisaties (<https://dnb.nl>, 2023)
- Bij grotere organisaties is risicocultuur lastiger te meten, omdat er meer medewerkers en grotere afdelingen zijn
- Risicocultuur is lastig te meten, omdat dit zit op het niveau van gedrag van mensen met al hun individuele- en groepskenmerken (inzicht in wat lastig te meten is en wat niet)
- Risicocultuur is veranderlijk en contextafhankelijk
- Het duidelijk worden aan welke vereisten een praktisch toepasbare diagnostische tool moet voldoen
- Gezien de selectie van gelijksoortige organisaties is de verwachting dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn t.a.v. banken en verzekeraars, maar niet noodzakelijkerwijs op andere sectoren.
- Door het vergelijken van de uitkomsten van de case study met wat is gevonden in de wetenschappelijk literatuur kan zowel de praktijk als de theorie hier voordeel uithalen.

HOOFDSTUK 4 – RESULTATEN EN ANALYSE M.B.T. HET LITERATUURONDERZOEK

4.1 DEFINITIE VAN RISICOCULTUUR

Gezien de resultaten van het literatuuronderzoek is het begrip risicocultuur (Engelse zoekterm: risk culture) bekend. Echter zijn er veel verschillende definities van risicocultuur. Het is daarom lastig de deelvraag “wat is de definitie van risicocultuur?” te beantwoorden. Cameron Newton en Ruth Knight hebben een groot aantal verschillende definities gevonden die opgenomen zijn in onderstaande tabel (Newton, Cameron et al., 2022, p.7).

Definition of Organisational Culture	Author
“[A] system of publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time.”	Pettigrew, 1979, p. 574
“Sets of symbols and myths.”	Ouchi, 1981
“The set of meanings that evolves gives a group its own ethos, or distinctive character, which is expressed in patterns of belief (ideology), activity (norms and rituals), language and other symbolic forms through which organization members create and sustain their view of the world and image of themselves in the world.”	Smircich 1983, p. 56
“The pattern of shared beliefs and values that give members of an institution meaning, and provide them with the rules of behaviour in their organization.”	Davis, 1984, p. 1
“Culture is the set of important understandings (often unstated) that members of a community share in common.”	Sathe, 1983, p. 6
“The shared beliefs and values guiding the thinking and behavioural styles of members.”	Cooke & Rousseau, 1988, p. 245
“A common frame of reference or a shared recognition of relevant issues.”	Feldman, 1991, p. 154
“The collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another.”	Hofstede, 1991, p. 262
“Culture is constituted by manifestation, realization, symbolization and interpretation processes. ... organizational culture [is] the dynamic construction and reconstruction of cultural geography and history as contexts for taking action, making meaning, constructing images and forming identities.”	Hatch, 1993, pp. 661, 686
“The taken for granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories, and definitions present in an organization. It represents ‘how things are done around here’.”	Cameron & Quinn, 2011, p. 16
“The values, beliefs and assumptions that are held by members of an organization and which facilitate shared meaning and guide behaviour at varying levels of awareness.”	Denison et al., 2014, p. 146

De definities hebben gemeen dat meestal gemeenschappelijke waarden, overtuigingen en normen een onderdeel zijn. Het Institute of International Finance hanteert de volgende veel gebruikte definitie “norms of behaviour of individuals and groups within the organization that determine the way the individuals identify, understand, discuss and tackle the risks that the organization faces and takes” (Institute of International Finance, 2009, p. 32).

De meest geaccepteerde definitie in de literatuur, die voor deze thesis wordt overgenomen. is volgens Newton, Cameron et al (2022, p. 7) afkomstig van Henry Schein:

Cultuur is een ongrijpbare verzameling van attitudes, opvattingen, gedragsconventies, en basis-aannamen en waarden die door een groep mensen wordt gedeeld en die het gedrag van ieder van de

groepsleden en ieders interpretatie van de betekenis van het gedrag van andere mensen beïnvloedt (Schein, 1985).

In deze al lang bestaande maar nog steeds relevante definitie gaat het over cultuur en gedrag. Deze zijn onderling met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar wederzijds. Ook wordt gerefereerd aan een ongreepbare verzameling waaruit blijkt dat cultuur complex en moeilijk te duiden is. Hoe iemand zich gedraagt wordt beïnvloed door de symbolen van de cultuur (bijvoorbeeld open kantoortuin) en de betekenis die aan gedrag wordt gegeven (bijvoorbeeld meer of minder formeel optreden). De reactie van de groep werkt daarbij sturend ten aanzien van het behoud van de bedrijfscultuur. Verder worden in organisaties vaak korte termijn doelstellingen nagestreefd, hetgeen soms de principes van risicomangement in de weg staat (Sheedy et al, 2019). De situatie kan ontstaan dat hoge korte termijn winsten worden behaald, waarbij risico's zich pas later openbaren. Managers kunnen zich dan laten verleiden tot korte termijn denken, eenzijdig gericht op het behalen van snelle winst. Een voorbeeld hiervan is de casus van Lehman Brothers (Emanuel et al, 2008).

Cultuur ontstaat op verschillende niveaus in de organisatie (Schein, 1985):

- Artefacten, gericht op het voortbestaan van de organisatie, zoals organisatiestructuur, missie, visie, strategie en risicoraamwerken
- Beleden waarden, gericht op integratie, zoals een gemeenschappelijke taal, afkortingen, verdelen van eigenaarschap en verantwoordelijkheden, toekennen van status en beloningen
- Onderliggende basisveronderstellingen, minder greepbare elementen zoals uiting van bedrijfswaarden, relatie tussen mens en natuurlijke milieu, aard van intermenselijke verhoudingen en werkelijkheid ten opzichte van waarheid

Hierbij worden in het kader van cultuur primaire en secundaire processen onderscheiden gericht op het behalen van doelstellingen. Het primaire proces bevat de mensfactor ten aanzien van elementen als selectie, allocatie, belonen en straffen. Het secundaire proces bevat de structuur waarbinnen dit mogelijk wordt gemaakt. Een cultuur is een dynamisch geheel die beïnvloed wordt door verschillende factoren, maar ook zelf tot op zekere hoogte beïnvloedbaar is (Schein, 1985):

1. In algemene zin door aanpassen aan de omgeving
2. Specifiek door ontwikkeling van subgroepen in hun verschillende omgevingen
3. Verandering door culturele zienswijzen van de leiding van de organisatie
4. Overdracht van bevoegdheden aan personen uit subculturen die beter zijn aangepast aan de huidige werkelijkheid
5. Planmatige cultuurverandering middels stuurgroepen en projectgerichte werkgroepen
6. Nieuwe leiding die een andersoortige cultuur nastreeft

In de wetenschappelijke literatuur worden vele dimensies voorgesteld. Dit komt omdat de scope van cultuur breed is en bestaat uit een complex geheel van aan elkaar gerelateerde, uitgebreide en tweeledige elementen (Cameron et al, 2006). Het is dus zeer lastig om alle relevante factoren die nodig zijn om cultuur te beoordelen in een raamwerk te stoppen.

4.2 FUNCTIE VAN RISICOCULTUUR (ORGANISATIECULTUUR)

Tegenwoordig blijkt uit vele wetenschappelijke onderzoeken dat organisatiecultuur (en de mogelijkheid om zich aan te passen aan de omgeving) een positief effect heeft op prestaties en lange termijn effectiviteit van organisaties (Cameron et al, 2006; Cameron en Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice

en Beyer, 1993; Sheedy et al, 2015). Management wordt uitgevoerd door mensen. Hun bewustzijn t.a.v. kansen en bedreigingen heeft invloed op het gehele management proces van de organisatie. Aangezien risicocultuur een onderdeel is van het bredere begrip organisatiecultuur mag worden aangenomen dat hetzelfde van toepassing is.

Het hebben van een organisatiecultuur (en specifiek risicocultuur) heeft de volgende voordelen (Cameron et al, 2006):

- Verminderen van collectieve onzekerheid (gemeenschappelijk interpretatiesysteem)
- Creëren van een sociale orde (wat wordt verwacht van medewerkers)
- Borgen van consistentie (key waarden en normen over generaties van medewerkers)
- Creëren van een collectieve identiteit en betrokkenheid (verbinden)
- Beeld geven over de visie voor de toekomst (voorwaartse beweging bewerkstelligen)

Door Henry Schein wordt organisatiecultuur aangemerkt als aangeleerd gedrag, die zich ontwikkelt onder invloed van interne en externe factoren (Schein, 1985). De functie van risicocultuur is om de verschillende individuele acties en gedragingen van medewerkers op elkaar af te stemmen, zodat een gezamenlijke houding ontstaat die het beste past bij de te realiseren strategische doelstellingen van de organisatie en de daarbij behorende risicobeheersing (Korte en Shermack, 2007).

Het is evident dat een strakke aansturing met veel standaarden leidt tot een andersoortige cultuur dan een organisatie waar veel flexibiliteit aanwezig is. Specifiek risicomangement heeft baat bij een open cultuur, waar mensen samenwerken en incidenten durven melden zonder angst te worden gestraft. Tekortkomingen en ontwikkelpunten worden in dat geval duidelijk zichtbaar en er is effectieve ontwikkeling en bijsturing mogelijk. Onder deze voorwaarden kan een optimaal lerende organisatie ontstaan. Deze openheid kan pas ontstaan als transparantie, communicatie en interactie voldoende aandacht krijgen (Bekkum et al, 2016). Als informatie kan stromen worden processen en verbanden beter zichtbaar. De algehele dynamiek en daarmee de betrokkenheid van organisatieleden kan daardoor verbeteren.

Communicatie en openheid kan worden onderverdeeld in interne en externe communicatie. Interne openheid bestaat als medewerkers op een proactieve, coöperatieve en constructieve wijze informatie met elkaar uitwisselen en met elkaar communiceren. Externe openheid gaat over de wijze waarop met externe stakeholders wordt gecommuniceerd en de follow-up die wordt gegeven aan vragen, signalen, kritiek en suggesties. Uit bovenstaande volgt dat een open cultuur kan worden gedefinieerd als een cultuur waarin medewerkers de ruimte ervaren om open te zijn. Om zich uit te spreken, issues en ideeën te bespreken en zich aan te laten spreken (Bekkum et al, 2016).

Voor het presteren van een team is psychologische veiligheid belangrijk. Pas als het gevoel voor afwijzing door het team is overwonnen kunnen medewerkers hun inbreng hebben, met nieuwe voorstellen komen en uitdagingen aangaan. Daarnaast is ook nodig dat leidinggevend en medewerkers een op groei gerichte mindset hebben (Wielink van en Wilhelm, 2019). In onderstaande figuur de opgaande (rechts) en neergaande spiraal (links), hetgeen het effect van psychologische veiligheid en onveiligheid laat zien (O'Connor, 2019).



Uit onderzoek bij 30 mondiale organisaties op basis van 20 casestudies is door organisatieadviesbureau McKinsey (Krickovic et al, 2015) in kaart gebracht wat een manager idealiter nodig zou hebben om effectief risicomanagement te bedrijven, namelijk:

- Snelle reactie om tijdig de juiste experts om de tafel te krijgen ten aanzien van zich ontwikkelende risico's, waarbij rigide governance mechanismen worden doorbroken.
- Een risicocultuur, waarbij risico's worden erkend voor wat zij zijn (ontdaan van bias en interne krachten om zaken beter voor te stellen dan feitelijk het geval is).
- Transparantie waardoor de mogelijkheid ontstaat om vroege signalen behorend bij onverwachte gebeurtenissen zichtbaarder te maken. En ook de mogelijkheid om in alle openheid gebeurtenissen en bijbehorende risico's met elkaar te bespreken, zonder daarop te worden afgerekend.
- Er is respect in de organisatie voor interne controls, zowel in de opzet als in het volgen daarvan. Een goed georganiseerde internal control zorgt voor vertrouwen en vermindert onzekerheid in de besluitvorming.

De psychologische component m.b.t. risicocultuur

Organisatiecultuur is van belang gezien haar invloed op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Dit is met name de reden dat cultuur zoveel aandacht heeft bij de hedendaagse organisaties. Er is echter nog een diepere laag in die organisatiecultuur, die van invloed is op het behalen van de doelstellingen. Namelijk de psychologie, het gedrag van de individuele medewerker. Bedrijfsdoelstellingen worden vertaald naar acties, die worden uitgevoerd door individuele mensen al dan niet in teamverband en binnen een bepaalde organisatorische structuur. Mensen maken keuzes die voor een gedeelte rationeel zijn, maar veelal ook op basis van ervaring en gevoel. Onzekerheid speelt hierbij een grote rol. Zo is bekend dat mensen zich anders gedragen onder invloed van stress, routinematig werk of nieuwe situaties. In het artikel Perception of Risk (Slovic, 1987), wordt beschreven hoe mensen reageren in een extreme situatie. Het blijkt dat onder invloed van stress mensen minder rationeel zijn en veelal een afweging maken van wat de ander doet (groepsgedrag). Stress werkt het maken van fouten in de hand en lijkt een belemmering te zijn om vrij te kunnen denken. Hieruit kan worden afgeleid dat stress eveneens een belemmering vormt voor innovatie. In het kader van kwalitatief leiderschap en als onderdeel van het borgen van de een voor risicomanagement effectieve risicocultuur is het van belang zich hier bewust van te zijn en adequate maatregelen te treffen om (negatieve) stress te beperken.

In het boek "Thinking fast and slow" (Kahneman, 2011), is beschreven hoe keuzes impulsief kunnen zijn of op basis van analyse (wat is rationeel de beste keuze) worden gemaakt. In die context heeft hij het over systeem 1 dat staat voor het onbewuste en systeem 2 voor het bewuste in de mens. Kahneman stelt dat systeem 1 in essentie bereid is om alles te geloven wat een mooi passend geheel vormt (voldoet aan de verwachtingen en past binnen de eerdere ervaringen). Systeem 2 is gebouwd om te twijfelen en te onderzoeken, maar laat dit uit "luiheid" nogal eens achterwege (waardoor veranderingen of indicatoren niet of niet tijdig worden opgemerkt). Naast het onderscheid tussen systeem 1 en 2 heeft Kahneman het ook over het verschil tussen mensen en "econs" en tussen de ervarende zelf, die uitgaat

van feitelijke ervaringen, en de herinnerende zelf, die betrekking heeft op hoe wij zaken herinneren. Het brein werkt zo dat hoogte- en dieptepunten en het slot van de ervaring wordt onthouden. Kahneman stelt dat het de herinneringen zijn aan de ervaringen die wij hebben opgedaan, die de latere keuzes en ons gedrag bepalen (Wijngaarden E., 2020). De economische wetenschappen gaan uit van het idee dat de mens rationeel en egoïstisch is en dat zijn voorkeuren onveranderlijk zijn. Dit eenvoudige mensbeeld heeft als voordeel dat je relatief makkelijk modellen kunt maken waarmee je voorspellingen kunt doen over de economie. Als Kahneman spreekt over deze fictieve personen dan gebruikt hij de term 'econs', refererend aan de economische wetenschappen waarin dit model is ontstaan. De 'econ' wordt gekenmerkt door een perfect functionerend systeem 2.

Freud (1915) stelt dat elk mentaal proces onbewust begint en vervolgens of onbewust blijft of zich begeeft naar het bewustzijn, afhankelijk van of er "tegenstand" wordt ontmoet of niet. Routinematig gedrag blijft in het onbewuste, maar ook indien snel moet worden geschakeld bestaat de neiging om in het onbewuste te blijven. Uit onderzoek van Benjamin Libet (2004) is gebleken dat op het moment wij "bewust" een beslissing nemen, het brein al bezig is geweest het "bewuste" besluit voor te bereiden. Dit zou kunnen worden verklaard uit het feit dat ons brein gedrag baseert op eerdere ervaringen die zijn opgeslagen in ons geheugen. Deze herinneringen zijn persoonlijk en worden van persoon tot persoon anders ingekleurd en kunnen ook veranderen en/of vervagen in de tijd. Nieuwe situaties worden beoordeeld op basis van de geestelijke bagage die wij met ons meedragen. Daniel Wegner (2003) is in zijn boek "The Illusion of Conscious Will" verder gaan borduren op de bevindingen van Libet. Hij komt tot de conclusie dat gedrag vooral wordt bepaald door het onbewuste, maar brengt nuancering aan. Hij stelt dat mensen bepaalde regels gebruiken om oorzaak en gevolg te bepalen. Dezelfde regels zijn eveneens bepalend voor het verband tussen bewustzijn en gedrag. Ap Dijksterhuis beschrijft deze regels in zijn boek "Het Slimme Onbewuste" (Dijksterhuis, 2004):

- Het prioriteitsprincipe, de timing tussen twee gebeurtenissen moet juist zijn. Als ik op een deurbel druk en de bel luidt heb ik dat veroorzaakt, maar als een half uur later de bel nog eens gaat ben ik daar niet de oorzaak van.
- Het consistentie principe, het gevolg moet consistent zijn met de oorzaak. Als ik denk dat ik een notitie moet maken en vervolgens iemand een hand geef denk ik niet dat de gedachte van het maken van de notitie mij heeft aangezet tot het geven van een hand aan iemand.
- Het exclusiviteitsprincipe, als drie voorwerpen tegelijkertijd een ander voorwerp raken en deze verplaatst zich, dan bestaat meestal niet de neiging om de oorzaak bij één van de drie voorwerpen te leggen. Bij gedrag is het zo dat iets bewust kan worden gedaan, terwijl het gevoel bestaat dat dit niet gewild was. Bijvoorbeeld bij het ervaren en uiten van sterke emoties ('overmand door emoties').

In het artikel "Het onbewuste zelf" op Filosofie.nl (2014), wordt eveneens ingegaan op de opvattingen van Wegner. Interessant aan dit artikel is dat wordt ingegaan op de boodschap van Wegner, die afgeleid kan worden uit zijn theorie. Namelijk dat zijn experimenten niet zozeer duiden op een inactief bewustzijn, maar dat 1) het handelende 'zelf' doorgaans onbewust is en 2) dat de primaire functie van bewustzijn in relatie tot handelen doorgaans een andere is dan het veroorzaken van handelingen. Bewustzijn treedt meer op als een toetsing van wat onbewust wordt bedacht op basis van de geestelijke bagage. De overgang van onbewust naar bewust wordt ingegeven door bepaalde subjectieve en/of aangeleerde triggers die vragen om ergens bewust over na te denken. Bijvoorbeeld als het lastig wordt of als consequenties een grote impact hebben. Dit proces vindt plaats in de context van het natuurlijke filterproces dat ieder mens heeft. Als wij ons bewust zouden zijn van alles wat onze zintuigen waarnemen, zou ons brein dit niet aan kunnen.

Dit geeft ook een verklaring waarom mensen zo lastig reageren op nieuwe onverwachte gebeurtenissen. Hier is nog geen ervaring mee opgedaan en vormt derhalve geen trigger om bewust over na te denken. Indicaties die tot bewust nadenken zouden moeten stemmen, worden niet in verband gebracht met de mogelijke gebeurtenis. Cognitieve bias is een perceptie van de werkelijkheid gebaseerd op de verwerking van informatie die door mensen wordt ontvangen en verwerkt waarbij verkeerde opvattingen kunnen ontstaan. Deze verkeerde opvattingen kunnen ontstaan door (Tversy en Kahmeman, 1974):

- Heuristieken (verwerkingsprocessen, zoals het gebruik van geheugensteuntjes)
- Beperkte verwerkingscapaciteit (zoals ontoereikende informatie)
- Sociale invloed (beïnvloeding door anderen)
- Irrelevantie (zoals motivatie o.b.v. individuele moralistische overwegingen)
- Mentale ruis (communicatiestoornissen)

Een voorbeeld van een cognitieve bias is om dingen positiever voor te stellen dan zij in werkelijkheid zijn. Andere voorbeelden van bias worden besproken in het artikel van George Dvorksy (Dvorsky, 2013) en in het boek "Kritisch en wetenschappelijk denken" van Michael Vlerick (Vlerick, 2022). De voor risicocultuur meest relevante biases maken onderdeel uit van onderstaande tabel.

Confirmatiebias	Mensen gaan graag akkoord met anderen die onze meningen delen en leidt ons ertoe dat we – vaak onbewust – onze eigen perspectieven bevestigd willen zien en die van anderen uit de weg gaan. Tunnelvisie is hier een vaak gebruikte term.
Groepsbias	Vergelijkbaar met confirmatiebias, maar gericht op de neiging om de eigen groep als superieur en/of veilig te beschouwen en andere groepen te verdenken, vrezen en/of kleineren.
Gokdwaling	Betreft de neiging om gebeurtenissen in het verleden onterecht als bepalend te beschouwen voor kansberekeningen in de toekomst (goede resultaten in het verleden zijn geen garantie voor de toekomst).
Ambigüiteitseffect	De neiging om te kiezen voor de optie waarvan de kans op een goede afloop bekend is, waardoor vaak wordt gekozen voor de bekendste optie.
Statistieken negeren	Het is erg moeilijk om kansen correct in te schatten, zelfs als we de informatie voor ogen hebben. Bijvoorbeeld wordt vliegen vaak als onveiliger bestempeld dan autorijden, maar volgens statistieken is het 60 tot 240 keer waarschijnlijker om te komen bij een auto-ongeluk dan bij een vliegtuigongeluk.
Observatiebias	Als er iets nieuws plaatsvindt in de directe omgeving, zoals een nieuw merk auto kopen, lijkt het alsof de frequentie van het automerk opeens is toegenomen. Aan die frequentie is echter niets veranderd en die zaken worden enkel opgemerkt omdat er meer op wordt gelet.
Systeembias	Verandering is moeilijk voor mensen en daarom wordt vaak de status quo verkozen. Systeembias zorgt ervoor dat we steeds dezelfde restaurants bezoeken, politieke verandering schuwen en dag in dag uit dezelfde routines doorlopen.

Negativiteitsbias	Goed nieuws wordt als minder geloofwaardig beschouwd dan slecht nieuws. Tegenwoordig dreigen we te verdrinken in slecht nieuws terwijl we al het goede negeren.
Kudde-instinct	Mensen beweren graag het tegenovergestelde, maar diep van binnen lopen we het liefst mee met de kudde. We knikken mee met de meerderheid. Dit meeloopeffect kan bestaan in de familie, op het werk of in een heel land.
Projectiebias	Mensen gaan ervan uit dat iedereen op dezelfde manier denkt als zichzelf. We beschouwen onszelf als typisch en normaal en denken dat we de consensusopinie vertegenwoordigen, zelfs als dat niet zo is.
Tijdsbias	Mensen hebben de neiging om plezier nu te verkiezen in plaats van morgen en pijn morgen in plaats van nu.
Ankereffect	Ook bekend als 'de relativiteitsval'. Dit beschrijft onze tendens om alles te vergelijken met een vast ankerpunt. Het klassieke voorbeeld is de prijs van een item in de supermarkt met daarboven de oorspronkelijke prijs. Vaak wordt dan geconcentreerd op het prijsverschil in plaats van op de prijs zelf.

Nasim Taleb (2010) beschrijft het fenomeen "Black Swan" in zijn gelijknamige boek. Totaal onverwachte gebeurtenissen, met zeer grote gevolgen, die slechts achteraf zijn te verklaren. Taleb beschrijft dat het menselijke brein de neiging heeft om zaken te verklaren, maar lastig kan omgaan met onvoorspelbaarheid. Voorbeelden zijn er legio, denk aan een tsunami die ontstaat als gevolg van een aardbeving en de gevolgen die dit heeft en het vergaan van de Titanic. Kenmerkend is dat achteraf de oorzaken van dergelijke gebeurtenissen wel te herleiden zijn. De indicatoren die aangeven dat de gebeurtenis kan plaatsvinden waren aanwezig, maar werden niet opgemerkt.

4.3 ORGANISATIECULTUUR VS ORGANISATIESTRUCTUUR

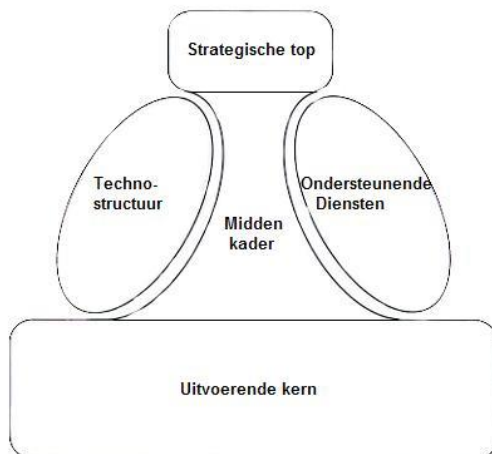
Waar organisatiecultuur de resultante is van de onderlinge verhoudingen tussen mensen in een bepaalde organisatie (Schein, 1985), is organisatiestructuur het geheel van de relevante taken, afdelingen, gremia en verdeling van verantwoordelijkheden over deze mensen (Mintzberg, 1989). Organiseatiecultuur (en risicocultuur) en organisatiestructuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De organisatiestructuur is van invloed op de organisatiecultuur en vice versa. Voorbeelden van de invloed van organisatiestructuur op cultuur is hoe beleid is georganiseerd via missie, visie, strategie en daarin verwoorde 'tone at the top'. Een ander voorbeeld is de organisatie van 'het nieuwe werken', met open kantoortuinen, vervagen van grenzen tussen werk en privé en het streven naar transparantie, hetgeen een duidelijke invloed heeft op het gedrag van mensen. De invloed van cultuur op structuur kan worden gedeut door de mate waarin medewerkers zich geroepen voelen om zich te conformeren aan gestelde bedrijfsdoelstellingen. Aansluiting bij de cultuur kan effectiviteit van beleidsmaatregelen versterken of juist verzwakken (Mintzberg, 1989).

Als cultuurverandering aan de orde is, is het van belang dat de externe en interne structuur van de organisatie daarbij past. In de basis kan een structuur verticaal (hiërarchisch) zijn georganiseerd of horizontaal (platte organisatie). Ten aanzien van organisatiestructuur is veel onderzoek gedaan door Mintzberg (1989). Hij komt m.b.t. de externe structuur tot de volgende indeling:

- Ondernemende organisatie; platte structuur met veel flexibiliteit en een sterk aanwezig strategisch topmanagement. Er is nog geen formele structuur. Dit type organisatie kenmerkt vaak startende ondernemingen.
- Machine-organisatie; bureaucratie, hoge mate van standaardisatie, verticaal en een sterk middenkader.
- Professionele organisatie; bureaucratie met hoogopgeleide medewerkers (b.v. accountantskantoor)
- Divisie-organisatie (centraal hoofdkantoor met decentrale divisies)
- Innovatieve organisatie (innovatie staat voorop, hoge mate van flexibiliteit, veelal projectmatig)
- Missionaris organisatie (focus op de ideologie)
- Politieke organisatie (focus op macht)

De interne organisatiestructuur bestaat volgens Mintzberg uit zes onderdelen (de focus op de onderdelen varieert met de hierboven beschreven organisatietypen), namelijk (zie onderstaande illustratie van “The Fly”):

- Topmanagement (strategisch kader)
- Het middenmanagement (middenkader)
- Het uitvoerende kader
- De technische structuur (zoals de IT-omgeving)
- De ondersteunende staf (zoals Human Resource)
- Ideologie (organisatiecultuur)



Illustratie, de 5 basisonderdelen van een organisatie (Mintzberg, 1989)

Goede werking van governance afhankelijk van gedrag

Mensen hebben drijfveren, waarmee gedrag kan worden verklaard. Deze oorzaken zijn belangrijk om te weten, omdat de goede werking van governance en risicomanagement afhankelijk is van het gedrag in organisaties (Vries de, 2021). Dit kan bijvoorbeeld ontstaan als niet alle stakeholders aan tafel kunnen zitten en hun stem kunnen laten horen in de analyses en besluitvorming. Of door de aanwezigheid van een angstcultuur, waardoor groene vinkjes worden nagestreefd, in plaats van inherent te leren van fouten die zich voordoen. Het is dus ook belangrijk dat er begrip is over hoe de governance zelf het gedrag van medewerkers beïnvloedt. Als gedrag in organisaties wordt begrepen, kunnen problemen eerder worden geïdentificeerd.

Er kunnen vier hoofdcategorieën voor oorzaken van gedrag worden onderscheiden (Vries de, 2021):

- Organisatorische factoren, zoals inrichting van de organisatie in divisies of teams, performance management en doelstellingen. Doelstellingen bijvoorbeeld worden geassocieerd met effectieve sturing, maar kunnen ook leiden tot ongewenst gedrag. Dit kan verklaard worden doordat kwantitatieve doelen de intrinsieke motivatie van medewerkers negatief kan beïnvloeden. Als op specifieke doelen wordt gericht kan het zo zijn dat andere belangen uit het oog worden verloren. Medewerkers én management richten zich op de specifieke doelen, stellen alles in het werk om die doelen te behalen en verliezen andere belangen uit het oog die ook belangrijk zijn. Mensen zijn bovendien geneigd zich op kwantitatieve doelen te richten en minder op de kwalitatieve doelen. Hier speelt behoefte aan controle en verantwoording afleggen aan stakeholders (inclusief toezichthouders) een belangrijke rol, want dit is makkelijker o.b.v. kwantitatieve grondslagen. Dit wordt ook ingegeven door de governance structuur. Het risico is dat het lijkt dat de organisatie in control is, maar dat dit op de langere termijn helemaal niet het geval is. Doelen en (neven-) effecten daarvan, alsmede het nadruk leggen op het afleggen van verantwoording, moeten dus goed worden doordacht, waarbij ook de mogelijkheid wordt gegeven om de kwalitatieve aspecten te beoordelen.
- Sociale normen; dit refereert aan de ongeschreven regels in een organisatie. Niet zeuren, maar aanpakken. Wij doen dingen samen. Formeel of informeel. Mensen voelen heel snel aan welk gedrag wordt beloond. De invloed van de groep kan zo sterk zijn dat de daar gepropageerde waarden gaan boven de eigen individuele waarden. Hierbij moet ook worden gerealiseerd dat er veel subculturen bestaan binnen een organisatie. Afdeling Verkoop kan een heel andere cultuur hebben dan de afdeling Planning & Control. Het is geen vanzelfsprekendheid dat de door het topmanagement geformuleerde waarden worden omarmd door alle onderdelen van de organisatie, zeker als deze onderdelen zich op afstand bevinden van het hoofdkantoor.
- Individuele overtuigingen; deze worden mede bepaald door de ervaringen die mensen opdoen en het referentiekader dat hiermee wordt opgebouwd. De individuele overtuigingen van mensen kunnen invloed hebben op een organisatie en hoe risico's worden beoordeeld. In dit licht zijn de eerder beschreven biases die mensen kunnen hebben van toepassing. Om gedrag binnen organisaties te begrijpen is het dus ook belangrijk om aan medewerkers te vragen wat hun individuele overtuigingen zijn. Hoe de organisatie wordt gezien en welke risico's voor hen van toepassing zijn.
- Context; via externe factoren wordt het gedrag van medewerkers ook beïnvloedt. Een voorbeeld hiervan is het belang die beursgenoteerde bedrijven hechten aan aandeelhouderswaarde. Hierdoor kan ontstaan dat er te veel op de korte termijn wordt geacteerd. In bepaalde sectoren, zoals bij banken en verzekeraars, is er een prominente rol voor toezichthouders. Het compliant moeten zijn aan wet- en regelgeving vergt veel aandacht, waardoor de situatie kan ontstaan dat het voldoen aan de eisen een doel op zich wordt. Dit kan ten koste gaan van het nadenken over wat het beste is voor de organisatie.

Het Interactionist Perspective Model stelt dat het gedrag van mensen vooral door de context wordt bepaald waarin zij zich bevinden en niet zozeer door factoren als persoonlijkheid en motivatie (Greenberg, 2010, p. 70; Strikwerda, 2013). Aanvullend kan hier de Fundamental Attribution Error worden genoemd, hetgeen inhoudt dat managers geneigd zijn om handelingen van individuen (ook fouten) toe te schrijven aan intenties en competenties van individuen. Er moet verder onderscheid worden gemaakt tussen factoren die wel of niet beïnvloed kunnen worden middels beleid (Strikwerda, 2013). Buiten de invloedssfeer ligt bijvoorbeeld nationale cultuur, emancipatie, etnische culturen en de mediale cultuur. In de volgende tabel staat een overzicht van een aantal factoren die van invloed zijn op het gedrag van individuen en groepen (Strikwerda, 2013). Hieruit blijkt dat het heel lastig is om het ontstaan en/of ontwikkelen van gedrag goed te kunnen duiden. Er zijn veel verschillende factoren van

toepassing. De belangrijkste gedragswetenschappelijke factoren in leidinggeven, arbeid en samenwerking (Strikwerda 2011c) staan in onderstaande tabel.

<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht • Attitude • Attributies • Belongingness • Commitment (continuance-, affective-, normative-) • Communicatie • Cultuur • Emoties (in relaties) • Emoties (individueel) • Groepsrespect • Identificatie • Leiderschap • Machtstreven • Mensbeelden • Mentaliteit • Motivatie • Percepties • Psychologisch klimaat (w.o. sociabiliteit, loyaliteit, oriëntatie op regels, pro-sociaal gedrag) 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologische veiligheid • Rechtvaardigheid • Respect voor de ander • Rolpercepties en -attributies • Self-efficacy (de mate waarin een persoon vertrouwen heeft in eigen kunnen en kennen om een doel of taak goed te realiseren) • Sense making • Sociale vergelijking • Sociale validatie • Spanningen (stress) • Stijl van leidinggeven • Vertrouwen (confidence) • Vertrouwen (trust) • Waarden • Waardering • Zelfbeeld (positief of negatief, conformist selves, dramaturical selves, resistant selves); • Zelfrespect
--	---

4.4 METEN VAN RISICOCULTUUR

Tegenwoordig krijgt Governance, Risk Management en Compliance steeds meer aandacht. In de financiële sector is wet- en regelgeving van toepassing (zoals de Code Banken) die voorschrijft dat financiële instellingen specifieke functies moeten inrichten op dit gebied. Bij de toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) en Autoriteit Financiële Markten (AFM) staat risicocultuur hoog op de agenda. De AFM houdt zich met het Expertiseteam Gedrag & Cultuur specifiek bezig met risicocultuur bij financiële organisaties. Zij hebben een aantal bouwstenen gedefinieerd die als belangrijk worden gezien voor een goede risicocultuur. Een bouwsteen is een element in de cultuur van een organisatie die een positief effect heeft op de mate waarin het belang van de klant centraal staat in het handelen van de organisatie, maar ook op andere relevante uitkomsten die van belang zijn voor organisaties (Christensen et al, 2018). Organisaties krijgen door de AFM voorbeelden aangereikt van welke bouwstenen van toepassing kunnen zijn, maar moeten nog steeds wel hun eigen invulling geven hieraan. Het klantbelang (KBC= Klant Belang Centraal) staat hierbij voor de AFM voorop.

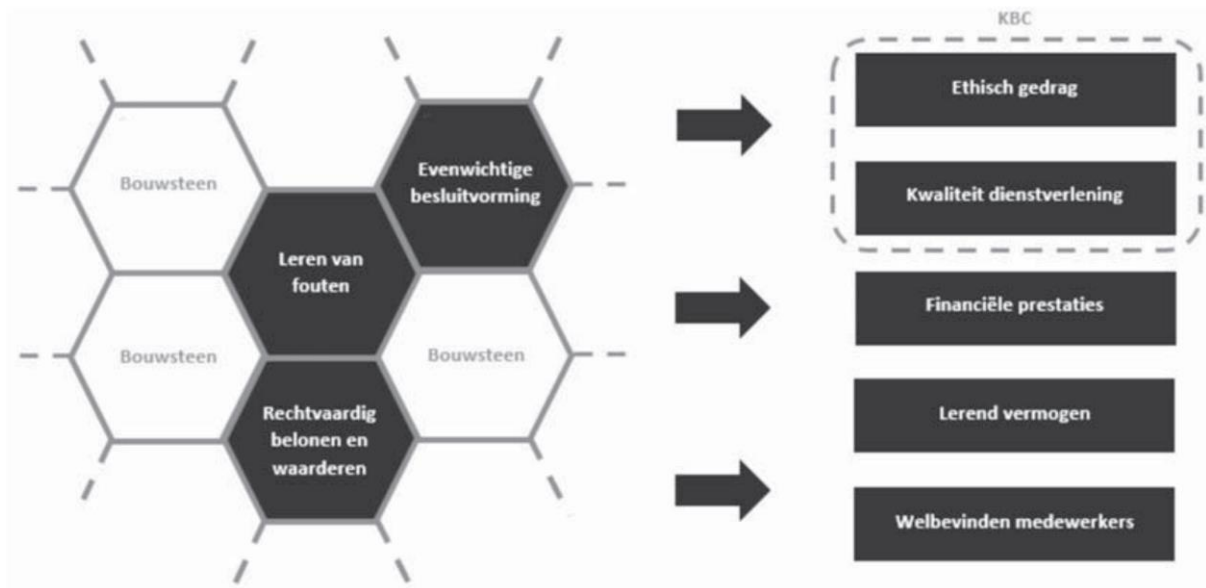
Voorbeelden van bouwstenen (zie onderstaande figuur):

- Evenwichtige besluitvorming; het maken van een zorgvuldige afweging van de belangen van alle stakeholders, waaronder die van de klant. Financiële ondernemingen hebben oog voor onderliggende besluitvormingsprocessen en groepsdynamiek tijdens de besluitvorming om ervoor te zorgen dat alle belangen evenwichtig besproken worden
- Leren van fouten; een fout wordt gedefinieerd als iets dat niet intentioneel, dus onbedoeld, misgaat. Openheid hierin is van belang om te kunnen leren van fouten. De AFM stelt dat er sprake is van open foutencultuur als er binnen de organisatie actieve communicatie plaatsvindt over fouten en medewerkers hun fouten toe durven te geven omdat dit als onderdeel van menselijk handelen wordt gezien. Fouten worden snel gedetecteerd, geanalyseerd en gecorrigeerd en kennis wordt actief gedeeld binnen de organisatie, waarbij wordt gefocust op leren en het nemen van effectieve verbetermaatregelen
- Rechtvaardig belonen en waarderen; hierbij gaat het erom inzicht te krijgen in welke prikkels worden gegeven aan medewerkers om gedrag te belonen. Zijn dit alleen commerciële prikkels of worden medewerkers ook beloond als zij in het belang van de klant handelen?

Het inrichten van bouwstenen kan een verbetering vormen t.a.v. (Christensen et al, 2018) :

- het ethisch gedrag van medewerkers,
- de kwaliteit van dienstverlening aan de klant,
- de financiële prestaties van de onderneming,

- het lerend vermogen van een onderneming op zowel individueel, team- als organisatieniveau en
- het welbevinden van medewerkers.



Uit verschillende onderzoeken blijkt dat organisaties het belang van (risico-) cultuur inzien. Bijvoorbeeld uit recent onderzoek van Graham J.R. et al bij 1348 Noord-Amerikaanse executives blijkt dat cultuur hoog op de agenda staat (Graham et al, 2022). Hoewel dit onderzoek is gehouden onder Noord-Amerikaanse executives geven de uitkomsten een idee over de uitkomsten die bij een onderzoek onder Europese executives mag worden verwacht. Een samenvatting van de uitkomsten van het onderzoek is opgenomen in bijlage V. Een aantal highlights uit het onderzoek:

- 92% van de ondervraagden gelooft dat het verbeteren van de organisatiecultuur bijdraagt aan de waarde van de organisatie
- 84% gelooft dat de cultuur van de organisatie moet verbeteren
- 54% zou afzien van een overname als de cultuur onvoldoende in lijn is
- 85% gelooft dat een ineffectieve cultuur onethisch gedrag in de hand werkt
- 77% gelooft dat cultuur een rol speelt bij compliance besluiten
- 69% vindt dat cultuur een belangrijke factor is t.a.v. de kwaliteit van financiële rapportages
- 80% van de ondervraagden geeft aan dat de organisatiecultuur invloed heeft op hun keuzes
- 69% denkt dat tekort aan investeringen in cultuur een belangrijke oorzaak zijn van de ineffectiviteit daarvan

Op het gebied van het kwantificeren en dus meetbaar maken van risicocultuur zijn in de wetenschappelijke literatuur verschillende benaderingen te vinden. Wat cultuur is en hoe deze wordt gemeten kan worden gegroepeerd in culturele normen en culturele waarden (Graham J.R., 2022). Hierbij vertegenwoordigen de waarden de idealen die medewerkers willen realiseren. De normen in hoeverre de waarden ook daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht. Bijvoorbeeld is integriteit een waarde en de wil om onethisch gedrag te melden een norm. In onderstaande tabel is zichtbaar dat modellen zich richten op het meten a.d.h.v. waarden of normen of een combinatie daarvan.

Naast het meten van risicocultuur a.d.h.v. normen en waarden middels surveys en workshops is een andere wijze van meten van (risico-) cultuur in ontwikkeling, waarbij geen medewerkers hoeven te worden betrokken. Hierbij wordt data onderzocht met gebruik van indicatoren die cultuur kenmerken

(Reader et al, 2022). Deze methode is bekend als de ‘unobtrusive’ methode en is opgenomen in onderstaande tabel (nader toegelicht in paragraaf 4.5.13).

4.5 MOGELIJK TOEPASBARE THEORETISCHE KADERS

Het literatuuronderzoek heeft aan de hand van het invoeren van de eerder genoemde termen in de search engines de onderstaande mogelijk toepasbare theoretische kaders (modellen) t.a.v. het meten van risicocultuur opgeleverd. In hoofdstuk 4 zijn de criteria en meetvariabelen gevonden die behoren bij wat wordt gezien als een effectieve risicocultuur. In hoofdstuk 5 en 6 wordt onderzocht in hoeverre de gevonden modellen rekening houden met deze criteria en meetvariabelen. In de kolom kenmerk staan de letters A t/m L om de modellen te duiden en aan te kunnen refereren voor het onderzoek.

De volgende onderstaande theoretische kaders (modellen) t.a.v. het meten van risicocultuur zijn gevonden Een toelichting per model kan worden gevonden in bijlage I:

<i>Kenmerk</i>	<i>Model</i>	<i>Meetwijze</i>	<i>Meetvariabelen</i>	<i>Referentie als onderdeel van bijlage I</i>
A	Cultural dimensions theory model van Hofstede	Questionnaire op macroniveau langs 6 dimensies, die pas zou kunnen worden gemaakt voor beoordeling van organisaties	Normen op macroniveau gevonden door breed onderzoek t.a.v. IBM medewerkers wereldwijd, Pas te maken voor beoordeling van organisatiecultuur	4.5.1
B	Macquarie University Risk Culture Scale	Questionnaire met 18 onderdelen verdeeld over vier groepen van medewerkers met bepaalde karakteristieken	Normen o.b.v. wat de Macquarie universiteit heeft ontwikkeld om specifiek risicocultuur te meten	4.5.2
C	GRC-groeimodel (NIVRA)	Score gegeven een aantal normen om te bepalen in welke fase van volwassenheid een organisatie zich bevindt	Normen verdeeld over 4 fasen om de volwassenheid van organisaties te meten	4.5.3
D	BOOR-normenkader (IAA Nederland)	Questionnaire, interviews en workshops	Normen om volwassenheid per onderwerp te meten, hetgeen een uniform referentiekader biedt ten aanzien van het functioneren van de	4.5.4

			cultuur en vormt een basis voor de benodigde ontwikkeling.	
E	Corporate Ethical Virtue Scale (CEV) van Kaptein	Questionnaire met 58 vragen	Normen ontstaan door breed onderzoek gericht op de ethiek door medewerkers	4.5.5
F	KPMG soft-control model (samenhang tussen soft controls Kaptein en hard controls)	Questionnaire gebaseerd op 8 dimensies van Kaptein, interviews en meetindicatoren	Normen gebaseerd op de 8 dimensies van Kaptein en gekoppeld aan hard controls.	4.5.6
G	Kirkpatrick model	Questionnaires en evaluaties	Normen verdeeld over 4 levels om de effectiviteit van trainingen te meten (niet een instrument om risicocultuur direct te meten)	4.5.7
H	Shingo model	Risicocultuur wordt ingericht en gemeten o.b.v. richtlijnen.	Waarden ingericht op basis van een model met een aantal basisprincipes, die gekoppeld worden aan de core values van de organisatie	4.5.8
I	Cameron and Quinn model	Questionnaire met 6 dimensies van organisatiecultuur behorend bij een bepaald type organisatie.	Waarden ingericht o.b.v. 6 dimensies van organisatiecultuur.	4.5.9
J	IRM Risk Culture Aspects Model	Onderdeel van het model zijn het ABC model (duiden cultuur) en het 6 As- framework (cultuurverandering). Risicocultuur assessment d.m.v. questionnaires en/of gestructureerde interviews en audit technieken	Zowel normen als waarden. Set van 10 indicatoren (extern meetbare gedragingen) en 10 vragen die behoren bij een risico volwassen organisatie	4.5.10
K	Denison organisation culture survey (DOCS)	Model dat organisatiecultuur typeert langs 4 karaktereigenschappen	Normen en waarden	4.5.11

		met elk 3 nadere indelingen. Score via questionnaires..		
L	Organizational culture inventory (OCI) – bijlage IV	Model dat gebruik maakt van 12 gedragsnormen en 2 dimensies. De impact van waarden op gedrag wordt als gering beoordeeld. De constructieve stijl wordt als wenselijk gezien.	Normen	4.5.12
M	Unobtrusive methode	Data-analyse o.b.v. van indicatoren om (risico-) cultuur te meten.	Bestaande data	4.5.13
N	Bios-model	Gericht op een integriteitsbevorderende cultuur o..b.v. een 7-tal beleidsmatige aandachtsgebieden.	Normen en waarden	4.5.14

HOOFDSTUK 5 – SELECTIE THEORETISCH KADER (MODEL)

5.1 INLEIDING

Op basis van de met het literatuuronderzoek in hoofdstuk 5 gevonden criteria en meetvariabelen kan worden gekomen tot een selectie van tools (modellen) die naar verwachting het best toepasbaar zijn om risicocultuur te meten. Hiertoe worden de gevonden modellen onderling met elkaar vergeleken. Per model wordt tevens de toepasbaarheid bij de 3 organisaties in de case study beoordeeld aan de hand van criteria en daarvan afgeleide meetvariabelen, die behoren bij wat kan worden gezien als een effectieve risicocultuur. Concreet bestaat hoofdstuk 5 uit de volgende onderdelen:

- Hoofdstuk 5.1; in een tabel worden de criteria die van belang zijn voor (het meten van) risicocultuur samengevat (op basis van het literatuuronderzoek van hoofdstuk 4).
- Hoofdstuk 5.2; in een tabel wordt samengevat hoe de criteria uit de tabel in hoofdstuk 5.1 zich verhouden tot de bestaande modellen om risicocultuur te meten (de modellen zijn gevonden als onderdeel van het literatuuronderzoek van hoofdstuk 4). Hiervoor zijn twee invalshoeken gebruikt, waarbij voor elke invalshoek een aparte tabel is gemaakt:
 - o Modelselectie o.b.v. relevante meetvariabelen (inclusief bias) – bijlage VI
 - o Meetvariabelen o.b.v. gedragswetenschappelijke factoren – bijlage VII

De ja's en nee's die in de tabellen staan geven aan of het specifieke criterium onderdeel uitmaakt van het betreffende model of niet. Dit heeft zo integer mogelijk plaatsgevonden, door zorgvuldig af te wegen of een criterium onderdeel is van een model. Nadat de tabellen zijn gevuld, heeft er een onderlinge vergelijking plaatsgevonden tussen de modellen. De verschillen tussen de modellen zijn met de nodige diepgang uitgezocht om vast te stellen dat de conclusie 'ja' of 'nee' terecht is. Er bestaat een duidelijk besef dat een kritische houding hier nodig is om een zo hoog mogelijke kwaliteit uit het onderzoek te halen. Desalniettemin kan een zekere mate van subjectiviteit niet worden voorkomen en is het aan te bevelen om in vervolgonderzoek meerdere personen te betrekken.

5.2 CRITERIA EN DAARVAN AFGELEIDE MEETVARIABLEN

In de volgende tabel staan in de 2^e kolom de criteria die volgens de literatuur behoren bij een goede risicocultuur (referentie naar de auteur en passage in deze thesis waar dit wordt beschreven staat in de 1^e kolom). In de 3^e kolom de analyse waarmee de criteria van de 2^e kolom zijn vertaald naar de meetvariabelen die in de 4^e kolom zijn vermeld. Deze meetvariabelen zijn gebruikt om te onderzoeken in welke mate de gevonden modellen om risicocultuur te meten (hoofdstuk 4.5) rekening houden met deze meetvariabelen (hoofdstuk 5.2).

Referentie passage literatuur-onderzoek	Criteria van belang voor risicocultuur	Analyse	Mogelijke meetvariabelen t.a.v. een effectieve risicocultuur
§ 4.2/ Schein, 1985; Korte en Shermack, 2007	Verbinding	De functie van risicocultuur is om de verschillende individuele acties en gedragingen van medewerkers op	<ul style="list-style-type: none">- Mate waarin de verbinding wordt gezocht in de organisatie en alle stakeholders worden gehoord- Mate waarin een gezamenlijke houding door medewerkers wordt ervaren

		elkaar af te stemmen, zodat een gezamenlijke houding ontstaat die het beste past bij de te realiseren strategische doelstellingen van de organisatie en de daarbij behorende risicobeheersing	- Mate waarin wordt samengewerkt door medewerkers
§ 4.2/ Bekum et al, 2016	Open cultuur	<i>Algemeen:</i> ruimte om uit te spreken, issues en ideeën te bespreken en zich aan te laten spreken <i>Interne openheid:</i> proactief, coöperatief en constructief informatie uitwisselen en communiceren met elkaar <i>Externe openheid:</i> communicatie met externe stakeholders en follow-up t.a.v. vragen, signalen, kritiek en suggesties	- Bespreekbaarheid - Aanspreekbaarheid - Openheid - Proactiviteit - Constructiviteit - Mate van follow-up t.a.v. vragen, signalen, kritiek en suggesties van externe stakeholders
§ 4.2/ Wielink van en Wilhelm, 2019; O'Connor, 2019	Psychologische veiligheid en een op groei gerichte mindset	Fouten kunnen toegeven, leren van fouten, open delen van ideeën leidend tot betere besluiten en meer innovatie	- Mate waarin angst wordt ervaren om fouten toe te geven - Mate waarin kan worden geleerd van fouten (of waarin anderen de schuld wordt gegeven van fouten) - Mate waarin ideeën kunnen worden gedeeld (of waarin geen afwijkende mening mogelijk is)
§ 4.2/ Krickovic et al, 2015	Snelle reactie en juiste deskundigheid	Snelle reactie om tijdig de juiste experts om de tafel te krijgen ten aanzien van zich ontwikkelende risico's, Een risicocultuur, waarbij risico's worden Er is respect in de organisatie voor interne controls,	- Mate waarin voldoende deskundigheid in de organisatie aanwezig is - Reactietijd t.a.v. gebeurtenissen (ontwikkeldende risico's) - Mate van bias in de organisatie b.v om zaken beter voor te stellen dan ze zijn - Mate van respect voor internal control

		zowel in de opzet als in het volgen daarvan.	
§ 4.2/ Slovic, 1987	Onzekerheid	Mensen maken keuzes die voor een gedeelte rationeel zijn, maar veelal ook op basis van ervaring en gevoel. Onzekerheid speelt hierbij een grote rol. Zo is bekend dat mensen zich anders gedragen onder invloed van stress, routinematig werk of nieuwe situaties.	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin stressvolle en/of nieuwe gebeurtenissen zich voordoen - Mate van routinematig werk - Mate van stress die wordt ervaren - Mate waarin maatregelen worden genomen om (negatieve) stress te beperken
§ 4.2/ Kahneman, 2011; Wijn- gaarden, 2020	Rationaliteit	Kahneman stelt dat systeem 1 in essentie bereid is om alles te geloven wat een mooi passend geheel vormt. Systeem 2 is gebouwd om te twifelen en te onderzoeken, maar laat dit uit "luiheid" nogal eens achterwege. Herinneringen aan de ervaringen die wij hebben opgedaan, bepalen de latere keuzes en ons gedrag.	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin medewerkers zich bewust zijn van risico's/ kansen - Mate waarin diepgang wordt gezocht - Mate waarin training plaatsvindt m.b.t. risicobewustzijn (b.v. leren herkennen van mogelijke triggers om nader te onderzoeken in specifieke situaties)
§ 4.2/ Wegner, 2003; Dijksterhuis 2004	Bewustzijn t.a.v. de grootste risico's	Onverwachte gebeurtenis, Onjuiste perceptie ten aanzien van waarneming van risico's, al dan niet beïnvloedt door persoonlijke belangen, onvoldoende beheersing van risicocultuur, niet passende structuur	<ul style="list-style-type: none"> - Mate van weerbaarheid van de organisatie t.a.v. onverwachte gebeurtenissen - Mate waarin doelstellingen overeenkomen met de GRC-vereisten - Mate waarin medewerkerbeoordelingen, beloning en bonussen de doelstellingen en gewenste cultuur steunen - Mate waarin de structuur is ingericht om gebeurtenissen tijdig waar te nemen

		onvoldoende analyse en reflectie ten aanzien van (bijna-) incidenten, modellen en ten aanzien van aanpassingen in routinematige werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> - Mate van analyse en reflectie t.a.v. (bijna-) incidenten en aanpassingen in routinematige werkzaamheden - Mate waarin toegepaste modellen niet stroken met de realiteit (parameters bedacht door mensen) - Mate waarin handmatigheid voorkomt in deels geautomatiseerde processen (waardoor de kans op fouten en non-compliance toeneemt)
§ 4.2/ M.Power, 2009	Focus op risk appetite	“Rather than vague demands for improved ‘risk culture’ and governance in financial institutions it could be useful to focus on ‘risk appetite’ as a process for representing and intervening in the complex ecology of operational values and shifting ethical limits”.	<ul style="list-style-type: none"> - De mate waarin risk appetite wordt meegewogen in de risicobeoordeling
§ 4.3/ Mintzberg, 1989	Conformereren aan gestelde bedrijfsdoelstellingen	De invloed van cultuur op structuur kan worden geduid door de mate waarin medewerkers zich geroepen voelen om zich te conformeren aan gestelde bedrijfsdoelstellingen. Aansluiting bij de cultuur kan effectiviteit van beleidsmaatregelen versterken of juist verzwakken.	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin medewerkers zich conformeren aan de bedrijfsdoelstellingen - Tone at the top
§ 4.3/ Mintzberg, 1989	Cultuur en structuur moeten bij elkaar passen	Indien cultuurverandering aan de orde is, is het van belang dat de	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin de 6 onderdelen van structuur (Mintzberg, 1989) passen bij de cultuur

		externe en interne structuur van de organisatie daarbij past.	
§ 4.3/ Vries de, 2021	Individuele drijfveren	Om gedrag binnen organisaties te begrijpen is het belangrijk om aan medewerkers te vragen wat hun individuele overtuigingen zijn. Hoe de organisatie wordt gezien en welke risico's voor hen van toepassing zijn.	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin de drijfveren van medewerkers duidelijk zijn en - Welke risico's zij hierbij lopen - Hoe de organisatie wordt gezien t.o.v. wat wenselijk is
§ 4.3/ Vries de, 2021	Doordenken van doelstellingen	Doelen en (neven-) effecten daarvan, alsmede het nadruk leggen op het afleggen van verantwoording, moeten goed worden doordacht, waarbij ook de mogelijkheid wordt gegeven om de kwalitatieve aspecten te beoordelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin doelstellingen zijn doordacht (rekening houdend met (neven-) effecten en kwantitatieve doelstellingen)
§ 4.3/ Vries de, 2021	Sociale normen	Sociale normen; dit refereert aan de ongeschreven regels in een organisatie. Niet zeuren, maar aanpakken. Wij doen dingen samen. Formeel of informeel. Mensen voelen heel snel aan welk gedrag wordt beloond.	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin de ongeschreven regels in de organisatie bekend zijn - Mate waarin bekend is welke subculturen er bestaan in de organisatie
§ 4.3/ Vries de, 2021	Context	Via externe factoren wordt het gedrag van medewerkers beïnvloedt. Bijvoorbeeld veel aandacht voor eisen toezichthouder (wet- en regelgeving) waardoor mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> - Mate waarin externe partijen een rol spelen t.a.v. de organisatie (toezichthouders) - Mate waarin wordt voldaan aan eisen toezichthouders (wet- en regelgeving) - Mate waarin op korte termijn wordt gedacht (korte termijn doelstellingen)

		minder aandacht voor wat het beste is voor de organisatie	
§ 4.3/ Strikwerda, 2011	Gedragsweten -schappelijke factoren	Strikwerda heeft een tabel samengesteld met de belangrijkste factoren die van invloed zijn op gedrag (vooral bepaald door de context)	- Scores op de gedragsbepalende factoren (zie tabel)
§ 4.4/ Christensen et al, 2018	Bouwstenen voor een goede risicocultuur	Een bouwsteen is een element in de cultuur van een organisatie die een positief effect heeft op de mate waarin het belang van de klant centraal staat in het handelen van de organisatie, maar ook op andere relevante uitkomsten die van belang zijn voor organisaties (Klant Belang Centraal)	- Mate waarin de bouwstenen van een goede risicocultuur zijn ingericht, zoals: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evenwichtige besluitvorming ○ Leren van fouten ○ Rechtvaardig belonen en waarderen

Eerder in de thesis is al opgemerkt dat wat cultuur is en hoe deze wordt gemeten kan worden gegroepeerd in culturele normen en culturele waarden (Graham J.R., 2022). Hierbij vertegenwoordigen de waarden de idealen die medewerkers willen realiseren. De normen in hoeverre de waarden ook daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht. Bijvoorbeeld is integriteit een waarde en de wil om onethisch gedrag te melden een norm.

Uit onderzoek bij 90 organisatie (bijlage IV Organizational Culture Inventory (OCI) en bijlage I 4.5.12), middels het OCI-model, is gebleken dat er slechts een gering verband is tussen waarden en missie aan de ene kant en normen en verwachtingen aan de andere kant (Cooke et al, 2000). Dit overwegend lijkt het minder zinvol om een theoretisch model te selecteren dat alleen op waarden is gebaseerd. Aangezien de waarden van een organisatie het gewenste gedrag van medewerkers representeert, ligt het voor de hand om een model te kiezen dat zich richt op zowel waarden als normen. Wel blijft de mogelijkheid open om een model ingericht op waarden te combineren met een model dat is ingericht op normen of waarden en normen.

Een veelbelovende ontwikkeling is het meten van risicocultuur waarbij data wordt onderzocht met gebruik van indicatoren die cultuur kenmerken (Reader et al, 2022). Derhalve is dit meetinstrument geselecteerd om de naar verwachting goede toepasbaarheid te beoordelen in de context van de case study. Zie bijlage I 4.5.13 voor een nadere toelichting van meten van risicocultuur o.b.v. data.

5.3 MODELSELECTIE

Op basis van wat is gevonden over het meten van risicocultuur als onderdeel van de literatuurstudie is een overzicht gemaakt van de bepalende factoren en daaruit te distilleren meetvariabelen. Per model is vergeleken in hoeverre dit onderdeel is van de bestaande modellen. Er zijn twee vergelijkingsonderzoeken uitgevoerd waarvan onderstaand de resultaten:

- Modelselectie o.b.v. relevante meetvariabelen (inclusief bias) – bijlage VI
- Meetvariabelen o.b.v. gedragswetenschappelijke factoren – bijlage VII

In onderstaande tabel is de confrontatie zichtbaar van de meetvariabelen, die volgens de literatuur belangrijk zijn voor een goede risicocultuur (zie de tabel eerder in dit hoofdstuk), met de meetvariabelen die behoren bij de modellen (paragraaf 4.5). “Ja” houdt in dat de in de literatuur gevonden meetvariabele onderdeel is van het gevonden model, “Nee” dat de meetvariabele hier geen (expliciet) onderdeel van is. “N.v.t.” wil zeggen niet van toepassing, omdat het betreffende model (G) alleen betrekking heeft op het meten van de effectiviteit van trainingen en niet geschikt is als model om risicocultuur te meten. Het model (M) is niet van toepassing, omdat deze betrekking heeft op de toepassing van data-analyse om risicocultuur te meten.

In paragraaf 4.2 is een lijst opgenomen met mogelijke bias die aanwezig kan zijn in een organisatie (Dvorsky, 2013 en Vlerick, 2022). Bias is een belangrijk onderdeel voor het verklaren van gedrag en derhalve is het zinvol om de mate van bias in een organisatie te meten. Voor onderstaande vormen van bias is beoordeeld of deze onderdeel uitmaakt van de gevonden modellen voor het meten van risicocultuur (paragraaf 4.5). Uit het onderzoek is gebleken dat alleen het Shingo model rekening houdt met mogelijke bias in de organisatie.

Mogelijke Bias o.b.v paragraaf 4.2
Confirmatiebias
Groepsbias
Gokdwaling
Ambigüiteitseffect
Statistieken negeren
Observatiebias
Systeembias
Negativiteitsbias
Kudde-instinct
Projectiebias
Tijdsbias
Ankereffect

Als de uitkomsten van het onderzoek naar de 47 meetvariabelen van risicocultuur worden gecombineerd met de uitkomsten van het onderzoek naar de 34 meetvariabelen scoren het IRM Risk Culture Model en het Shingo- model het hoogst. Het Bios- model scoort eveneens relatief hoog, maar in dit model wordt alleen gemeten t.a.v. het thema integriteit.

Modelselectie o.b.v. relevante meetvariabelen (inclusief bias)

Uit het onderzoek t.a.v. de relevante meetvariabelen kan worden gehaald dat geen van de modellen alle elementen die belangrijk zijn voor het meten van risicocultuur adresseren. Het IRM Risk Culture Aspects Model in combinatie met het Six-as framework scoort met 72% het hoogst. In onderstaande

tabel een overzicht van de opvallendheden (gerangschikt op het aantal maal “nee” per meetvariabele). Het totale overzicht kan worden gevonden in bijlage V.

De top 5 van modellen o.b.v. onderstaande meetvariabelen is als volgt:

1. IRM Risk Culture Aspects Model/ Six-as Framework (J) – 72%
2. Het BIOS-model (N) – 70%
3. Shingo model (H) – 68%
4. Denison organisation culture survey (K) – 57%
5. BOOR normenkader (D) – 60%

Analyse van de top 5 van de modellen:

Uit het onderzoek is gebleken dat risicocultuur een complex samenhangend geheel is van veel verschillende factoren die hier invloed op hebben. Geen van de modellen adresseert alle meetvariabelen die, volgens de wetenschappelijke literatuur, belangrijk zijn voor het effectief meten van risicocultuur. In totaal zijn 47 meetvariabelen onderdeel van het onderzoek en nog eens 34 specifieke gedragswetenschappelijke variabelen (zie verderop voor de analyse van de gedragswetenschappelijke variabelen).

De volgende zes meetvariabelen zijn bij geen enkel van deze modellen een thema:

- Routinematig werk
- Stress die wordt ervaren
- Maatregelen die worden genomen om (negatieve) stress te beperken
- Weerbaarheid van de organisatie t.a.v. onverwachte gebeurtenissen
- Handmatigheid in deels geautomatiseerde processen
- Risico's t.a.v. drijfveren

De modellen redeneren veelal slechts vanuit de functiematige beheersing van de risico's. De mens wordt daarin wel meegenomen als een factor, maar dit wordt niet uitgediept tot op het psychologische vlak. De eerste drie bullets hebben direct te maken met het persoonlijke functioneren van medewerkers en de invloed van deze factoren daarop. Zoals al eerder aangehaald in deze thesis is bekend dat mensen zich anders gedragen onder invloed van stress, routinematig werk of nieuwe situaties. Zij zijn minder rationeel en maken veelal een afweging van wat de ander doet (groepsgedrag). Stress werkt het maken van fouten in de hand en lijkt een belemmering te zijn om vrij te kunnen denken. Hieruit kan worden afgeleid dat stress eveneens een belemmering vormt voor innovatie (Slovic, 1987).

Weerbaarheid van een organisatie refereert aan in hoeverre een organisatie in staat is om te reageren op onverwachte gebeurtenissen en bestand is tegen de (mogelijke) consequenties. Het tijdig herkennen van gebeurtenissen en het tijdig reageren op zich ontwikkelende risico's is de kern van risicomangement. Dit is bij geen enkel van de 47 modellen in dit onderzoek een thema. In dit kader is het onderzoek van organisatieadviesbureau McKinsey (Krickovic et al, 2015) aangehaald t.a.v. wat een manager idealiter nodig zou hebben om effectief risicomangement te bedrijven, namelijk:

- Snelle reactie om tijdig de juiste experts om de tafel te krijgen ten aanzien van zich ontwikkelende risico's, waarbij rigide governance mechanismen worden doorbroken.
- Een risicocultuur, waarbij risico's worden erkend voor wat zij zijn (ontdaan van bias en interne krachten om zaken beter voor te stellen dan feitelijk het geval is).
- Transparantie waardoor de mogelijkheid ontstaat om vroege signalen behorend bij onverwachte gebeurtenissen zichtbaarder te maken. En ook de mogelijkheid om in alle openheid gebeurtenissen en bijbehorende risico's met elkaar te bespreken, zonder daarop te worden afgerekend.

- Er is respect in de organisatie voor interne controls, zowel in de opzet als in het volgen daarvan. Een goed georganiseerde internal control zorgt voor vertrouwen en vermindert onzekerheid in de besluitvorming.

Het belang van de meetvariabele t.a.v. handmatigheid in deels geautomatiseerde processen wordt onderschreven door de laatste bullet van dit lijstje.

In de context van dit onderzoek past om te kijken naar de oorzaken van gedrag, waarbij vier hoofdcategorieën kunnen worden onderscheiden (Vries de, 2021). Dit is eerder in de thesis aangehaald en geeft een goede verklaring voor het belang van o.a. individuele overtuigingen. Een slag dieper kan ook worden gekeken naar de risico's van deze individuele overtuigingen op de risicocultuur en de doelstellingen van de organisatie.

De vier hoofdcategorieën van de oorzaken van gedrag (Vries de, 2021)

- Organisatorische factoren, zoals inrichting van de organisatie in divisies of teams, performance management en doelstellingen. Doelstellingen bijvoorbeeld worden geassocieerd met effectieve sturing, maar kunnen ook leiden tot ongewenst gedrag. Dit kan verklaard worden doordat kwantitatieve doelen de intrinsieke motivatie van medewerkers negatief kan beïnvloeden. Als op specifieke doelen wordt gericht kan het zo zijn dat andere belangen uit het oog worden verloren. Medewerkers én management richten zich op de specifieke doelen, stellen alles in het werk om die doelen te behalen en verliezen andere belangen uit het oog die ook belangrijk zijn. Mensen zijn bovendien geneigd zich op kwantitatieve doelen te richten en minder op de kwalitatieve doelen. Hier speelt behoefte aan controle en verantwoording afleggen aan stakeholders (inclusief toezichthouders) een belangrijke rol, want dit is makkelijker o.b.v. kwantitatieve grondslagen. Dit wordt ook ingegeven door de governance structuur. Het risico is dat het lijkt dat de organisatie in control is, maar dat dit op de langere termijn helemaal niet het geval is. Doelen en (neven-) effecten daarvan, alsmede het nadruk leggen op het afleggen van verantwoording, moeten dus goed worden doordacht, waarbij ook de mogelijkheid wordt gegeven om de kwalitatieve aspecten te beoordelen.
- Sociale normen; dit refereert aan de ongeschreven regels in een organisatie. Niet zeuren, maar aanpakken. Wij doen dingen samen. Formeel of informeel. Mensen voelen heel snel aan welk gedrag wordt beloond. De invloed van de groep kan zo sterk zijn dat de daar gepropageerde waarden gaan boven de eigen individuele waarden. Hierbij moet ook worden gerealiseerd dat er veel subculturen bestaan binnen een organisatie. Afdeling Verkoop kan een heel andere cultuur hebben dan de afdeling Planning & Control. Het is geen vanzelfsprekendheid dat de door het topmanagement geformuleerde waarden worden omarmd door alle onderdelen van de organisatie, zeker als deze onderdelen zich op afstand bevinden van het hoofdkantoor.
- Individuele overtuigingen; deze worden mede bepaald door de ervaringen die mensen opdoen en het referentiekader dat hiermee wordt opgebouwd. De individuele overtuigingen van mensen kunnen invloed hebben op een organisatie en hoe risico's worden beoordeeld. In dit licht zijn de eerder beschreven biases die mensen kunnen hebben van toepassing. Om gedrag binnen organisaties te begrijpen is het dus ook belangrijk om aan medewerkers te vragen wat hun individuele overtuigingen zijn. Hoe de organisatie wordt gezien en welke risico's voor hen van toepassing zijn.
- Context; via externe factoren wordt het gedrag van medewerkers ook beïnvloedt. Een voorbeeld hiervan is het belang die beursgenoteerde bedrijven hechten aan aandeelhouderswaarde. Hierdoor kan ontstaan dat er te veel op de korte termijn wordt geacteerd. In bepaalde sectoren, zoals bij banken en verzekeraars, is er een prominente rol voor toezichthouders. Het compliant moeten zijn

aan wet- en regelgeving vergt veel aandacht, waardoor de situatie kan ontstaan dat het voldoen aan de eisen een doel op zich wordt. Dit kan ten koste gaan van het nadenken over wat het beste is voor de organisatie.

Als de modellen onderling worden vergeleken, waarbij het hoogst scorende model (IRM Risk Culture Aspects Model/ Six-as Framework) als uitgangspunt wordt genomen valt het volgende op:

- Bias is van alle modellen die onderdeel zijn van dit onderzoek alleen een onderdeel bij het Shingo-model. Er wordt in het principe Lead with Humility rekening gehouden met bias. Wat het Shingo-model bijzonder maakt is dat deze uitgaat van respect voor elkaar en leiderschap op basis van bescheidenheid. Dit moet een vertrouwd klimaat creëren en behouden waarin mensen zich durven uit te spreken en zich gehoord voelen. Analyse, innovatie en besluitvorming kan dan tot stand komen ontdaan van alle mogelijke bias.
- Risk appetite wordt in de wetenschappelijke literatuur als een belangrijke factor gezien in het kader van effectief risicomanagement. Door vanuit risk appetite het gewenste gedrag te benaderen en te ontwikkelen kan meer toegevoegde waarde worden verkregen in een ERM-model (Power, 2009). Alleen het IRM Risk Culture Model en het BOOR- model houden hier rekening mee.
- Het IRM-, Shingo- en Denison model redeneren vooral vanuit de groep en niet zozeer vanuit individuele overtuigingen.
- Alleen het Bios-model houdt rekening met (kanttekening hierbij is dat het Bios-model alleen de integriteit meet):
 - o Subculturen in de organisatie
 - o Rol externe partijen t.a.v. de organisatie (o.a. toezichhouders)
 - o Eisen externe partijen (o.a. toezichhouders)
 - o Ongeschreven regels in de organisatie

Resultaten van de aanwezigheid van de criteria en meetvariabelen, die volgens de literatuur belangrijk zijn voor een goede risicocultuur t.a.v. de top 5 scorende modellen:

Meetvariabelen literatuur	IRM Risk Culture Aspects Model (J)	Bios-model (N)	Shingo model (H)	Denison organisati on culture survey (K)	BOOR-normenka der (D)	Opmerkingen
Routinematig werk (signaleren van aanpassingen daarin)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Routinematig werk is bij geen enkel model in dit onderzoek een thema.
Stress die wordt ervaren	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ervaren stress is bij geen enkel model in dit onderzoek een thema.
Maatregelen die worden genomen om (negatieve) stress te beperken	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Maatregelen om stress te beperken is bij geen enkel model in dit onderzoek een thema.
Weerbaarheid van de organisatie t.a.v. onverwachte gebeurtenissen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Weerbaarheid is bij geen enkel model in dit onderzoek een thema.

Handmatigheid in deels geautomatiseerde processen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Handmatigheid in deels geautomatiseerde processen is bij geen enkel model in dit onderzoek een thema.
Risico's t.a.v. drijfveren	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Risico's t.a.v. drijfveren is bij geen enkel model in dit onderzoek een thema.
Bias	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Bias is van alle modellen die onderdeel zijn van dit onderzoek alleen een onderdeel bij het Shingo-model. Er wordt in het principe Lead with Humility rekening gehouden met bias.
Subculturen in de organisatie	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Idem voor subculturen.
Rol externe partijen t.a.v. de organisatie (o.a. toezichhouders)	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Idem voor rol externe partijen.
Eisen externe partijen (o.a. toezichhouders)	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Idem voor eisen externe partijen.
Ongeschreven regels in de organisatie	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Het BIOS-model houdt als enige model in dit onderzoek rekening met de ongeschreven regels in de organisatie. Weliswaar gericht op slechts integriteit.
Stroken van toegepaste modellen met de realiteit	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Het ijken van de modellen is geen onderdeel bij het IRM-, Denison-, en BOOR-model.
Meewegen van risk appetite in de risicobeoordeling	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Bij het Shingo-, Bios- en Denison-model wordt niet specifiek rekening gehouden met risk appetite.
Drijfveren van medewerkers (individuele overtuigingen)	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Het IRM-, Shingo- en Denison model redeneren vooral vanuit de groep en niet zozeer vanuit individuele overtuigingen.
Angstcultuur	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Het Bios-model is gericht op integriteit, waarbij angstcultuur geen expliciet onderdeel is. Bij Denison eveneens geen expliciet onderdeel van het model.

Reactietijd t.a.v. gebeurtenissen (ontwikkelende risico's)	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Geen specifiek onderdeel van het Shingo-model en Bios-model.
Stressvolle en/of nieuwe gebeurtenissen	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Bij het Denison-model komt het rekening houden met stressvolle en/of nieuwe gebeurtenissen terug in het element "verticale as" waaraan het aanpassingsvermogen wordt aangehaald. Bij BOOR en IRM in de analyse t.a.v. opkomende risico's. Het Bios model en Shingo model houden niet specifiek rekening met nieuwe of stressvolle gebeurtenissen.
Analyse en reflectie t.a.v. (bijna-) incidenten	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Reactie op incidenten is geen specifiek onderdeel van het Denison- en BOOR- model
Conformereren aan de bedrijfsdoelstellingen	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Het Bios-model (integriteit) en het BOOR-normenkader leggen geen directe koppeling met de bedrijfsdoelstellingen.
Onderdelen structuur passende bij de cultuur (Mintzberg, 1989): <ul style="list-style-type: none"> - Topmanagement (strategisch kader) - Het middenmanagement (middenkader) - Het uitvoerende kader - De technische structuur (zoals de IT-omgeving) - De ondersteunende staf (zoals Human Resource) 	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Idem voor het afstemmen van structuur en cultuur. Bij het BOOR-normenkader is dit eveneens geen thema.

- Ideologie (organisatiecultuur)						
Horen alle stakeholders	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Bij het BOOR-normenkader wordt wel rekening gehouden met de dynamiek binnen groepen en het openstaan voor diverse gezichtspunten, maar het verzekeren dat alle relevante stakeholders onderdeel zijn van de overleggroep en worden gehoord is hier geen onderdeel van.
Aanspreekbaarheid	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Het Shingo-model spreekt meer in termen van respect voor elkaar en bescheidenheid in leiderschap. Aanspreekbaarheid past hier minder bij, maar dit is inherent aan het systeem.
Deskundigheid	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Deskundigheid is geen expliciet onderdeel van het Bios-model (gericht op integriteit).
Training m.b.t. risicobewustzijn	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Het BOOR-model spreekt wel in termen van communicatie, maar niet van training.
Overeenkomen van bedrijfsdoelstellingen met GRC-vereisten	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Het BOOR-model legt niet de koppeling met de bedrijfsdoelstellingen, maar richt zich alleen op de risico's.
Medewerkerbeoordelingen, beloning en bonussen steunen de doelstellingen en gewenste cultuur	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Betrokkenheid en deskundigheid zijn wel een onderdeel van het Denison-model, maar beoordelingen en beloningen niet.
Inrichting structuur om gebeurtenissen tijdig waar te nemen	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Het Bios-model kijkt naar het thema integriteit.
Leiderschapsstijl passend bij de (gewenste) risicocultuur	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Aandacht voor een passende leiderschapsstijl is geen onderwerp bij het Denison-model.

Duidelijk belegde verantwoordelijkheden t.a.v. risico's en de beheersing daarvan	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Idem voor het beleggen van de verantwoordelijkheden.
Doordachte doelstellingen (rekening houdend met (neven-) effecten en (kwantitatieve) meetcriteria	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Doordachte doelstellingen rekening houdend met neveneffecten is geen thema bij het BOOR-normenkader.
Aantal "Ja"	34	33	32	27	28	
Aantal "Nee"	13	14	15	20	19	
% "Ja" t.o.v. totaal	72%	70%	68%	57%	60%	
Model	J	N	H	K	D	

Meetvariabelen o.b.v. gedragswetenschappelijke factoren

In paragraaf 4.3 is een tabel opgenomen met de belangrijkste gedragswetenschappelijke factoren in leidinggeven, arbeid en samenwerking (Strikwerda, 2011c). Deze factoren kunnen eveneens worden vertaald naar meetvariabelen voor risicocultuur. Dit kan een onderdeel zijn van het aannamebeleid en/of medewerker evaluaties, bijvoorbeeld door het gebruik van psychologische tests. In het kader van het onderzoek in deze thesis is deze lijst gebruikt om te zien of de door Strikwerda vermelde gedragswetenschappelijke factoren terugkomen in de gevonden modellen (paragraaf 4.5).

Het Shingo-model scoort met 71% het hoogst. In onderstaande tabel een overzicht van de opvallendheden (gerangschikt op het aantal maal "nee" per meetvariabele). Het totale overzicht kan worden gevonden in bijlage VI.

De top 5 van modellen o.b.v. onderstaande meetvariabelen m.b.t. gedragswetenschappelijke factoren is als volgt (bestaat uit 7 modellen, want een aantal modellen eindigt ex-aequo):

1. Shingo model (H) – 71%
2. IRM Risk Culture Aspects Model/ Six-as Framework (J) – 68%
3. Cameron and Quinn model (I) – 65%
3. Het BIOS-model (N) – 65%
4. Methode van Hofstede (A) – 62%
5. BOOR-normenkader (D) – 56%
5. Denison organisation culture survey (K) – 56%

Analyse van de top 5 van de modellen:

In totaal zijn 34 specifieke gedragswetenschappelijke variabelen (en 47 meetvariabelen t.a.v. risicocultuur) onderdeel van het onderzoek. Gedeeltelijk komen deze meetvariabelen ook terug als onderdeel van de hiervoor vermelde meetvariabelen t.a.v. risicocultuur. Geen van de modellen adresseert alle gedragswetenschappelijke meetvariabelen die, volgens de wetenschappelijke literatuur, belangrijk zijn voor het effectief meten van risicocultuur.

De volgende zes gedragswetenschappelijke meetvariabelen zijn bij geen enkel van deze modellen een thema:

- Emoties (in relaties)
- Emoties (individueel)

- Mensbeelden
- Percepties
- Rechtvaardigheid
- Spanningen (stress)

Als de modellen onderling worden vergeleken, waarbij het hoogst scorende model (Shingo- model met 71%) als uitgangspunt wordt genomen valt het volgende op:

- Van alle modellen die onderdeel zijn van dit onderzoek houdt alleen het Cameron and Quinn model rekening met sleuteleigenschappen.
- Het thema zelfrespect komt van alle modellen in dit onderzoek alleen bij het Shingo- model terug.
- Het Shingo- model is het hoogst scorende model, maar komt tekort omdat vooral geredeneerd wordt vanuit de groep en niet zozeer het individu (maar wel in termen van onderling respect). Dit wordt overigens met name gereflecteerd door de hierboven vermelde zes variabelen, die bij geen enkel model van dit onderzoek een thema zijn. Ook wordt communicatie niet meegenomen als onderdeel van dit model.
- Het IRM Risk Culture Aspects Model scoort iets minder dan het Shingo model vanwege de variabelen zelfrespect en psychologische veiligheid. Wel wordt door het IRM- model daarentegen communicatie meegenomen als een variabele.

Resultaten van de aanwezigheid van specifiek gedragswetenschappelijke variabelen, die volgens de literatuur belangrijk zijn voor een goede risicocultuur t.a.v. de top 5 scorende modellen:

Meetvariabelen o.b.v. gedragswetenschappelijke factoren (Strikwerda, 2011c)	Shingo model (H)	IRM Risk Culture Aspect Model (J)	Cameron and Quinn model (I)	Bios- model (N)	Methode van Hofstede (A)	BOOR normen -kader (D)	Denison model (K)	Opmerkingen
Emoties (in relaties)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Geen van de modellen in dit onderzoek houden rekening met het thema emoties.
Emoties (individueel)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Idem.
Mensbeelden	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Geen van de modellen in dit onderzoek houden rekening met het thema mensbeelden.
Percepties	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Geen van de modellen in dit onderzoek houden

								rekening met het thema percepties.
Rechtvaardigheid	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Geen van de modellen in dit onderzoek houden rekening met het thema rechtvaardigheid.
Spanningen (stress)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Geen van de modellen in dit onderzoek houdt specifiek rekening met het thema stress.
Attributes (sleuteleigenschappen / karakteristieken)	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Van alle modellen die onderdeel zijn van dit onderzoek houdt alleen het Cameron and Quinn model rekening met sleuteleigenschappen.
Zelfrespect	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Het thema zelfrespect komt van alle modellen in dit onderzoek alleen bij het Shingo- model terug.
Psychologische veiligheid	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Het model van BOOR, IRM, Denison en Bios houden geen rekening met het psychologische klimaat.
Communicatie	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	De modellen van Hofstede, Shingo, Cameron and

								Quinn en Denison nemen niet specifiek communicatie mee als thema.
Machtstreven	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Machtstreven is geen specifiek onderdeel van het BOOR-, Denison en Bios- model
Aandacht	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Aandacht is geen direct onderdeel van de methode van Hofstede
Leiderschap	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Leiderschap is geen specifiek onderdeel van het Denison-model.
Respect voor de ander	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Het BOOR-model heeft het over motivatie t.a.v. risicobeheersing, maar redeneert niet vanuit het thema respect voor de ander. Denison gaat uit van een set van waarden, waar respect voor de ander een onderdeel van kan zijn (als "ja" meegenomen). Het Bios-model kent de termen groepsdynamiek en teamprestatie (eveneens als

								“ja” meegenomen)
Rolpercepties en -attributies (gedrag verklaard in oorzaak en gevolg)	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Het model van Hofstede is gebaseerd op waarnemingen (landen) en niet zozeer op oorzaak en gevolg van gedrag.
Self-efficacy (mate waarin een persoon vertrouwen heeft in eigen kunnen en kennen om een doel of taak goed te realiseren)	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Self-efficacy is geen specifiek onderdeel van het Bios-model.
Sense making	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Sense making is geen onderdeel van het model van Hofstede (o.b.v. waarnemingen).
Stijl van leidinggeven	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Aandacht voor een passende leiderschapsstijl is geen onderwerp bij het Denison-model.
Waardering	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	De methode van Hofstede houdt niet specifiek rekening met het thema waardering.
Aantal “Ja”	24	23	22	22	21	19	19	
Aantal “Nee”	10	11	12	12	13	15	15	
% “Ja” t.o.v. totaal	71%	68%	65%	65%	62%	56%	56%	
Model	H	J	I	N	A	D	K	

HOOFDSTUK 6 – CASE STUDY

6.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de gevonden theoretische kaders m.b.t. meten van risicocultuur beoordeeld op praktische toepasbaarheid voor de organisaties die onderdeel zijn van de case study. Het doel hiervan is om een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag “Wat is een praktisch toepasbare methode voor het meten van risicocultuur?” De volgende deelvragen worden beantwoord:

- a. Hoe wordt risico gemeten bij de opdrachtgevers die onderdeel zijn van de case study?
- b. Wat is de mate van compleetheid ten aanzien van het meten van risicocultuur als de opdrachtgevers worden vergeleken met wat is beschreven in de literatuur?
- c. Hoe verhoudt de mate van compleetheid t.a.v. het meten van risicocultuur zich onderling tussen de opdrachtgevers?
- d. In hoeverre zijn de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar?
- e. Welk voordeel kunnen praktijk en theorie uit het onderzoek halen?

Hiertoe wordt eerst beschreven wat de organisaties in hun meest recente jaarverslag schrijven over (risico-) cultuur. Uit het onderstaande onderzoek blijkt dat Rabobank verder is met risicocultuur dan de kleinere organisaties Univé Noord-Nederland en Klaverblad. Dit heeft logischerwijs te maken met de grotere aandacht van de toezichhouders voor een systeembank, beschikbare budget en de aanwezigheid van de benodigde specifieke kennis en ervaring. Bij de kleinere organisatie is risicocultuur en zeker het meten daarvan nog in de beginfase. Er mag worden verwacht dat dit bij andere gelijksoortige kleine organisaties in Nederland niet anders zal zijn. Dit is ook de reden waarom met de case study de nadruk ligt op Rabobank Nederland. Kleinere organisaties kunnen gebruik maken van de uitkomsten uit deze case study om een geschikte tool te vinden om risicocultuur te meten.

De opdrachtgevers i.v.m. het uitvoeren van de case study zijn:

Opdrachtgever	Periode dataverzameling	Aanwezige theoretische kader	Referentie-paragraaf
Rabobank Nederland (systeembank)	05-2018 tot 04-2021	Boor-normenkader	6.2/ 4.5.4
Univé Noord-Nederland (verzekeringsmaatschappij)	05-2021 tot 06-2022	Alleen een Interne gedragscode o.b.v. kernwaarden	6.3
Klaverblad (verzekeringsmaatschappij/ huidige opdrachtgever)	07-2021 tm heden	Alleen kernwaarden	6.4

6.2 RABOBANK NEDERLAND

In het jaarverslag van 2022 schrijft Rabobank het volgende over cultuur (Rabobank Nederland, 2022): Defining our cooperative mindset and creating a context in which people can trust us as an organization means defining our shared values and behaviors in a way that others can rely on, like a compass. Our Rabobank Compass defines our values and behaviors which we describe below.

1. Client-driven and action-oriented: 'I go the extra mile for my clients.'
2. Purposeful and courageous: 'I dare to make a difference in the world.'

3. Professional and considerate: 'I am doing the right thing exceptionally well.'
4. Bring out the best in each other and keep learning: 'I make you better.'

We have an Ethics Committee that deals with ethical dilemmas and issues recommendations on how to manage them.

Employees should know, understand and act according to the values and behaviors as described in Rabobank's Code of Conduct. Having a sound risk culture is essential for performing our role in society responsibly and keeping the bank safe, secure and compliant. In 2022 Rabobank has stepped up its focus on risk culture by addressing persistent root causes hampering progress and performance as an integral part of our OneRabo Culture approach. The organization is provided with risk and compliance governance, processes and guidelines. Risk culture, risk leadership and sound behavior are promoted as part of our groupwide culture approach. As a continuous effort to enhance basic risk awareness, risk attitude and Rabobank's overall risk culture, our RiskWise program offers mandatory training, tools and skills development on Rabobank's values and responsibilities relating to expected risk behavior and professional standards for all employees worldwide. In 2022 topics such as Conflict of Interest, Data Privacy, Treating Clients Fairly, Complaints Handling, and required behavior reflected in the Rabobank Code of Conduct were covered. In addition, tools and content to discuss dilemmas and lessons learned were provided. Risk culture is part of dialogues in teams and is monitored as part of our regular steering and control cycle.

Huidige aanpak t.a.v. het meten van risicocultuur

Rabobank hanteert het BOOR- normenkader, die ook onderdeel is van het onderzoek in deze thesis (zie paragraaf 4.5.4 en de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 5). BOOR eindigt zowel bij het onderdeel dat de aanwezigheid van de relevante meetvariabelen beoordeeld als het onderdeel naar de gedragswetenschappelijke factoren op de 5^e plaats (respectievelijk 60% en 56%). De ontwikkelpunten kunnen uit de conclusie van het onderzoek worden gehaald, namelijk:

Het BOOR- normenkader koppelt risicocultuur niet aan de structuur en bedrijfsdoelstellingen en houdt niet specifiek rekening met het deelnemen van alle relevante stakeholders in gesprekken en besluitvorming. Ook training t.a.v. risicobewustzijn is geen specifiek onderdeel. Doordachte doelstellingen rekening houdend met neveneffecten en de afstemming van doelstellingen met GRC- vereisten is ook geen thema bij het BOOR-normenkader.

Bedrijfscultuur en risicocultuur zijn een onderdeel van het Own Risk and Solvency Assessment Rapport (ORSA) dat jaarlijks aan de toezichthouder moet worden verstrekt. De waarden zijn benoemd in de missie, visie, strategie en filosofie. De gedragsregels zijn geborgd in het integriteitsbeleid. Door alle medewerkers wordt een eed of belofte afgelegd conform de "Regeling eed of belofte financiële sector". Hiermee wordt beloofd dat de functie integer wordt uitgeoefend, een zorgvuldige afweging van belangen wordt gedaan en wordt gedragen naar de wetten, reglementen en gedragscodes die van toepassing zijn.

Samenhang risicocultuur en organisatiestructuur

In paragraaf 4.3 is de samenhang tussen risicocultuur en organisatiestructuur beschreven. Waar organisatiecultuur de resultante is van de onderlinge verhoudingen tussen mensen in een bepaalde organisatie (Schein, 1985), is organisatiestructuur het geheel van de relevante taken, afdelingen, gremia en verdeling van verantwoordelijkheden over deze mensen (Mintzberg, 1989). Veel van de modellen beoordelen wel de risicocultuur, maar houden minder of geen rekening met de

organisatiestructuur die daarbij hoort. Dit is eveneens het geval voor het door Rabobank gehanteerde BOOR- normenkader. De invloed van cultuur op structuur kan worden gedeut door de mate waarin medewerkers zich geroepen voelen om zich te conformeren aan gestelde bedrijfsdoelstellingen. Aansluiting bij de cultuur kan effectiviteit van beleidsmaatregelen versterken of juist verzwakken (Mintzberg, 1989).

Meetvariabelen literatuur	IRM Risk Culture Aspects Model (J)	Bios-model (N)	Shingo model (H)	Denison organisati on culture survey (K)	BOOR-normenka der (D)	Opmerkingen
Conformeren aan de bedrijfsdoelstellingen	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Het Bios-model (integriteit) en het BOOR-normenkader leggen geen directe koppeling met de bedrijfsdoelstellingen.
Onderdelen structuur passende bij de cultuur (Mintzberg, 1989)	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Idem voor het afstemmen van structuur en cultuur. Bij het BOOR-normenkader is dit eveneens geen thema.

Van de top 5 houden het IRM- model en het Shingo model allebei rekening met de inrichting van structuur (het Bios- model ook, maar deze gaat alleen over integriteit).

Om de huidige risicocultuur binnen een organisatie te duiden heeft het IRM 10 vragen opgesteld (Institute of Risk Management, 2012a), waarvan er 5 betrekking hebben op structuur en het conformeren aan de bedrijfsdoelstellingen (en op basis waarvan ontwikkeling vorm kan krijgen) , namelijk:

- De aanwezigheid van consistent, coherent, gestaag en zichtbaar leiderschap in termen van hoe verwacht wordt dat mensen in de organisatie zich gedragen en reageren als zij met risico's omgaan?
- Hoe stelt en onderhoud de organisatie voldoende duidelijke verantwoordelijkheden voor diegenen die zich bezighouden met risicobeheersing en hoe houdt de organisatie deze personen aan hun verantwoordelijkheden?
- Welke risico's creëert de huidige organisatie- en project cultuur voor de organisatie en welke risico houding is nodig om de organisatie doelstellingen en project doelstellingen te realiseren?
- Worden vastgestelde waarden erkend en nagevolgd in het adresseren en oplossen van risico dilemma's? Worden regelmatig risico dilemma's besproken in relatie met waarden en heeft dit invloed op de besluitvorming?
- Hoe ondersteunt de structuur, processen en beloningssysteem de gewenste risicocultuur dan wel leidt daarvan af?

Structuur komt bij het Shingo- model tot uitdrukking in de guiding principles van het model (Shingo.org, 2022). Deze zijn ingericht op basis van 10 richtlijnen die zijn georganiseerd in 3 dimensies (enterprise alignment, continuous improvement en cultural enablers). De volgende elementen daarvan hebben betrekking op structuur en het conformeren aan bedrijfsdoelstelling (net als bij het IRM- model kan op basis hiervan ontwikkeling vorm krijgen):

- Tools: toepassing van tools die operationele uitvoer mogelijk maken om de doelstelling van het systeem te verwezenlijken. Deze moeten zorgvuldig worden geselecteerd, zodat deze in overeenstemming zijn met de vereisten van het systeem (zie volgende bullet).
- System: het systeem bestaat uit een set van processen, personen en/of procedures, die onderling zijn verbonden en die de realisatie van de 'guiding principles' mogelijk maakt
- Results: het resultaat is de uitkomst van leiderschapskwaliteiten, gedrag en routines. De ideale resultaten zijn alle resultaten die duurzaam zijn op de lange termijn en die leiderschap vereisen om cultuur te creëren waarin gedrag en routines tot in uitdrukking komen.

En van de 3 dimensies in het Shingo- model gaan er 2 over structuur en het conformeren aan bedrijfsdoelstellingen:

- Continuous improvement, deze dimensie gaat over processen. Als voortdurend verbetering wordt nagestreefd in een organisatie moet de focus niet alleen zijn op kwaliteit en kosten. Alle door klanten ervaren waarde toevoegende aspecten moeten een onderdeel zijn. Hierbij kan worden gedacht aan innovatie, kosten, flexibiliteit, snelle levering en een duidelijke kijk op omgeving, gezondheid en veiligheid.
 - o Seek Perfection, het zoeken naar perfectie geeft een mindset en cultuur om steeds verbetering na te streven.
 - o Embrace Scientific Thinking, innovatie en verbetering zijn de consequentie van herhaalde cycli van experimenteren, direct observeren en leren. Door steeds systematisch nieuwe ideeën te onderzoeken (inclusief fouten) ontstaat de mogelijkheid om steeds het begrip van de realiteit te verfijnen.
 - o Focus on Process, processen staan aan de basis van alle uitkomsten. Het is bijna onmogelijk om goede resultaten te verkrijgen zonder dat een proces goed is ingericht. Vaak ontstaat een issue niet door de betrokken mensen, maar vanuit een niet goed ingericht proces.
 - o Assure Quality at the Source, een perfecte kwaliteit kan alleen worden gerealiseerd als elk element de eerste keer goed wordt gedaan. Als een tekortkoming bestaat in een product of service, moet dit worden gedetecteerd en gecorrigeerd op het moment dat deze wordt gecreëerd.
 - o Improve Flow & Pull, flow gaat over de inrichting van processen, zodanig dat producten en diensten (tijdig) kunnen worden geproduceerd. Pull gaat over de vraag naar producten en diensten. Als een pull systeem goed is ingericht dan wordt een verandering in klantvraag gesignaleerd en tijdig op gereageerd. De waarde voor klanten is het hoogst als producten en diensten worden geproduceerd in reactie op reële vraag en met een continue en ononderbroken flow.
- Enterprise alignment
 - o Think Systemically, mensen komen tot een betere besluitvorming en ontwikkeling als er begrip is voor de relaties en verbondenheid van een systeem.
 - o Create Constancy of Purpose, begrip over waarom een organisatie bestaat, waar zij naar toe wil en hoe dit mogelijk wordt gemaakt maakt het mogelijk om acties hiermee in overeenstemming te brengen. Het wordt mogelijk gemaakt om met vertrouwen te innoveren, aan te passen en risico's te nemen.
 - o Create Value for the Customer, waarde moet gezien worden als wat een klant wil en voor wil betalen.

6.3 UNIVÉ NOORD-NEDERLAND

In het jaarverslag van 2021 schrijft Univé het volgende over cultuur (Univé Noord-Nederland, 2022): Binnen de Univé Groep dragen beleidsstukken en gedragsregels bij aan gewenst gedrag. We vinden het belangrijk om te zijn wie we zeggen dat we zijn. En onze medewerkers zijn daarbij een visitekaartje naar buiten. Vooral als het gaat om integriteit. Daarnaast willen we duurzaamheid bevorderen en fraude voorkomen en bestrijden. Univé kent een organisatiebrede Gedragscode, waarin regels zijn opgenomen over onze kernwaarden Eerlijk, Veilig en Fatsoenlijk, die gericht is op het voorkomen van integriteitsschendingen waaronder discriminatie, intimidatie en ander ongewenst gedrag. Deze Gedragscode dient door alle medewerkers te worden nageleefd. De medewerkers leggen daartoe een verklaring af in de door hen ondertekende eed of belofte. Daarnaast beschikt Univé over een integriteitsbeleid om belangenverstrengeling tegen te gaan. Het onderwerp integriteit is onderdeel van diverse overige beleidsdocumenten en regelingen. Onder andere van ons inkoopbeleid, ons personeelsbeleid en ons privacy beleid.

Huidige aanpak t.a.v. het meten van risicocultuur

Bij Univé Noord-Nederland is het meten van risicocultuur minimaal ingericht. Vanuit de gedragscode en de definitie van een aantal waarden wordt duidelijk gemaakt welk gedrag van medewerkers wordt verwacht. De risicocultuur richt zicht met name op integriteit en privacy. Via een periodiek medewerkersonderzoek wordt gemeten wat de medewerkers vinden van de organisatie en hun functioneren daarin.

Bedrijfscultuur en risicocultuur zijn een onderdeel van het Own Risk and Solvency Assessment Rapport (ORSA) dat jaarlijks aan de toezichthouder moet worden verstrekt. De waarden zijn benoemd in de missie, visie, strategie en filosofie. De gedragsregels zijn geborgd in het integriteitsbeleid.

6.4 KLAVERBLAD VERZEKERINGEN

In het jaarverslag van 2021 schrijft Klaverblad het volgende over cultuur (Klaverblad Verzekeringen U.A., 2022): De bedrijfscultuur binnen Klaverblad is een evident onderdeel van een adequate en organische uitvoering van risicomangement. De cultuur waar Klaverblad voor staat, ligt vast in de kernwaarden: fair, ondernemend, vakkundig, oprecht en attent. Wij houden het graag simpel en overzichtelijk, klein en persoonlijk, streven ernaar om altijd beter te worden en vinden het van belang dingen zelf te beheersen. Winst maken is niet de belangrijkste drijfveer. Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij verantwoordelijkheden nemen, ook voor deze kernwaarden. Klaverblad streeft naar een organisatie waarbij het risico-denken een integraal onderdeel vormt van de besluitvorming tot en met de operationele uitvoering.

Huidige aanpak t.a.v. het meten van risicocultuur

In juni 2019 is Klaverblad een cultuurtraject gestart met de naam "Wij zijn Klaverblad". Op het intranet van Klaverblad valt te lezen dat het doel van dit traject is om het beste uit de mensen te halen en tegelijkertijd het unieke van Klaverblad te behouden (intranet.intern.klaverblad.nl, 2023). Verder werkt Klaverblad aan een uniform beeld van Klaverblad, gebaseerd op boven beschreven vijf kernwaarden. Het doel is om met dit eenduidige beeld vertrouwen te werken. Om de waarden te borgen binnen de organisatie worden publicaties geplaatst op intranet, via mailings, bila's en worden workshops georganiseerd. Het Bestuur maakt duidelijk dat zij achter de kernwaarden staan in presentaties, via intranet publicaties en als onderdeel van diverse gremia.

De waarden zijn tot stand gekomen door het vragen aan een geselecteerde groep van medewerkers wat zij belangrijk vinden binnen Klaverblad. De waarden worden als volgt ingevuld:

- Fair: gaat over vertrouwen, voorspelbaarheid, duidelijkheid, doen wat je zegt, afwegen van belangen m.b.t. klant, collega's en organisatiebeleid.
- Attent: aandacht voor mensen, opmerkzaam, behulpzaam, vriendelijk en inlevend. Vragen en luisteren naar de behoeften van mensen en daarop inspelen.
- Oprecht: goede intenties, open en eerlijk uiting geven aan gevoel, behoeften en mening. Waarbij altijd verbinding met de ander. Hierdoor wordt plezier in het werk behouden.
- Vakkundig: kennis en vaardigheden om mensen zo goed mogelijk te helpen, begrijpelijk maken van werk en keuzes, interpreteren van regels en beleid binnen de functie, waar nodig maatwerk leveren, verbeteringen voorstellen, weten wat er speelt, voortdurend ontwikkelen om vakkundig en vaardig te blijven.
- Ondernemend: eigenaarschap pakken, stellen van doelen, regie voeren, samenwerken, lef, inventiviteit, besluitvaardigheid, daadkrachtig en luisteren naar mensen. Daardoor signaleren van kansen en durven actie te ondernemen. Continue bezig zijn met verbetering.

Bedrijfscultuur en risicocultuur zijn een onderdeel van het Own Risk and Solvency Assessment Rapport (ORSA) dat jaarlijks aan de toezichthouder moet worden verstrekt. De waarden zijn benoemd in de missie, visie, strategie en filosofie. De gedragsregels zijn geborgd in het integriteitsbeleid. Door alle medewerkers wordt een eed of belofte afgelegd conform de "Regeling eed of belofte financiële sector". Hiermee wordt beloofd dat de functie integer wordt uitgeoefend, een zorgvuldige afweging van belangen wordt gedaan en wordt gedragen naar de wetten, reglementen en gedragscodes die van toepassing zijn.

Missende elementen t.a.v. meten van risicocultuur

Een aangepaste tool (bestaand uit een combinatie van bestaande tools) om risicocultuur te meten zou, naast de geadresseerde elementen, ook de elementen moeten adresseren die daar nu geen onderdeel vanuit maken, maar wel relevant zijn. Om dit te bewerkstelligen kunnen dezelfde methoden worden gebruikt, die al onderdeel uitmaken van de huidige aanpak. Zoals consulteren van medewerkers door het invullen van vragenlijsten, het houden van work shop, interviews, 1 op 1 overleggen (bila's), medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's) en medewerkerbeoordelingen. Wat van toegevoegde waarde kan zijn is om ook interdisciplinair overleg te voeren, waarbij vertegenwoordigers van verschillende afdelingen samenkomen om over risicocultuur te spreken. Zo ontstaat de mogelijkheid om te werken aan consistentie en gedragenheid van risicocultuur in de hele organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat de gewenste risicocultuur blijvend wordt geborgd en in het geval van het BOOR-normenkader maken de volgende elementen, die nodig zijn om risicocultuur effectief te meten, geen onderdeel uit van het model (hoofdstuk 5 en bijlage V):

- Routinematig werk (signaleren van aanpassingen daarin)
- Stress die wordt ervaren
- Maatregelen die worden genomen om (negatieve) stress te beperken
- Weerbaarheid van de organisatie t.a.v. onverwachte gebeurtenissen
- Handmatigheid in deels geautomatiseerde processen
- Risico's t.a.v. drijfveren
- Bias
- Subculturen in de organisatie
- Rol externe partijen t.a.v. de organisatie (o.a. toezichthouders)
- Eisen externe partijen (o.a. toezichthouders)

- Ongeschreven regels in de organisatie
- Stroken van toegepaste modellen met de realiteit
- Analyse en reflectie t.a.v. (bijna-) incidenten
- Conformereren aan de bedrijfsdoelstellingen
- Onderdelen structuur passende bij de cultuur
- Ideologie (organisatiecultuur)
- Horen alle stakeholders
- Training m.b.t. risicobewustzijn
- Overeenkomen van bedrijfsdoelstellingen met GRC-vereisten
- Doordachte doelstellingen (rekening houdend met (neven-) effecten en (kwantitatieve) meetcriteria

Bij het onderzoek naar de gedragswetenschappelijke factoren zijn de volgende onderdelen gaan onderdeel van het BOOR- normenkader (hoofdstuk 5 en bijlage VI):

- Emoties (in relaties)
- Emoties (individueel)
- Mensbeelden
- Percepties
- Rechtvaardigheid
- Spanningen (stress)
- Attributes (sleutel- eigenschappen/ karakteristieken)
- Zelfrespect
- Psychologische veiligheid
- Communicatie
- Machtstreven
- Leiderschap
- Stijl van leidinggeven

HOOFDSTUK 7 – CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN BEPERKINGEN

Conclusie en aanbevelingen

Het is duidelijk dat risicocultuur een complex geheel is van heel veel onderling met elkaar verbonden factoren. De centrale onderzoeksvraag van de thesis is: kan een methode worden gevonden of ontworpen die praktisch toepasbaar is voor het meten van risicocultuur?

Gezien de resultaten van het literatuuronderzoek en de case study moet het antwoord daarop zijn, slechts deels. Uit de resultaten van het literatuuronderzoek is gebleken dat er nog veel verbeterpotentieel is voor de modellen die risicocultuur meten. Vanuit de casestudie is gebleken dat risicocultuur de aandacht heeft, maar nog verder in volwassenheid kan groeien. Rabobank is van de drie opdrachtgevers het verst. Aangezien zij een grote systeembank zijn mag dit ook worden verwacht.

Een gedetailleerde uitwerking van de deelvragen die behoren bij het literatuuronderzoek kan worden gevonden in hoofdstuk 4 en de bijbehorende bijlagen. De deelvragen zijn als volgt:

- a. Wat is de definitie van risicocultuur?
- b. Wat is de functie van risicocultuur?
- c. Hoe verhoudt risicocultuur zich tot organisatiestructuur?
- d. Hoe kan risicocultuur meetbaar worden gemaakt (welke meetbare variabelen)?
- e. Welke tooling is beschikbaar voor het meten van en rapporteren over de graad van implementatie van (de gewenste) risicocultuur en uit welke elementen bestaat deze?

Voor de definitie van risicocultuur (a) wordt uitgegaan van de definitie van Henry Schein. Volgens onderzoek door Newton, Cameron et al (2022, p. 7) is deze het meest geaccepteerd. Cultuur is een ongreepbare verzameling van attitudes, opvattingen, gedragsconventies, en basis-aannamen en waarden die door een groep mensen wordt gedeeld en die het gedrag van ieder van de groepsleden en ieders interpretatie van de betekenis van het gedrag van andere mensen beïnvloedt (Schein, 1985). Door Schein werd cultuur vergeleken met een ijsberg, maar deze is later vervangen door het beeld van de lelievijver. De lelievijver past beter, omdat een ijsberg statisch is terwijl cultuur steeds verandert. Cultuur is een ecosysteem dat wordt beïnvloed door vele met elkaar samenhangende factoren (Schein, 2013).



<https://brightonleadership.com/destroy-the-iceberg>

De belangrijkste functie van organisatie- en risicocultuur (b) is dat dit een positief effect heeft op prestaties en lange termijn effectiviteit van organisaties (Cameron et al, 2006; Cameron en Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice en Beyer, 1993; Sheedy et al, 2015). Dit komt voort uit de mate van bewustzijn die mensen hebben ten aanzien van kansen en bedreigingen. Tegenwoordig blijkt uit vele wetenschappelijke onderzoeken dat organisatiecultuur (en de mogelijkheid om zich aan te passen aan de omgeving) een positief effect heeft op prestaties en lange termijn effectiviteit van organisaties (Cameron et al, 2006; Cameron en Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice en Beyer, 1993; Sheedy et al, 2015). Management wordt uitgevoerd door mensen. Hun bewustzijn en ervaring t.a.v. kansen en bedreigingen heeft invloed op het gehele management proces van de organisatie. De beperkingen van het menselijk brein zijn een belangrijke factor in de risicobeheersing. Onzekerheid, routinematig werk, nieuwe situaties en stress beïnvloeden de risicoperceptie (Slovic, 1987; Kahneman, 2011; Freud, 1915; Dijksterhuis, 2004; Tversky en Kahneman, 1974). Een andere factor die kan worden genoemd in deze context is de aanwezigheid van bias bij mensen, zoals de cognitieve bias waarbij zaken positiever worden voorgesteld dan deze in werkelijkheid zijn (Dvorsky, 2013; Vlerick, 2022). Voor kwalitatief leiderschap en als onderdeel van het borgen van de een voor risicomangement effectieve risicocultuur is het van belang zich bewust te zijn van de psychologische factor in de risicobeheersing en adequate maatregelen te treffen.

Een andere functie van risicocultuur is om de verschillende individuele acties en gedragingen van medewerkers op elkaar af te stemmen, zodat een gezamenlijke houding ontstaat die het beste past bij de te realiseren strategische doelstellingen van de organisatie en de daarbij behorende risicobeheersing (Korte en Shermack, 2007). Het hebben van een organisatiecultuur (en specifiekere risicocultuur) heeft de volgende voordelen (Cameron et al, 2006):

- Verminderen van collectieve onzekerheid (gemeenschappelijk interpretatiesysteem)
- Creëren van een sociale orde (wat wordt verwacht van medewerkers)
- Borgen van consistentie (key waarden en normen over generaties van medewerkers)
- Creëren van een collectieve identiteit en betrokkenheid (verbinden)
- Beeld geven over de visie voor de toekomst (voorwaartse beweging bewerkstelligen)

Organisatiecultuur (en risicocultuur) en organisatiestructuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (c). Gedrag van medewerkers kan de effectiviteit van beleidsmaatregelen versterken of juist verzwakken (Mintzberg, 1989). Mensen hebben drijfveren, waarmee gedrag kan worden verklaard. Deze oorzaken zijn belangrijk om te weten, omdat de goede werking van governance en risicomangement afhankelijk is van het gedrag in organisaties (Vries de, 2021). Het is dus ook belangrijk dat er begrip is over hoe de governance zelf het gedrag van medewerkers beïnvloedt. Als gedrag in organisaties wordt begrepen, kunnen problemen eerder worden geïdentificeerd. Volgens het Interactionist Perspective wordt gedrag vooral bepaald door de context en niet zozeer door factoren als persoonlijkheid en motivatie (Greenberg, 2010, p. 70; Strikwerda, 2013). Aanvullend kan hier de Fundamental Attribution Error worden genoemd, hetgeen inhoudt dat managers geneigd zijn om handelingen van individuen (ook fouten) toe te schrijven aan intenties en competenties van individuen. Het is echter heel lastig om gedrag van individuen en groepen te duiden, omdat er veel verschillende factoren van toepassing zijn (Strikwerda, 2013).

Het meten van risicocultuur kan een belangrijk instrument zijn om te monitoren wat de huidige situatie is, welke ontwikkeling nodig is en hoe de organisatie zich door de tijd ontwikkelt naar een hoger volwassenheidsniveau t.a.v. risicocultuur en in bredere zin risicomangement. Belangrijk is dat medewerkers structureel worden gevolgd en ontwikkeld op het gebied van het uitdragen en promoten

van gewenst gedrag. Het belang hiervan blijkt uit het onderzoek dat is gedaan middels het OCI- model (bijlage I 4.5.12), waaruit blijkt dat waarden, missies, doelstellingen en strategieën slechts marginaal invloed hebben op cultuur. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de missie en waarden die vanuit het topmanagement worden geformuleerd, niet gedragen worden door de operationele organisatie (Cooke et al, 2000). De cultuur wordt derhalve meer gevormd door wat medewerkers tegenkomen op dagelijkse basis, beïnvloedt door structuren, systemen, technologieën en vaardigheden. Door bijvoorbeeld per afdeling sleutelfiguren aan te wijzen, kan blijvend aandacht worden gegeven aan het thema risicocultuur en zou een positieve bijdrage kunnen worden geleverd aan het borgen hiervan. In deze thesis zijn de in de literatuur gevonden factoren, die van invloed zijn op risicocultuur, verzameld. Deze factoren zijn verdeeld over twee tabellen met in de ene tabel de algemene factoren die risicocultuur beïnvloeden en in de andere tabel de voor gedrag specifieke (psychologische) factoren.

Als onderdeel van het literatuuronderzoek zijn 14 theoretische modellen gevonden op het gebied van het meten van risicocultuur (e). Voor elk van de modellen is onderzocht in welke mate (uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal risicocultuur beïnvloedende factoren) rekening wordt gehouden met bovengenoemde factoren.

Het OCI- model geeft verder, zoals aangegeven in bijlage I 4.5.12, de volgende handvatten om risicocultuur effectief te beïnvloeden en te borgen (Cooke et al, 2000):

1. Via de structuur, dit is de manier waarop een organisatie is ingericht, waaronder centralisatie van gezag, hiërarchie t.a.v. invloed en de mate van rolspecificatie/ -duidelijkheid. Dit maakt mogelijk of vereist bepaalde typen van gedrag en maakt ander type gedrag lastiger om te manifesteren.
2. Via systemen, dit gaat over de aan elkaar gerelateerde set van procedures, die een organisatie gebruikt om de kernactiviteiten te ondersteunen en problemen op te lossen (b.v. human resource, accounting en kwaliteitscontrolesystemen). Het gebruik van kritiek als fouten worden gemaakt is in het eerder genoemde onderzoek bijvoorbeeld negatief gecorreleerd met constructieve normen en promoot zelf beschermende normen.
3. Via technologie gebaseerd op teams, zelfregulerende werkgroepen en socio-technische benaderingen blijken in het onderzoek een constructieve cultuur te promoten. Complexe functies t.a.v. het werken met data zijn positief gecorreleerd met constructieve normen en negatief met de defensieve normen.
4. Via vaardigheden en kwaliteiten van medewerkers, die op alle niveau's de cultuur positief kunnen beïnvloeden. Managers kunnen cultuur promoten. Omdat zij vaak worden gezien als rolmodellen. Constructieve normen hebben baat bij goede communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden. Als mensen een gebrek hebben aan vaardigheden en kwaliteiten bestaat de neiging om defensief gedrag te vertonen. Werk dat vraagt om hoge mate van autonomie, variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang en feedback is positief gecorreleerd met constructieve normen.

Een gedetailleerde uitwerking van de deelvragen die behoren bij de case study kan worden gevonden in hoofdstuk 6 en de bijbehorende bijlagen. De deelvragen zijn als volgt:

- a. Hoe wordt risico gemeten bij de opdrachtgevers die onderdeel zijn van de case study?
- b. Wat is de mate van compleetheid ten aanzien van het meten van risicocultuur als de opdrachtgevers worden vergeleken met wat is beschreven in de literatuur?
- c. Hoe verhoudt de mate van compleetheid zich onderling tussen de opdrachtgevers?
- d. In hoeverre zijn de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar?
- e. Welk voordeel kunnen praktijk en theorie uit het onderzoek halen?

Deelvragen (a) tm (c):

Het model van BOOR dat door Rabobank wordt gehanteerd komt bij de onderzoeken naar de meetvariabelen van risicocultuur en de gedragswetenschappelijke factoren in beide gevallen op de 5^e plaats (respectievelijk met een score van 60% en 56%). Bij KJaverblad en Univé heeft risicocultuur de aandacht (o.a. via het ORSA- rapport), maar zijn zij nog beperkt bezig met het meten van risicocultuur.

Een aangepaste tool (bestaand uit een combinatie van bestaande tools) om risicocultuur te meten zou, naast de geadresseerde elementen, ook de elementen moeten adresseren die daar nu geen onderdeel vanuit maken, maar wel relevant zijn. Om dit te bewerkstelligen kunnen dezelfde methoden worden gebruikt, die al onderdeel uitmaken van de huidige aanpak. Zoals consulteren van medewerkers door het invullen van vragenlijsten, het houden van work shops, interviews, 1 op 1 overleggen (bila's), medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's) en medewerkerbeoordelingen. Om bij Rabobank een meer effectieve benadering t.a.v. het meten van risicocultuur te komen, zou kunnen worden gedacht om het BOOR- normenkader te combineren met elementen uit de andere modellen uit dit thesis- onderzoek en uit te breiden met de missende elementen.

Met bias wordt van alle modellen die onderdeel zijn van het onderzoek alleen rekening gehouden door het Shingo- model. Om bias effectief te meten zou dit separaat kunnen worden beoordeeld als onderdeel van een vragenlijst voorgelegd aan medewerkers van verschillende lagen van de organisatie. Dit is van belang, omdat dit naar verwachting leidt tot een bewustzijn die kan bijdragen aan het vormen van gewenst gedrag (reactie) en in bredere zin de risicocultuur.

Wat verder van toegevoegde waarde kan zijn is om interdisciplinair overleg te voeren, waarbij vertegenwoordigers van verschillende afdelingen samenkomen om over risicocultuur te spreken. Zo ontstaat de mogelijkheid om te werken aan consistentie en gedragenheid van risicocultuur in de hele organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat de gewenste risicocultuur blijvend wordt geborgd, bijvoorbeeld door het aanwijzen van medewerkers die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen en actief bijsturen daar waar dit is gewenst.

In het geval van het BOOR- normenkader (Rabobank) maken de volgende elementen, die nodig zijn om risicocultuur effectief te meten, geen onderdeel uit van het model (hoofdstuk 6 en bijlage V). Het toevoegen van deze factoren en onderstaande gedragswetenschappelijke factoren aan het huidige kader, zou de (BOOR-) aanpak kunnen completeren.

- Routinematig werk (signaleren van aanpassingen daarin)
- Stress die wordt ervaren
- Maatregelen die worden genomen om (negatieve) stress te beperken
- Weerbaarheid van de organisatie t.a.v. onverwachte gebeurtenissen
- Handmatigheid in deels geautomatiseerde processen
- Risico's t.a.v. drijfveren
- Bias
- Subculturen in de organisatie
- Rol externe partijen t.a.v. de organisatie (o.a. toezichhouders)
- Eisen externe partijen (o.a. toezichhouders)
- Ongeschreven regels in de organisatie
- Stroken van toegepaste modellen met de realiteit
- Analyse en reflectie t.a.v. (bijna-) incidenten
- Conformereren aan de bedrijfsdoelstellingen

- Onderdelen structuur passende bij de cultuur
- Ideologie (organisatiecultuur)
- Horen alle stakeholders
- Training m.b.t. risicobewustzijn
- Overeenkomen van bedrijfsdoelstellingen met GRC-vereisten
- Doordachte doelstellingen (rekening houdend met (neven-) effecten en (kwantitatieve) meetcriteria

Bij het onderzoek naar de gedragswetenschappelijke factoren zijn de volgende onderdelen gaan onderdeel van het BOOR- normenkader (hoofdstuk 5 en bijlage VI):

- Emoties (in relaties)
- Emoties (individueel)
- Mensbeelden
- Percepties
- Rechtvaardigheid
- Spanningen (stress)
- Attributes (sleutel- eigenschappen/ karakteristieken)
- Zelfrespect
- Psychologische veiligheid
- Communicatie
- Machtstreven
- Leiderschap
- Stijl van leidinggeven

Ten tijde van het onderzoek worden binnen Rabobank initiatieven ondernomen, maar de vertaalslag naar de dagelijkse werkzaamheden en omgeving kan nog sterker worden vormgegeven. Een beoogde blijvende gedragsverandering kan niet worden bereikt door ad hoc acties. Uit deze thesis is gebleken dat er continue aandacht nodig is om effectief te kunnen werken aan risicocultuur. Nu blijft het, niet alleen bij het BOOR- normenkader, maar bij alle modellen van het thesis- onderzoek zonder echte diepgang, die nodig is om intrinsieke motivatie bij medewerkers te verkrijgen.

Deelvragen (d) en (e):

Rabobank kan met de uitkomsten van deze thesis het gehanteerde BOOR normenkader verder optimaliseren met de missende elementen. Aangezien Univé Noord-Nederland en Klaverblad geen theoretisch kader hanteren voor het meten van risicocultuur, kan dit vanuit de basis worden opgezet. De belangrijke elementen kunnen worden gevonden als de uitkomsten van het onderzoek in deze thesis (hoofdstuk 5) en met wat is aangedragen als onderdeel van de case study m.b.t. Rabobank. De vragenlijst die wordt gehanteerd voor het medewerkersonderzoek zou hiervoor als uitgangspunt kunnen dienen. Daarna zou, conform een opgesteld plan van aanpak, verder kunnen worden gebouwd aan risicocultuur en het meten daarvan via workshops, trainingen en als onderdeel van personeelsbeoordelingen.

Het cultuur- en waardenprogramma dat Klaverblad heeft ingezet is opgestart om een gezamenlijk beeld te creëren t.a.v. de organisatie. De insteek van risicocultuur als onderdeel van risicomangement is hier geen onderdeel van. Hier ligt een kans voor organisaties die bezig zijn met waardenprogramma's, omdat de inrichting o.b.v. waarden ook gebruikt kan worden voor het thema risicocultuur. Aangezien de waarden nu opgesteld zijn vanuit de actuele situatie is het nodig om deze te heroverwegen en te redeneren vanuit de waarden die belangrijk zijn vanuit het oogpunt van een effectieve risicocultuur.

Vervolgens kan een tool worden ontwikkeld o.b.v. de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de case study van deze thesis.

Naast de organisaties die onderdeel zijn van de case study kunnen ook andere organisaties (ook buiten de financiële sector) hun voordeel doen met de uitkomsten van deze thesis. De modellen op het gebied van het meten van risicocultuur en de factoren die risicocultuur beïnvloeden kunnen onverkort worden toegepast. Er mag dan ook worden verwacht dat de uitkomsten van de case study generaliseerbaar zijn. Tenslotte kunnen wetenschappers op basis van de uitkomsten van deze masterthesis komen tot een betere tooling voor het meten van risicocultuur.

Beperkingen

Ten aanzien van het onderzoek zijn een aantal beperkingen relevant die in beschouwing moeten worden genomen bij het interpreteren van de uitkomsten. Er is getracht om zoveel mogelijk relevante literatuur te beoordelen o.b.v. de zoekresultaten, maar desondanks valt niet uit te sluiten dat relevante artikelen niet zijn meegenomen in deze masterthesis.

De zoekwoorden om in te voeren in de zoekmachines zijn gedistilleerd uit de deelvragen. Aanvullend is aan de hand van referenties in de gevonden artikelen verdere verdieping gezocht, is als onderdeel van de colleges relevante literatuur verstrekt en kwam mijn ervaring uit de praktijk van pas. Echter kan niet worden uitgesloten dat nog andere zoekwoorden relevant zouden zijn geweest.

Bij de toepassing van modellen om (risico-)cultuur te meten kunnen verschillende kanttekeningen worden geplaatst. Zo ontstaat cultuur in een groep en worden vragenlijsten om risicocultuur te meten op individuele basis ingevuld. Edgar H. Schein (1985) stelt dat enquêtes onvoldoende omvangrijk zijn om alle elementen van cultuur te kunnen vangen, de vragen worden beantwoord vanuit de context van het individu en het is veelal niet duidelijk welke cultuurwaarnemingen relevant zijn voor een specifiek probleem. Er kan worden gesteld dat modellen en enquêtes een goede leidraad zijn om een gesprek te starten, maar geen goed beeld geven van wat werkelijk de (deel-) cultuur bepaald. Wel zouden dergelijke modellen kunnen worden gebruikt om een *soll*-positie te bepalen ten aanzien van wat als, gegeven de bedrijfsdoelstellingen en de vereisten voor effectief risicomanagement, de gewenste cultuur van de organisatie kan worden gezien. De vragen uit de enquêtes vormen in dat geval de opstap naar een actieplan tot cultuurverandering.

Het onderzoeken van veel data ten opzichte van de beperkte selectie van drie opdrachtgevers in de case study geeft meer zekerheid over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Zoals eerder besproke is er toch gekozen voor de case study, omdat er momenteel onvoldoende gegevens beschikbaar zijn in de literatuur om (sterker) statistisch onderzoek te doen naar een goede praktisch toepasbare methode om risicocultuur te meten. De verwachting is dat door de praktijk op te zoeken een beeld kan worden verkregen over wat goed werkt. Voordeel is ook dat de thesisschrijver direct betrokken is geweest bij de geselecteerde organisaties en derhalve de nodige diepgang voor het onderzoek aanwezig is.

Bij de case study is het tijdsaspect een beperking, aangezien de opdrachten in het verleden hebben plaatsgevonden. Er kan niet worden beschikt over de meest actuele gegevens en de opmerkingen over de organisaties moeten worden gezien in de tijd waarin de opdracht is uitgevoerd. De gegevens zijn toch bruikbaar, omdat de mate van compleetheid t.a.v. het meten van risico's kan worden herkend en met elkaar vergeleken. De selectie van een grote opdrachtgever en twee kleinere is beperkt. Ten aanzien van de generaliseerbaarheid moet dus de nodige voorzichtigheid worden betracht. De verwachting is wel dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn binnen de financiële sector en wellicht ook

breder. Als in de toekomst meer gegevens over het meten van risicocultuur beschikbaar komen kan een breder opgezet vervolgonderzoek uitkomst bieden. De uitkomsten van deze thesis zouden hier richting aan kunnen geven. Het onderzoek om de in de wetenschappelijke literatuur gevonden modellen te scoren is alleen gedaan door de schrijver van de thesis. Hoewel een kritische houding is aangenomen met evaluatie van opvallende verschillen, kan een zekere mate van subjectiviteit niet worden voorkomen en is het aan te bevelen om in vervolgonderzoek meerdere personen te betrekken.

HOOFDSTUK 8 – REFLECTIE

8.1 INLEIDING

Het doel van deze reflectie is om terug te kijken op de periode waarin ik de opleiding Master Risicomanagement aan de Utwente heb gevolgd. Zoals naar voren kwam tijdens het college Academische Vaardigheden kan reflecteren worden gedefinieerd als bewust nadenken over je eigen handelen om op die manier je professionaliteit te vergroten (Groen, 2011). Volgens Van Halem, de Leeuw en Stuu (2008) is reflecteren het achterhalen van de achtergrond van je handelen. Voor het verslag is gebruik gemaakt van de STARR- methode, waarbij de afkorting staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie.

De reflectie is ingericht in lijn met de studiegids die beschikbaar is voor de opleiding en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Benoemen van de relevante theorie
- Terugblik op mijn handelen en de opgedane ervaringen met de relevante theorie. Hierbij hoort ook het beschrijven van de situatie waarin zich dit handelen of de ervaringen hebben voorgedaan
- Analyseren van eigen gedrag m.b.t. de theorie, verband leggen tussen mijn gedrag en het effect op anderen en verband leggen met de theorie
- Benoemen van de belangrijkste conclusies over mijn handelen in de beschreven situatie. Hierbij wordt aangegeven waarom dit handelen wordt gehandhaafd of aangepast in relatie met de context van mijn opdrachtgevers
- Tenslotte het benoemen van leerpunten en het formuleren waar, wanneer en hoe deze leerpunten kunnen worden toegepast

8.2 KWALIFICATIES EN LEERDOELEN

Het eerste studiejaar bestaat uit de volgende modules en bijbehorende leerdoelen, waarvoor ik voor nadere informatie wil verwijzen naar de studiegids. De leerdoelen zijn afgeleid van de verderop beschreven kwalificaties bij de opleiding. De relatie tussen de leerdoelen en deze kwalificaties (eindtermen) komt tot uitdrukking in onderstaande tabel. De primaire relatie is de hoogste score in de relatiematrix tussen module en eindtermen. De secundaire relatie staat voor de gemiddelde score in de relatiematrix tussen module en eindtermen. De tertiaire relatie geeft de laagste score weer in de relatiematrix tussen module en eindtermen.

Module	Leerdoelen	Relatie met onderstaande kwalificaties waartoe wordt opgeleid (referentie)
<i>1^e studiejaar</i>		
Introductie	Een 1 ^e vingeroefening door het schrijven van een review met als leidraad de door de auteurs besproken begrippen van risico, objectieve versus subjectieve risico's en het omgaan met risico's	Een eerste kennismaking

Risicomanagement cyclus	Op de hoogte zijn van de belangrijkste thema's en theorieën over de risicomanagement cyclus. De opgedane kennis toe te passen in de eigen beroepspraktijk, en daarover in interactie met docenten en collega-cursisten te reflecteren.	Primair: eindterm 1, 2 Secundair: eindtermen 3, 4, 7 en 8 Tertiair: eindterm 5, en 10
Risicoperceptie en risicocommunicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Het kennisnemen van de belangrijkste theoretische concepten en modellen over risicoperceptie en risico- en crisiscommunicatie. - Het leren kritisch te reflecteren over concepten, modellen en toepassingen. - Het kunnen toepassen van deze kennis op de (eigen) beroepspraktijk in de vorm van een risicopsychologische probleemanalyse en een communicatieve interventie. - Het kunnen presenteren van een eigen probleemanalyse, gerelateerd aan risicoperceptie en een eigen interventie in de vorm van een paper, en daarover kritisch kunnen reflecteren 	Primair: eindterm 1 Secundair: eindtermen 2, 3 en 4 Tertiair: eindterm 5, 8 en 10
Organiseren van risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelingen benoemen in het organiseren van instituties - Benoemen van gebruikelijke organisatiemodellen en wat de consequenties zijn voor risicomanagement - Benoemen welke organisatiemodellen denkbaar zijn voor de risicomanagementfuncties - Beantwoorden welke strategieën instituties kunnen/moeten kiezen om risico's het hoofd te kunnen bieden. Beredeneren In hoeverre die strategieën worden bepaald door de omgeving en/of de aard van het risico. - Benoemen hoe organisaties intern de risicomanagementcyclus organiseren. Welke verbanden er zijn tussen organisatiemodellen en vormen van risicomanagement, en tussen organisatieculturen en vormen van risicobeoordeling en -beheersing. - Benoemen wat de mogelijkheden (voordelen) en grenzen (nadelen) zijn van zelfsturing (t.o.v. overheidsregulering of marktwerking) bij het voorkómen en/of beheersen van risico's. - Beantwoorden op welke wijze het ontwerp en de implementatie van een (verbeterde) risicomanagementorganisatie kan plaatsvinden. - Benoemen welke integriteitsrisico's van belang zijn. Beantwoorden welke rol 	Primair: eindterm 1 Secundair: eindtermen 2, 4, 5, 6, 8, 10, 12. Tertiair: eindterm 3,9 en 11

	<p>maatschappelijke verantwoordelijkheid, en ethiek kunnen spelen in het omgaan met en de beheersing van risico's.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beantwoorden hoe en wat organisaties leren van de fouten en risico's (lerende organisatie) - Beantwoorden op welke manier het lerend vermogen van een organisatie rond risico's kan worden ontwikkeld. - Beantwoorden wat de voordelen en mogelijkheden zijn van het certificeren van risicomangement en het integreren van managementsystemen. 	
Financieel risicomangement	<ul style="list-style-type: none"> - Begrijpen en analyseren van jaarverslagen en financiële verslaglegging - Leren over alternatieve methoden van het ophalen van kapitaal en de belangrijkste overwegingen achter gebruik van equity en debt financing - Vertrouwd zijn met de begrippen en ratio's m.b.t. risk & return en onderliggende relaties - Leren over alternatieve methoden ter evaluatie van investment projecten en inschatting van cost of capital van projecten en organisaties - De belangrijkste typen financiële risico's begrijpen en de verschillende methoden en technieken om financiële risico's te beheersen - Vertrouwd zijn met de organisatie, werking en regulatie van de financiële derivaten markten - Begrijpen van de structuren en processen die aanwezig zijn in organisaties in relatie tot corporate governance en financieel risicomangement 	<p>Primair: eindterm 1, 2 Secundair: eindtermen 3, 4 en 7 Tertiair: eindterm 5</p>
Verandermanagement en leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Bekend zijn met de belangrijkste theorieën op het gebied van verandermanagement en leiderschap B - Bekend zijn met enkele recente ontwikkelingen m.b.t. verandermanagement en leiderschap - In staat zijn om de aangereikte literatuur (theorie, modellen, methoden en technieken) toe te passen bij de analyse van risico's gerelateerd aan verandermanagement en leiderschap - In staat zijn om in een team te werken aan een goed beargumenteerde analyse, deze pakkend weer te geven op een poster, en deze poster te presenteren aan een publiek 	<p>Primair: eindterm 4 en 8 Secundair: eindtermen 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10,12. Tertiair: eindterm 11</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - In staat zijn om na een adequate analyse, effectieve oplossingen uit te werken voor de aanpak van veranderprocessen 	
Studiereis en Bernsteinreflectie	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiden van de verworven kennis en kunde uit de basis Masterclasses (Risicomanagement Cyclus, Risicoperceptie en Risicocommunicatie, Organiseren van Risicomanagement en Financieel Risicomanagement) uitgebreid met een externe oriëntatie over de internationale praktijk van risicomanagement en de uiteenlopende mogelijke invalshoeken van risicomanagement. - Reflecteren op de aangedragen kennis en kunde uit de basis Masterclasses en Studiereis door deze te relateren aan de eigen ervaringen, de eigen rol op het gebied van risicomanagement en de eigen werkorganisatie. - Inzage in kennis- en kunde elementen op het gebied van Risicomanagement, op basis waarvan voor het tweede studiejaar en het afstuderen nieuwe leerdoelen kunnen worden bepaald. 	<p>Primair: eindterm 1, 4, 5, 9 10 en 12 Secundair: eindtermen 2 Tertiair: eindterm</p>
Academische vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Academische onderzoeksvaardigheden - Academische schrijfvaardigheden - Reflecteren (denkwijzen) 	<p>Primair: eindterm 5, 9 10 en 12</p>
Statistiek	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in de basiselementen die behoren bij statistische analyse (zoals standaarddeviatie, steekproefverdeling en betrouwbaarheidsinterval) 	<p>Primair: eindterm 12</p>
2^e studiejaar (keuzemodules)		
Operationeel Risicomanagement en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - In staat zijn om de aangereikte literatuur (theorie, modellen, methoden en technieken) toe te passen bij de analyse van veiligheidsvraagstukken in organisaties, waarvoor de volgende vragen centraal zullen staan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe de veiligheidswetenschap de afgelopen jaren tot volwassenheid is gekomen. ○ Op welke wijze kunnen potentiële veiligheidsrisico's in operationele processen worden gediagnosticeerd, gekwantificeerd en adequaat worden beheerst? ○ Op welke wijze kunnen de veiligheidscultuur en de veiligheidsprestaties binnen bedrijven worden verbeterd? 	<p>Primair: eindtermen 1, 2, 4, 5, 7 en 12</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Bekend zijn met de belangrijkste methoden en technieken op het gebied van de identificatie en analyse van veiligheidsrisico's - Inzicht hebben in belangrijke condities waaraan voldaan moet worden om veiligheidsmanagement succesvol en duurzaam te implementeren in organisaties - In staat zijn om de modellering en de uitkomsten van een risico analyse helder over te brengen binnen een organisatie - In staat zijn om de eigen organisatie te adviseren over het identificeren en beheersen van veiligheidsrisico's 	
<p>Risico en Veiligheid in ICT & Cyberspace</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis en inzicht hebben in de belangrijkste (theoretische) concepten van cybercrime en cybersecurity verklaren, begrijpen en adequaat gebruiken op de verschillende besproken domeinen: <ul style="list-style-type: none"> o psychologie (de personenbenadering van misdrijven), o crime science (de contextuele benadering van criminaliteit), o de economische benadering van cybercrime, o de juridische problemen o risicobeheersing in verband met cybersecurity en cybercrime o de opsporingsaspecten van cybercrime; - Inzicht verkrijgen in het specifieke karakter van ICT & cyberspace en de rol van individuen, organisaties en contextuele factoren in cybercrime en cybersecurity. - In staat zijn om op basis van de verworven kennis en inzichten het risicobewustzijn op het gebied van ICT en cybersecurity binnen de eigen werkcontext te bevorderen - Kennis hebben van het concept Problem Oriented Policing en deze weten toe te passen in de eigen werkcontext - In staat zijn om schriftelijk "probleem georiënteerd" te communiceren; - In staat zijn om de impact van de gemaakte probleemanalyse schriftelijk (en mondeling) over te brengen, leidend tot overeenstemming, begrip, acceptatie en actie - In staat zijn om in teamverband te werken aan casussen/opdrachten - In staat zijn om specifieke cybersecurity-gerelateerde problemen te analyseren en 	<p>Primair: eindtermen 1, 2 en 7</p>

	<p>daarbij bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuw beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> - In staat zijn om te reflecteren op de gehanteerde theorie, methoden en samenwerking 	
--	---	--

In onderstaand overzicht, dat gevonden kan worden in de studiegids van de opleiding, staan de kwalificaties waartoe het Masterprogramma Risicomanagement opleidt. De specifieke leerdoelen die beschreven zijn in bovenstaande tabel zijn afgeleid van deze kwalificaties.

1.		Heeft kennis en inzicht in de theorieën van risicomanagement, en is in staat en gemotiveerd zich nieuwe kennis op die gebieden eigen te maken, te identificeren, te volgen en toe te passen.
2.		Heeft inzicht in het specifieke karakter van risico's (en onzekerheid), en heeft kennis van de verschillende soorten risico's, van de verschillende manieren om de risico's in te schatten en te beheersen en van de manieren om de financiële aspecten af te dekken.
3.		Kan risico bewustzijn bevorderen.
4.		Is bij het afwegen van risico's in staat om de verschillende niveaus (eigen organisatie, ketenbewustzijn, maatschappelijk niveau) waarop de risico's zich aandienen, te onderscheiden, en de samenhang te onderkennen.
5.		Is in staat mondeling en schriftelijk te communiceren over risicomanagement:
	5.1	Kan informatie over risicomanagement effectief overbrengen, leidend tot overeenstemming, begrip, acceptatie en actie
	5.2	Onderkent de impact van interne en externe communicatie voor de organisatie en de omgeving en weegt deze mee in deze communicatie.
6.		Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.
7.		Is in staat te adviseren over risicomanagement:
	7.1	Heeft kennis van de theorieën m.b.t. adviseren en communiceren over risicomanagement
	7.2	Heeft de vaardigheden om te adviseren over risicomanagement aan individuen, teams en organisaties
	7.3	Is in staat de adviesvaardigheden passend bij de context in te zetten (op bestuurs- en uitvoerend niveau, voor interne en externe stakeholders, etc.).
8.		Is in staat een oordeel te vormen in diverse omstandigheden, hierover te adviseren en te communiceren rekening houdend met de volgende punten: * een complex (politiek) krachtenveld; * tegenstrijdige meningen en belangen; * binnen en om de organisatie(s); * een gegeven machtsverhouding.
9.		Is in staat te reflecteren op het eigen leerproces en de eigen positie in het dagelijks werk als professional.
10.		Kan reflecteren op de eigen houding en positie bepalen en kan deze vasthouden of veranderen en daarbij rekening houden met de eigen normatieve positie en de integriteit van de organisatie:
	10.1	Heeft inzicht in de morele aspecten van beslissingen en ontwikkelingen
	10.2	Heeft kennis van de standaarden van risicomanagement, de beroepsgroep en de ethiek.
11.		Is in staat in een team samen te werken en daaraan leiding te geven onder diverse omstandigheden:
	11.1	Is in staat om, bij het omgaan met risico's, de binnen de werksituatie relevante kennis en ervaring te mobiliseren, door de explicitering ervan te faciliteren.
	11.2	Kan als lid of leider van een (breed samengesteld) team doelgericht samenwerken ook onder druk van tijd en de publieke opinie
	11.3	Is in staat tot en staat open voor het onderkennen en aangaan van adequate in- en externe samenwerkingsverbanden.
12.		Is in staat zelfstandig (onder begeleiding) een onderzoek te doen en een probleem op te lossen:
	12.1	Heeft kennis van en inzicht in de methoden en technieken van onderzoek en ontwerp (zowel technisch als organisatorisch)
	12.2	Kan een goede vraagstelling voor onderzoek ontwikkelen
	12.3	Is in staat de juiste methode en technieken te selecteren en toe te passen
	12.4	Is in staat complexe situaties te analyseren in termen van oorzaak-gevolg-verbanden
	12.5	Is in staat onderzoekrapportages kritisch te beoordelen.

8.3 ERVARINGEN

Het eerste studiejaar heeft gezorgd voor de nodige verdieping van mijn aanwezige kennis op het gebied van risicomanagement. De onderwerpen sloten goed aan op mijn ervaring en werkgebied. Vooral de academische benadering en de wisselwerking met de andere studenten heeft hieraan veel bijgedragen. De deelnemers aan de master hebben een heel diverse achtergrond wat maakt dat vanuit meerdere invalshoeken naar risico's wordt gekeken. Dit heeft de kwaliteit van de colleges en mijn blik op risicobeheersing versterkt.

Doelstelling na afronden van het 1^e jaar was voor mij om de opgedane kennis vanuit het eerste studiejaar verder toe te passen en verder uit te diepen in het tweede studiejaar. Daarnaast wilde ik de opgedane kennis en ervaring gaan gebruiken om de eindschrijftie vorm te geven.

Helaas heeft het maken van de eindschrijftie heel veel meer tijd gekost dan verwacht. Daar waar het 1^e en het 2^e jaar zeer vlot werd doorlopen stakte het bij de eindschrijftie. De oorzaak hiervan ligt grotendeels bij het ontbreken van formele tijdslijnen om op te leveren. Tijdens de collegeperiode golden strakke inlevermomenten en werd door mij tijd gemaakt. Bij het maken van de eindschrijftie werden dingen naar achteren geschoven en kreeg de drukke agenda bij mijn opdrachtgevers de overhand. Wat ook niet helpt in het proces van snel afronden van een thesis is dat ik van nature nieuwsgierig ben en graag dingen uitzoek. Ik heb geprobeerd om heel secuur of misschien wel te secuur een zo volledig mogelijk beeld te schetsen. Ik maakte ook graag uitstapjes naar onderwerpen die ik tegenkwam tijdens mijn zoektocht, maar minder relevant zijn voor de thesis. In de geraadpleegde literatuur staan dan vaak weer referenties, die ik natuurlijk ook allemaal moet nakijken. Kortom dit kan allemaal efficiënter en effectiever. Dit is een leerpunt, die ik zeker zal meenemen voor de toekomst.

De masterthesis bestaat uit een literatuuronderzoek en een case study bij drie van mijn opdrachtgevers. De zoekactie naar relevante wetenschappelijke literatuur kost veel tijd. Vooraf zijn de zoektermen gedefinieerd o.b.v. een brainstorm naar welke elementen relevant kunnen zijn voor risicocultuur. Hierbij kwam mijn praktijkervaring met risicomanagement en risicocultuur goed van pas. Om de betrouwbaarheid van de zoekresultaten te vergroten zijn vier vooraanstaande zoekmachines gehanteerd. Van te voren had ik verwacht andere hits te krijgen, maar het leverde geen noemenswaardige verschillen op. Eigenlijk had het volstaan om alleen Google Scholar te gebruiken. Door de gedegen wijze van het 'leeghalen' van het internet is een naar mijn mening gedegen literatuurlijst en overzicht van beschikbare modellen op het gebied van het meten van risicocultuur ontstaan.

De gevonden literatuur is doorzocht om te vinden wat actueel als een goede risicocultuur kan worden gezien passend bij effectief risicomanagement. Een basiselement hiervoor is bijvoorbeeld het durven melden van fouten, zodat de organisatie hiervan kan leren. Naast deze algemene meetvariabelen is specifiek gezocht naar factoren die de gedragswetenschappelijke kant specifiek belichten. Dit is gedaan omdat de mens en al zijn gedragingen zo'n belangrijke factor is voor het thema risicocultuur. De uitkomsten zijn vervolgens afgezet tegen de in de literatuur aanwezige modellen voor het meten van risicocultuur. De uitkomsten waren voor mij verrassend, aangezien geen van de modellen optimaal is ingericht voor zowel de algemene benadering als via de gedragswetenschappelijke factoren. Hier is naar mijn mening nog veel verbeterpotentieel.

De case study is opgezet om te beoordelen of de in de literatuur gevonden modellen toegepast kunnen worden bij de drie geselecteerde opdrachtgevers. Het moet gezegd worden dat met wat al was gevonden in de literatuur weinig nieuws vanuit de case study mocht worden verwacht. Univé en

Klaverblad zijn relatief kleine organisaties die nog in de beginfase zitten van het rekening houden met risicocultuur laat staan het meten daarvan. Zij kunnen met een schone lei een keuze maken voor wat de beste toepassing voor hen is en wanneer zij eraan toe zijn om dit te implementeren. Ik denk dat de uitkomsten van de masterscriptie daarbij zeer waardevol kunnen zijn. Bij Rabobank is risicocultuur en het meten daarvan wel een thema. Uit het onderzoek is gebleken dat het door hen gehanteerde BOOR-normenkader op veel fronten kan worden verbeterd. Ook hierbij kan deze eindschrijft zeer waardevol zijn. De uitkomsten zal ik dan ook zeker meenemen naar volgende opdrachtgevers die risicocultuur en het meten daarvan gestructureerd willen implementeren.

Reflecterend op de verschillende modules die zijn gevolgd en de ervaringen die daarmee tijdens de opleiding en in de praktijk zijn opgedaan is de rode lijn dat de colleges van goed niveau zijn. Het uitnodigen van experts uit het bedrijfsleven en andere universiteiten helpt om meer diepgang te krijgen in de colleges. De diepgang kon ook worden gevonden tijdens de studiereis naar Kopenhagen. Het verblijf in de stad en het bezoeken van verschillende bedrijven gaf weer een ander perspectief op hoe risicomangement wordt beleefd. Een ander interessant uitstapje was naar de campus op de luchtbasis Twente waar veel innoverende activiteiten worden ondernomen.

INDEX

- Arzadon E., Kiel Advisory Group Du Preez R. (2021). Head of Internal Audit, QSuper Professor Sheedy E, Macquarie University, Auditing Risk Culture: A practical guide
- Basten A.R. (2004). De invloed van automatisering op AO/IC, Compact 2004/3
- Bekkum E., Kaptein M. (2016). Wen er maar aan: openheid van cultuur als auditobject, Audit Magazine nr 4 2016
- Bekkum E., Keuning M.G. (2016). Gedrag: kritische factor voor succesvolle ICT-projecten, Compact_2016 I
- Bik, O. (2011). Cultuur centraal in zorgplicht. Tijdschrift voor Compliance, nr. 1-2, 36-39
- Bios (2015). Naar een integriteitsbevorderende cultuur. Een integrale aanpak, <https://www.researchgate.net/publication/303287639>
- Brighton Leadership (2015), <https://brightonleadership.com/destroy-the-iceberg>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons
- Christensen C.A, Steenbergen E. F. van, Coffeng T., Wiegman L. R. en Ellemers N. (2018). Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef, Tijdschrift voor Compliance juni 2018, p. 187 – 195
- Conner, O' K. (2019). , Cornell University, TvOO maart nr. 1 2019, Cultuurverandering door coaching.
- Cooke, R.A., Szumal, J.L (2000)., Handbook of Organizational Culture and Climate p.. 147-162
- Davidson, R., A. Dey, and A. Smith. 2015. "Executives' "off-the-Job" Behavior, Corporate Culture, and Financial Reporting Risk." Journal of Financial Economics 117 (1): 5–28.
doi:10.1016/j.jfineco.2013.07.004
- Denisonconsulting.com (2023). Denison Organizational Culture Survey Interpretation Guide
- Dijksterhuis, A. (2004). Het slimme onbewuste. Denken met gevoel.
- DNB (2013). Leading by example. Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen. www.dnb.nl/binaries/Leading%20by%20example_tcm46-286975.pdf
- Dvorksy, G., (2013). <https://io9.gizmodo.com/5974468/the-most-common-cognitive-biases-that-prevent-you-from-being-rational> en <https://nl.express.live/2013/09/19/12-psychologische-denkfouten-die-verhinderen-dat-we-rationeel-blijven-exp-195925>
- Eelants, M. (2020). De 6 cultuurdimensies van Hofstede –Gedragvandeconsument.nl. Geraadpleegd op 22/04/2022, van <https://gedragvandeconsument.nl/hofstede-dimensies/>) Toelichting van de dimensies/ relevantie voor organisaties
- Emanuels E., Landgendijk H. en Wallage P. (2008). De Lehman casus, Tijdschrift Bestuurlijke Informatieverzorging, 88^e jaargang

- Erwin, P. M. 2011. "Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance." *Journal of Business Ethics* 99 (4): p. 535–548. doi:10.1007/s10551-010-0667-y
- Florusse, L. B., & Wouters, M. J. F. (1991). Beperkt generaliseren vanuit de case-study : wanneer zijn praktijkoplossingen ook wetenschappelijke kennis? *M&O*, 45(3), 198-209
- Freud, S. (1915c). "The unconscious," in *Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. 14, ed. J. Strachey (London: Hogarth Press), p. 166–215
- Gholam Ali Ahmady et al. (2016). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) p. 387 – 395
- Graham J.R., Grennan J., Harvey C.R. et al. (2022). *Journal of Financial Economics* 146 (2022) 552–593, Elsevier
- Greenberg, J. (2010). *Managing behavior in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Groen, M. (2011). *Reflecteren de basis*. Groningen, Nederland: Wolters Noordhoff.
- Halem, N. van, Leeuw, H. de, & StuuT, T. (2008). *Zakboek Werkbegeleiden in Zorg & Welzijn*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hillson, D. A. (2002a). Critical success factors for effective risk management: Part 1 – Success in risk management. *Project Management Review* (July/August 2002), p. 24-25
- Hillson, D. A. (2002b). Critical success factors for effective risk management: Part 2 – A simple risk process. *Project Management Review* (September 2002), p. 17
- Hillson, D.A. (2013). *The A-B-C of Risk Culture: How to be Risk-Mature*
- Hillson, D. A., & Murray-Webster, R. (2007) *Understanding and Managing Risk Attitude*. (second edition) Aldershot, Surrey, UK: Gower
- Hoekstra, A. (2015) *Cultuur structureren: over integriteit en de noodzaak voor een integrale cultuuraanpak*. HR-Overheid. Nr.8, p. 21
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1(2), 81-99
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919
- Hutton, I., D. Jiang, and A. Kumar (2015). "Political Values, Culture, and Corporate Litigation." *Management Science* 61 (12): 2905–2925. doi:10.1287/mnsc.2014.2106

Hoi, C. K., Q. Wu, and H. Zhang (2013). "Is Corporate Social Responsibility (CSR) Associated with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR Activities." *The Accounting Review* 88 (6): 2025–2059. doi:10.2308/accr-50544

Institute Of International Finance (2009). *Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*. [Online]. Available from: <https://www.iif.com/>

Institute of Risk Management (2012a). *Risk culture under the microscope: Guidance for Boards*. London, UK: Institute of Risk Management

Institute of Risk Management (2012b). *Risk culture: Resources for practitioners*. London, UK: Institute of Risk Management

Instituut van Internal Auditors en Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (2015). *Beginselen voor ondernemingsbesturing, organisatie-inrichting en risicobeheersing (BOOR)*, december 2015

Intranet.intern.klaverblad.nl (2023). *Projectgroep cultuur*.

Jong de G., Graaf de F.J. (2020). Over het meten van gedragsaspecten in organisaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(5/6) (2020): 231–241 DOI 10.5117/mab.94.48497

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Macmillan.

Kaptein, M. (2010), The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics*, vol. 92: pp. 601-618.

Kaptein, M. (2011), Understanding unethical behaviour by unravelling ethical culture, *Human relations*, vol. 64, pp. 843-869

Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics: A European Review*, 26, 300-311.

Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156, 1135-1150

Kirkpatrick D. L, Kirkpatrick J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publication.

Klaverblad Verzekeringen U.A (2022). *Jaarverslag 2021*, <https://www.klaverblad.nl/bedrijfsinformatie/jaarverslagen.htm>

Krivkovich A, Levy C. (2015). *Managing the People Side of Risk*. Mc Kinsey, 1 mei

Libet, B. (2004). *Mind Time: The Temporal Factor in Consciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Simon and Schuster

Moniz, A. 2015. "Inferring Employees' Social Media Perceptions of Goal-Setting Corporate Cultures and the Link to Firm Value." Unpublished Working Paper

Murray-Webster, R., & Hillson, D. A. (2008) *Managing Group Risk Attitude*. Aldershot, Surrey, UK: Gower.

Nivra (2011). *Accountant nr 3. Het GRC-groeimodel*.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press

Power, M. (2009). The Risk Management of Nothing. *Accounting, Organizations and Society* 34, p. 849–855

Rabobank Nederland (2023). *Jaarverslag 2022*, <https://www.rabobank.nl/over-ons/organisatie/resultaten-en-verslagen>

Reader Tom W. & Gillespie Alex (2022): Developing a battery of measures for unobtrusive indicators of organisational culture: a research note, *Journal of Risk Research*, DOI: 10.1080/13669877.2022.2108116

Sitkin, Sim B.; Pablo, Amy L. (1992 Vol. 17, No. 1, pp. 9 – 38). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review*.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco: Berrett-Koehler

Sheedy, E. A., Griffin, B. (2015). Risk governance, structures, culture and behaviour: A view from the inside

Sheedy, E. A., Griffin & Barbour B., J. P. (2017). A framework and measure for examining risk climate in financial institutions.

Sheedy, E.A., Le Zhang, B. , Chi Ho Tam, K. (2019). Incentives and culture in risk compliance. *Journal of Banking & Finance*, Volume 107, October 2019, Elsevier

Shingo.org, (2022)

Slors, M. (2014). Het onbewuste zelf, filosofie.nl/nl/artikel/41799/het-onbewuste-zelf.html

Slovic P. (1987). Perception of Risk. *Science* 236, April, p.280 - 285

Srivastava, S. B., A. Goldberg, V. G. Manian, and C. Potts. 2018. Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in Organizations. *Management Science* 64 (3): 1348–1364. doi:10.1287/mnsc.2016.2671

Strikwerda, J. (2011c). 'Zachte factoren': Hoe om te gaan met sociaal-psychologische factoren in leidinggeven en organisatie? *Holland Management Review*, 28(136), p. 16-24

Strikwerda J. (2013). Het gebruik van gedragswetenschappelijke aspecten in assurance, audit en management control, *Management en Organisatie*, 87e jaargang, April

Taleb, N. (2010). *The Black Swan: Second Edition: The Impact of the Highly Improbable: With a new section: "On Robustness and Fragility"*

Tversky A. en Kahneman D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Sciences* 185 (4157)

Univé Noord-Nederland (2022). Jaarverslag 2021, <https://www.unive.nl/over-unive/jaarverslag/2021>

Vlerick, M. (2022). *Kritisch en Wetenschappelijk Denken*. Open Press Tilburg University, Tilburg, Nederland <https://www.openpresstiu.org>

Vries de, F. (2021). Een goed proces is nog geen garantie voor een goede uitkomst. *Goed Bestuur & Toezicht*, tijdschrift over governance, 2021(2), 32-37

Wegner, D. M. (2003). The mind's best trick: how we experience conscious will. *Trends Cogn. Sci.* 7, p. 65–69

Wielink J. van, Wilhelm L. (2019). *Cultuurverandering door coaching*, TvOO maart nr. 1 2019

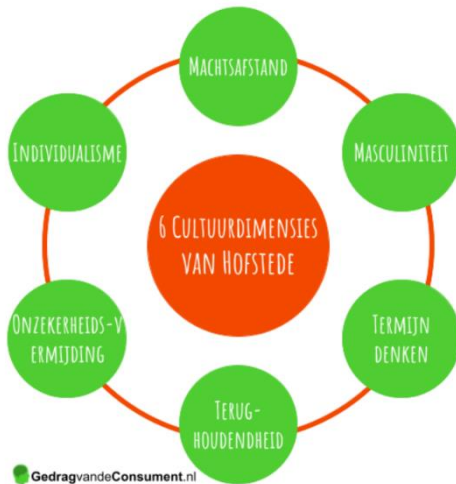
Wijngaarden E. van (2020), management summary *Thinking Fast and Slow* van Daniel Kahneman, www.cltr.nl, culture in control

Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1994) *Changing Culture: New Organisational Approaches*. (second edition) Wiltshire, UK: Cromwell Press

BIJLAGE I – TOELICHTING OP MOGELIJK TOEPASBARE THEORETISCHE KADERS (MODELLEN) T.A.V. HET METEN VAN RISICOCULTUUR (TABEL HOOFDSTUK 4)

4.5.1 – Methode van Hofstede (A)

Hofstede heeft de “cultural dimensions theory” ontwikkeld, die het mogelijk maakt om breed opgezet kwantitatief onderzoek te doen naar cultuur. Onderstaan een schematische weergave van de cultuurdimensies (Eelants, M., 2020). Deze theorie bestaat uit zes dimensies:



- Power Distance (machtsafstand)
- Individualism (individualisme)
- Uncertainty avoidance (vermijden van onzekerheid)
- Masculinity (mannelijkheid) en
- Long Term Orientation (oriëntatie op de lange termijn)
- Restraint (terughoudendheid)

Hofstede (1984, 2011) heeft in zijn studie naar cultuur duizenden medewerkers betrokken uit tientallen verschillende landen (in 2002 nog uitgebreid in een vervolgstudie) en kon zodanig komen tot gedegen statistisch onderbouwde waarnemingen. Kanttekening daarbij is dat hij alleen medewerkers van IBM in het onderzoek heeft betrokken. De waarnemingen worden met een 10-puntsschaal gemeten voor elk van de vijf dimensies. Hofstede bekijkt de culturele verschillen die bestaan tussen landen en kijkt niet zozeer naar het individu. Op het eerste gezicht lijkt dit minder relevant voor het meten van risicocultuur bij organisaties. Echter blijkt uit onderstaande evaluatie dat de methode en waarnemingen op macroniveau ook van toepassing zijn op organisaties. Reden

hiervoor is dat deze net als landen kunnen worden aangemerkt als organisatorische structuren die bestaan uit mensen en hun onderlinge verhoudingen.

Verder speelt mee dat Rabobank internationale banden heeft en daardoor wordt beïnvloed. Bij Univé en Klaverblad is dit niet het geval, omdat deze organisaties alleen nationaal georiënteerd zijn. De cultuur van Nederland heeft uiteraard wel invloed op de organisaties. Gezien de multiculturele samenleving die Nederland is, worden organisaties ook beïnvloed door verschillende culturele achtergronden van de medewerkers.

Conclusies is dat de methode van het meten van (risico-) cultuur langs de dimensies die Hofstede beschrijft bij organisaties kan worden toegepast. De zoon van Hofstede, Geert, heeft de Country-Comparison tool ontwikkeld om de zes cultuurdimensies per land te vergelijken (Hofstede G, 2011). Iets dergelijks zou ook

voor organisaties kunnen worden ontwikkeld, maar dan eerder om te scoren op het gewenste gedrag/ risicocultuur binnen de organisatie. De scores zouden kunnen worden afgezet tegen normwaarden en feitelijke actie zou aan de deviaties kunnen worden gekoppeld. Dit vergt een nadere detaillering van de dimensies.

Toelichting van de dimensies/ relevantie voor organisaties:

Dimensie	Toelichting	Relevantie voor organisaties	Projecteerbaar op organisaties Ja/nee
Power distance	Dit gaat over hoe mensen macht ervaren. Landen kunnen meer of minder hiërarchisch ingericht zijn. Dit houdt gelijke tred met hoe mensen macht accepteren.	'Tone at the top' heeft grote invloed op de bedrijfs- en risicocultuur. Organisaties kunnen formeel, informeel en alles daar tussenin zijn ingericht	Ja
Individualism	Dit betreft individualisme t.o.v collectivisme. De mate waarin mensen alleen voor zichzelf zorgen en directe naasten t.o.v. het zorgen voor de groep in ruil voor loyaliteit binnen de groep	Binnen organisaties kan worden waargenomen dat mensen meer of minder samenwerken. Individuele doelen gaan niet altijd samen met de organisatie-doelstellingen	Ja
Masculinity	Mannelijkheid gelinkt aan de wil om de beste te zijn (motivatie) en vrouwelijkheid in de zin van houden van wat je doet (meer gericht op termen als relatie, samen, zorg)	Zeker zichtbaar binnen organisaties. Prestatiedrang wordt al meegegeven vanaf dat kinderen naar school gaan. Verschil mannelijkheid/ vrouwelijkheid lijkt tenminste in Nederland	Ja

		achterhaald (vrouwen willen ook de beste zijn)	
Uncertainty avoidance	Dit gaat over de mate waarin mensen zich bedreigd voelen over onzekerheden in de toekomst en deze willen beheersen.	Dit kan bij banken en verzekeraars bijvoorbeeld direct worden gelinkt aan de risicomodellen en de wet- en regelgeving die daaraan is gekoppeld.	Ja
Long Term Orientation	Hiermee wordt de mate bedoeld waarin tradities, normen en waarden worden gevolgd. Korte termijn (individualistisch) t.o.v lange termijn (duurzaamheid)	Dit kan worden geprojecteerd op de mate waarin mensen risicoavers zijn.	Ja
Terughoudendheid	De mate waarin verlangens en impulsen worden onderdrukt. Dit hangt samen met de mate van sociale controle. Minder sociale controle wordt geassocieerd met positiviteit en vrijheid. Meer sociale controle met onderdrukken van verlangens en impulsen (beperkingen in vrijheid)	Sociale- of groepscontrole is ook waarneembaar binnen organisaties. Medewerkers kunnen worden aangesproken op wat als wenselijk gedrag (positief of negatief) wordt gezien. Dit hoeft niet overeen te komen met wat de buitenwacht als aanvaardbaar gedrag ziet (denk aan "graacultuur" bij banken waaraan veel is gerefereerd in de media)	Ja

4.5.2 – Macquarie University Risk Culture Scale (B)

Deze methode van het meten van risicocultuur is ontwikkeld aan de universiteit van Macquarie in Sydney, Australië. Er zijn vier verschillende peer reviews gepubliceerd in vooraanstaande tijdschriften. De methode bestaat uit een vragenlijst met 18 onderdelen verdeeld over vier groepen van medewerkers met bepaalde karakteristieken (Sheedy et al, 2017).



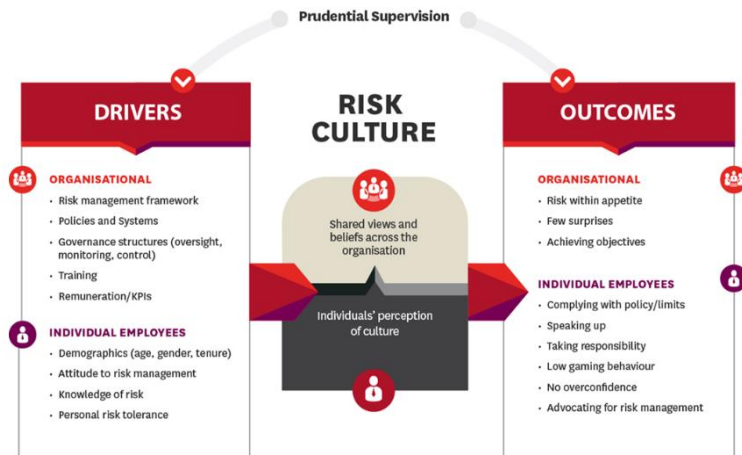
Proactive is een groep van gewenste gedragsnormen die worden geassocieerd met effectief risk management. Bijvoorbeeld discussies over risico's zijn constructief en probleemoplossend gericht en niet op elkaar de schuld geven.

Manager/ leader is een set van normen die specifiek van toepassing zijn op het risk management gedrag van managers en leiders, die een fundamentele rol spelen in de ontwikkeling van risicocultuur. Zoals juiste 'tone at the top' als rolmodel voor effectief risk management gedrag.

Valued dimension houdt in het oprecht waarderen van risk management door de organisatie. Het zien van risk management als een succesfactor.

De avoidance dimensie is het belangrijkste om slechte risk en control uitkomsten te voorspellen t.a.v. misdragingen en niet voldoen aan policies. Een hoog niveau van 'avoidance' kan leiden tot de perceptie dat niet hoeft te worden voldaan aan risk policies.

In onderstaande figuur komen de uitgangspunten van het Macquarie Risk Culture model tot uitdrukking.



4.5.3 – GRC-groeimodel (C)

In het kader van een onderzoek door het NIVRA (onderdeel Intac) en IAA Nederland in 2010 bij verschillende beursgenoteerde organisaties is gebleken dat er grote behoefte is aan een benchmark over de mate van volwassenheid ten aanzien van het GRC-beheersingskader (GRC staat voor Governance, Riskmanagement en Compliance waarvan risicocultuur een onderdeel is). In een artikel in de Accountant nr 3 van het NIVRA (2011) wordt een groeimodel voorgesteld die betrekking heeft op de verschillende stadia van de ontwikkeling in volwassenheid m.b.t. de afdelingen risk management, internal control, internal audit en compliance (de kenmerken zijn indicatief bedoeld).

De vier fasen van het GRC-groeimodel (NIVRA, 2011):

<p>Fase 1 Verkokerd & inconsistent</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afdelingen zijn recent gevormd en bevinden zich in een ad hoc en ongestructureerd leerproces. - Er zijn geïsoleerde controls en audits op juistheid en wettelijke compliance vereisten. - Rapportages over risico's, controls en audits zijn ongestructureerd en sterk afhankelijk van de kennis en kunde van de GRC-pioniers.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik van practices is afgeleid van beschikbare (best/good) practices van professionele organisaties. De afdelingen kennen geen eigen (best/good) practices. - Afwezigheid van professionals, structuur en beleid.
Fase 2 Georganiseerd & reactief	<ul style="list-style-type: none"> - Er vormt zich structuur in de organisatie van de GRC-activiteiten met periodieke herhalingen van de uit te voeren acties. - Planning is echter nog sterk gestuurd op de individuele prioriteitstellingen van het management van de organisatie. - Rapportages over risico's, controls en audits nemen vaste gestructureerde vormen aan. - De GRC-kennis verspreidt zich, maar zit nog met name bij gespecialiseerde functies.
Fase 3 Proactief & gemanaged	<ul style="list-style-type: none"> - Processen, procedures en policies zijn gedefinieerd, gedocumenteerd en actief gemanaged in de infrastructuur van de organisatie. - De GRC-afdelingen zijn afgestemd en gestroomlijnd met de strategische doelstellingen van de organisatie en de risico's. - De GRC-afdelingen werken samen aan een goede performance en structuur. - GRC-competenties zijn geïnstalleerd en worden vervangen/bijgehouden door kennis te delen tussen de afdelingen.
Fase 4 Geïntegreerd & geworteld	<ul style="list-style-type: none"> - Zelflerende afdelingen met streven naar continue verbetering van het proces en de activiteiten. - Om strategische doelstellingen te halen wordt zowel interne als externe informatie gebruikt. - Performance naar zelfontwikkelde best practices. - GRC-functies zijn kritieke onderdelen van de gehele governance structuur.

	<ul style="list-style-type: none"> - GRC-functies zijn door de gehele organisatie verankerd en bemand door professionele medewerkers. - Performance-meting van de organisatie, de afdelingen en de individuele medewerkers is gericht op verbetering en professionalisering van de gehele organisatie. - Verwachtingen van alle GRC-functies zijn op elkaar afgestemd.
--	---

4.5.4 – BOOR-normenkader (D)

Deze indeling is ontwikkeld op basis van een normenkader dat gebaseerd is op de brochure 'Beginselen voor ondernemingsbesturing, organisatie-inrichting en risicobeheersing (BOOR)', van het IAA Nederland (Instituut van Internal Auditors) en de NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants) Ledengroep Interne- en overheidsaccountants (IAA et al, 2015). Het normenkader bevat vijf volwassenheidsniveau 's per onderwerp, hetgeen een uniform referentiekader biedt ten aanzien van het functioneren van de cultuur en vormt een basis voor de benodigde ontwikkeling. De onderwerpen worden uitgezet langs de dimensies leiderschap, beleidskaders, medewerkers, inzicht & besluitvorming en organisatie.

Leiderschap	Voorbeeldgedrag van de leiding	Directie en senior management laten via hun gedrag, acties en woorden blijken dat ze de geambieerde waarden, gedrag, risk management standaarden en de hoogste integriteitsnormen naleven.
	Gewenste risicohouding & gedrag	Een helder geheel van geambieerde waarden en principes die een gezonde omgang met risico's ondersteunen, is vastgesteld en wordt nageleefd, gecommuniceerd, proactief bevorderd en bewaakt..
Beleidskaders	Risk appetite / Risicobereidheid	Directie en senior management realiseren, implementeren, bewaken en volgen effectieve risk appetite beleidskaders die in lijn zijn met de overkoepelende strategie.
	Risicobeleid, procedures, processen & infrastructuur	Risicobeleid, procedures, processen en de ondersteunende infrastructuur zijn gerealiseerd om adequaat risk management effectief te ondersteunen. Medewerkers ervaren het beleid, de procedures, processen en infrastructuur als realistisch en uitvoerbaar.
Medewerkers	GROW! dialoog	In de GROW! dialoog is aandacht voor de geambieerde waarden en gedrag, risk appetite en het gewenste risicogedrag. Ook beloning, promotie/demotie en planning van opvolging zijn hiermee in lijn.
	Mindset van medewerkers & groepsdynamiek	Medewerkers kennen de belangrijkste risico's, de kritische aspecten van risk management, de (geambieerde) culturen zijn zich in het algemeen bewust van risico's. De dynamiek binnen groepen is zo dat medewerkers gemotiveerd zijn te handelen in lijn met de (geambieerde) cultuur.
Inzicht & besluitvorming	Risico inzicht & communicatie	Risico-informatie die belangrijk en nauwkeurig inzicht geeft in belangrijke bestaande of opkomende risico's vindt tijdig haar weg door de organisatie en wordt gecommuniceerd aan alle medewerkers die de informatie nodig hebben (en daarnaar moeten handelen).
	Risico besluitvorming, challenge & reactie	Open staan voor diverse gezichtspunten, kritische challenge en een omgeving waarin medewerkers zorgpunten naar voren kunnen brengen en uitdrukken, wordt aangemoedigd. Lessen uit het verleden worden gezien als een kans om de cultuur van de organisatie te verbeteren.
Organisatie	Verantwoordelijkheid & besturing	Verantwoordelijkheden met betrekking tot het identificeren, beheersen, mitigeren en bewaken van risico's, de risk management functie, compliance, interne audit en andere control functies zijn duidelijk afgebakend.
	Risico competentie	De organisatie heeft de juiste risk management competenties. Risk en control functies in de organisatie hebben een duidelijk mandaat, de steun van de leiders in de organisatie en hebben dezelfde statuur als business lines.

Niveau volwassenheid	Structuurinvloeden		Niveau volwassenheid	Gedragsinvloeden	
	Gedragscodes, structuren, beleid en overige standaarden in relatie tot de gespecificeerde kern elementen zijn het beste te beschrijven als:			Attitude en gedrag van individuen en groepen in relatie tot de gespecificeerde kemelementen zijn het beste te beschrijven als:	
Niveau 0	Niet bestaand	Niet beschikbaar	Niveau 0	Afwijzend	Tegenstrijdig met de geambieerde risicocultuur
Niveau 1	Gefragmenteerd	Deels beschikbaar maar niet altijd effectief of verouderd.	Niveau 1	Afstandelijk	Gebrek aan interesse voor en betrokkenheid bij de geambieerde risicocultuur
Niveau 2	In ontwikkeling	Meestal beschikbaar maar niet altijd effectief of verouderd.	Niveau 2	Compliant	Gehoorzamend aan de geambieerde risicocultuur
Niveau 3	Ingericht	Beschikbaar, meestal effectief en up to date, enkele verbeteringen nodig	Niveau 3	Toegewijd	Loyaal ten opzichte van de geambieerde risicocultuur
Niveau 4	Geïntegreerd	Effectief, up to date en in lijn met best practices	Niveau 4	Geïnternaliseerd	Geïnternaliseerd in dagelijkse werkzaamheden en ondersteunend aan de geambieerde risicocultuur
Niveau 5	Geoptimaliseerd	Effectief en continue verbetering vindt plaats, zodat aan de hoogste standaarden wordt voldaan	Niveau 5	Bijdragend	Draagt bij aan uitbreiding en verbetering van de geambieerde risicocultuur

Om een beeld te krijgen over de mate van ontwikkeling van de risicocultuur worden vragenlijsten ingevuld door medewerkers o.b.v. de normen uit bovenstaande tabel. Hierbij hoort een set van generieke vragen, die passend worden gemaakt voor het betreffende onderdeel van de organisatie. De vragenlijsten worden aan managers en medewerkers van elk organisatieonderdeel voorgelegd en gaan in op structuuraspecten en gedragsaspecten. Op deze wijze kan de zienswijze van de managers worden vergeleken met die van de afdelingsmedewerkers voor dezelfde onderwerpen.

4.5.5 – Corporate Ethical Virtue Scale (CEV) van Kaptein (E)

Het model van Kaptein is ontstaan als gevolg van kwalitatief onderzoek dat hij heeft gedaan t.a.v. 150 verschillende zaken van onethisch gedrag door medewerkers. Deze zaken konden worden gekoppeld aan een falende organisatiecultuur.

Het model van Kaptein is gebaseerd op soft controls. Om het model te begrijpen is het onderscheid tussen soft controls en hard controls van belang. Een goed model bestaat zowel uit hard controls als soft controls. Het belangrijkste onderscheid is dat hard controls formeel zijn (zoals beleidsdocumenten en richtlijnen) en soft controls informeel (cultuur, klimaat en bewustzijn). Hard en soft controls beïnvloeden gedrag niet alleen afzonderlijk maar ook door de onderlinge interactie (Kaptein, 2010). Andere voorbeelden van soft controls die vaak terugkomen in de literatuur zijn 'tone at the top', openheid om dingen te kunnen bespreken,

transparant gedrag en ruimte om onethisch gedrag te bespreken (Kaptein, 2011 en 2017). Onderstaand een overzicht met verschillende uitwerkingen van soft control, waaruit blijkt dat er geen eenduidige definitie voor deze term is (de Jong et al. 2020):

Auteur/bron	Uitwerking naar 'soft controls'
Hs R'dam (2017): 7	Motivatie; Ethisch handelen; Betrokkenheid and loyaliteit; Zelfsturend vermogen; Vertrouwen; Leiderschap; Communicatie.
HR/HvA: 5	Ethisch handelen; Betrokkenheid; Motivatie; Zelfsturend handelen; Vertrouwen
(Kaptein and Kerklan 2003): 7	Helderheid; Voorbeeldgedrag /consistentie; Betrokkenheid; Uitvoerbaarheid; Transparantie; Bespreekbaarheid; Handhaving/Sanctioneerbaarheid
(Kaptein and Wallage 2010): 11	Tone at the top; Mogelijkheid om incidenten te rapporteren; Integriteit van het bestuur; Openheid om issues te bespreken; Leiderschap; Verantwoordelijkheidsbesef; Voorbeeldgedrag van het middenmanagement; Bewustzijn; Vertrouwen; Betrokkenheid; Loyaliteit
(Mulders 2008a): 16	Communicatie; Toewijding; Innovatie; Groepsgebaseerde beloning; Integriteit; Managementvisie en stijl van leidinggeven; Interne richtlijnen; Samenwerken; Verantwoordelijkheid; Betrokkenheid; Flexibiliteit; Persoonlijke ontwikkeling; Medewerkerstevredenheid; Doelcongruentie; Vaardigheden; Taakidentificatie
(Nuijten 2014): 8	Autonomie; Tone at the top; Creativiteit; Leergedrag; Integriteit; Leiderschap; Vertrouwen; Invloed
(Strampel 2015): 5	Leiderschap; Communiceren; Faciliteren; Stimuleren; Reageren
(Hin, Jalink, and Pfeiffer 2012): (12)	Tone at the top; Gedragen missie en visie; Communicatie; Duidelijkheid van verwachtingen; Transparantie; Effectieve controle; Interactie; Informeren; Verantwoordelijkheid nemen; Consistentie; Consequentie; Adequaat
(Simons 1995a): 4	Belief systems (zacht); Interactive control systems (zacht); (Boundary systems (hard); Diagnostic control systems (hard))
(Merchant and Van der Stede 2012): 8	Selection and placement; Training; Job design; Codes of Conduct; Group based rewards; Intra organizational transfers; Physical and social arrangements; Tone of the top
DNB (2009): 7	Belangenafweging/evenwichtig handelen; Consistent handelen; Bespreekbaarheid; Voorbeeldgedrag; Uitvoerbaarheid; Transparantie; Handhaving
McKinsey (7s model): 8	(Strategy (hard); Systems (hard); Structure (hard)); Values (zacht); Style (zacht); Staff (zacht); Skills (zacht); Solidarity (zacht)
("Zachte getallen - ScaleUp Company" n.d.): 3	Sales points; Team temperatuur; Happiness indicator
(Blauw bv 2012): 5	Verkennen; Vertellen; Verbeelden; Vernieuwen; Verwezenlijken
(Roth 1998): 6*	People's integrity and ethical values; Organizational commitment to competence; Management's philosophy; Management's operating style; Management's understanding of risk; Communication
(Blommaert and Van den Broek 2013): 12	Voorbeeldgedrag; Competenties; Respect; Vertrouwen; Transparantie; Samenwerking; Discipline; Betrokkenheid; Trots; Bespreekbaarheid; Loyaliteit; Handhaving
AFM (2006): 6	Doelen; Beleid; Gedrag; Sociale interactie; Resultaten; Uitkomsten

* (overgenomen uit Hartog and De Korte 2003)

Het model van Kaptein bestaat uit acht dimensies (genaamd virtues, deugden) van soft control om de cultuur van een organisatie te duiden. De mate waarin aan deze soft controls wordt voldaan bestaat niet alleen uit de aan- of afwezigheid hiervan, maar ook de gradatie is een belangrijke factor. Een ethische cultuur ligt in het midden van het afwezig zijn van de dimensies en de buitensporigheid daarvan. Een organisatie cultuur kan ook te goed zijn (Kaptein, 2017).

De zeven dimensies van Kaptein zijn als volgt (Kaptein, 2008):

1. Helderheid – is duidelijk wat binnen de betreffende organisatie wordt verstaan onder de 'gewenste' cultuur en wat van medewerkers wordt verwacht?
2. Voorbeeldgedrag management – is de 'tone at the top' ondersteunend aan het van medewerkers verwachte gedrag. Volgt het management de integriteitsnormen?
3. Voorbeeldgedrag leidinggevend – tonen de direct leidinggevenden van medewerkers voorbeeldgedrag (rolmodel) t.a.v. het volgen van integriteitsnormen
4. Uitvoerbaarheid – er moeten voorwaarden worden gecreëerd voor medewerkers om de gedragsnormen te kunnen concretiseren. Dit in termen van beschikbare tijd, deskundigheid, budget en toegang tot informatie.
5. Betrokkenheid – gaat over in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij het volgen van de integriteitsnormen. In hoeverre nut en noodzaak hiervan wordt onderkend en op wordt geacteerd.

6. Zichtbaarheid/transparantie – de mate van het volgen van normen moet zichtbaar zijn, zodat kan worden geleerd van tekortkomingen en de organisatie zich kan ontwikkelen. Dit houdt tevens in dat er een cultuur moet zijn waarin medewerkers fouten durven te melden.
7. Bespreekbaarheid – fouten en (de mate van) het volgen van de normen moet onderling bespreekbaar zijn, zodat een consistente houding ontstaat van de groep.
8. Sanctioneerbaarheid/handhaving- dit gaat over maatregelen die kunnen worden genomen als niet aan de normen wordt voldaan of beloningen als wel aan de normen wordt voldaan. Zonder door te schieten in een strafcultuur, want dit heeft een negatief effect op de bereidheid om fouten te melden.

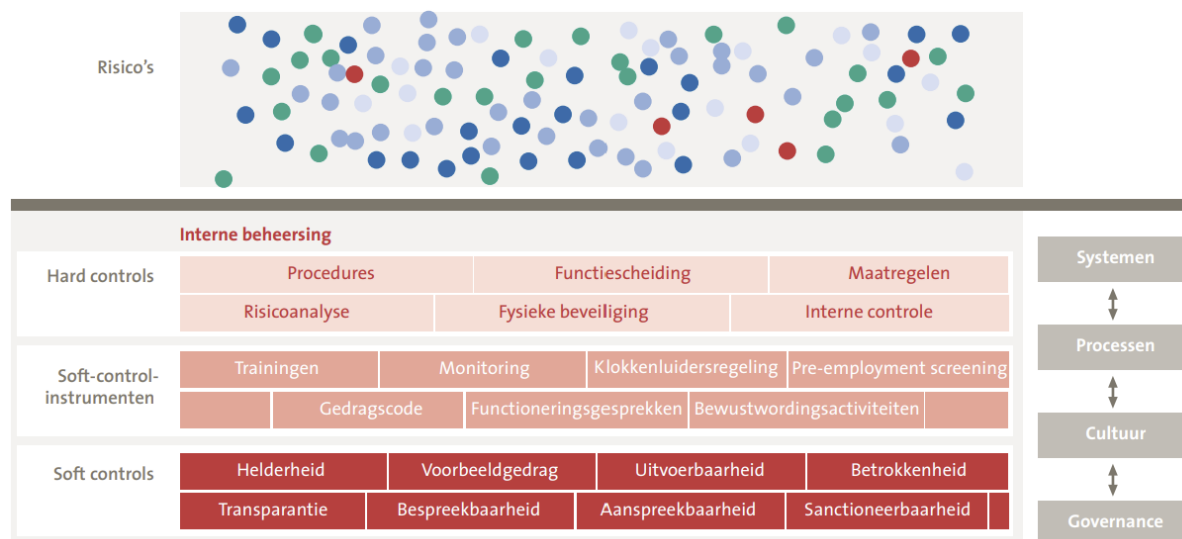
In onderstaande tabel zijn de dimensies uitgewerkt naar termen die behoren bij de gradaties, met in het midden de deugden die behoren bij een ethische cultuur (Kaptein, 2017). De nummering verwijst naar bovenstaande lijst met de 8 dimensies.

	Interne bedrijfsomgeving – soft controls	Zwakke: deficientie	Deugd: midden (virtue)	Zwakke: buitensporigheid
1	Volgen van integriteitsnormen	Ambivalentie	Helderheid	Neerbuigend (nooit iets goed doen)
2	Ethisch rolmodel: manager	Autoriteit ondermijnend	Voorbeeldgedrag	Arrogant
3	Ethisch rolmodel: leidinggevend	Autoriteit ondermijnend	Voorbeeldgedrag	Arrogant
4	Aanwezigheid van voldoende mogelijkheden om ethisch gedrag te concretiseren	Onvoldoende mogelijkheden-tekorten	Uitvoerbaar	Overvloed van middelen
5	Motivatie om ethisch gedrag te vertonen	Weerstand	Betrokkenheid	Fanatisme
6	Transparantie van ethisch gedrag	Ondoordringbaar	Transparant	Overbelichting
7	Bespreken van ethische issues	Stilhouden	Bespreekbaar	Spraakzucht
8	Sanctioneren van niet-ethisch gedrag	Laksheid	Sanctioneerbaar	Onderdrukking

Kaptein (2008) heeft een questionnaire ontwikkeld genaamd de Corporate Ethical Virtue Scale (CEV) met 58 vragen om de ethische cultuur van organisaties te meten. Er is ook een verkorte versie beschikbaar die ontwikkeld is door De Bode et al (2013).

4.5.6 – KPMG soft-control model (F)

Het soft control model van KPMG is gebaseerd op de 8 dimensies van Kaptein. In onderstaande schema van KPMG wordt de samenhang getoond tussen hard- en soft controls (Basten et al, 2004).



In het schema staan op de onderste rij de 8 dimensies (soft controls) van Kaptein (2008). De bovenste rij de hard controls zoals beleid, procedures en risico-analyses. Deze rij vertegenwoordigt de traditionele wijze van risicobeheersing o.b.v. maatregelen zonder rekening te houden met gedrag. Op de middelste rij de soft-control instrumenten die het gedrag van medewerkers stimuleren en waarlangs de mate van volwassenheid kan worden gemeten. De risico's worden voorgesteld als de gekleurde bolletjes die van boven naar beneden door het model lopen. De soft controls van Kaptein kunnen als volgt worden gekoppeld:

- Gedragscode aan helderheid en transparantie
- Monitoring aan transparantie en aanspreekbaarheid
- Training en bewustwordingsactiviteiten aan betrokkenheid
- Functioneringsgesprekken aan helderheid

Voor het meten van de mate van volwassenheid worden indicatoren gebruikt zoals personeelsverloop, medewerkertevredenheid en competenties om betrokkenheid en uitvoerbaarheid te meten (zijn medewerkers tevreden en krijgen zij de juiste trainingen). Andere risico-indicatoren die worden gebruikt om inzicht te geven in de kwaliteit van de soft-controls zijn:

- Sterkte van de relatie tussen business en IT
- Helderheid afspraken over interne service levels
- In welke mate dilemma's bespreekbaar zijn
- Omvang van de afdeling
- Regeldruk
- Mate van hulp of tegenwerking van IT-hulpmiddelen
- Mate van helderheid van strategie en missie/visie en in hoeverre deze wordt uitgedragen

Als onderdeel van de jaarrekeningcontrole kijken de auditors van KPMG op twee wijzen naar soft-controls (Basten et al, 2004), namelijk op entity niveau (overkoepelend) en op proces niveau (soft controls/ -instrumenten t.a.v. bedrijfs- en/of IT-processen). In het eerste geval wordt de kwaliteit beoordeeld op 1 of meer van de 8 soft-controls van Kaptein (2008). Dit vindt meestal plaats m.b.v. een enquête met een bepaald thema zoals openheid of controlebewustzijn. Hierbij worden de kernwaarden van de organisatie als uitgangspunt genomen. Bij soft controls op het niveau van processen wordt gekeken naar de soft-controls/ -instrumenten die bestaan binnen de bedrijfs- of IT-processen. Hierbij worden deze vaak gekoppeld aan de hard controls waarmee een inschatting wordt gemaakt over de kans op een materiële afwijking in de jaarrekening. Hiervoor is begrip nodig over wat de oorzaken kunnen zijn van afwijkingen. Inzicht in de kwaliteit van de soft controls draagt bij aan dit begrip.

Onderstaand een uitwerking over hoe genoemde soft-controls (Kaptein, 2008) toetsbaar kunnen worden gemaakt in het specifieke geval van een ICT-project (Bekkum et al, 2016). De vermelde aspecten kunnen makkelijk vertaald worden naar projecten in zijn algemeenheid en naar organisaties in zijn geheel.

Soft control	Toetsaspecten	Red flags
Helderheid	<ul style="list-style-type: none"> Is de samenhang tussen het ICT-project, de missie, de visie en de doelstellingen helder voor de medewerkers? Zijn het doel, de scope en de tijdslijnen van het project voor alle betrokkenen duidelijk? Is iedereen bekend met de taken, verantwoordelijkheden en mandaten? 	<ul style="list-style-type: none"> Status van de planning is gelijk de planning. Bekendheid van eindgebruikers en projectmedewerkers met businesscase en businessstrategie. Veel overleggen. Is het project nog bemenst zoals opgesteld in het projectplan; zijn alle verantwoordelijkheden goed toegewezen?
Voorbeeldgedrag	<ul style="list-style-type: none"> Hecht de hoogste leiding belang aan het ICT-project en in welke mate is dit stimulerend en motiverend voor de projectbetrokkenen? Hebben leidinggevenden een rol bij de risico- (en scenario)analyse van het project, waarmee kennis wordt ingebracht maar ook draagvlak wordt gecreëerd? Hechten rolmodellen in de projectorganisatie belang aan het nakomen van afspraken en halen van de deadline? 	<ul style="list-style-type: none"> Geannuleerde afspraken. Afspraken te laat beginnen. Leiding komt afspraken niet na. Management neemt beslissingen die op gespannen voet staan met projectdoelstellingen. Leidinggevende niet geïnteresseerd in voortgang.
Bespreekbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Is in de planning ruimte (fysiek en tijd) gereserveerd om knelpunten te bespreken? Worden medewerkers gestimuleerd (door elkaar en de projectleiders) om mogelijke tegenvallers tijdig te melden? Worden dilemma's onderling besproken? 	<ul style="list-style-type: none"> Incidenten/fouten komen laat aan het licht. Medewerkers ervaren drempel om leidinggevende te spreken. Bestaan van taboes.
Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> Is er een inventarisatie gemaakt van de verschillende betrokkenen en bijbehorende belangen? Worden verschillende belangen zichtbaar afgewogen? Is er voldoende ruimte voor andere opvattingen en ideeën? 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers worden niet betrokken bij risicoanalyse. Medewerkers worden niet gehoord in geval van knelpunten. Cynisme en roddelen. Management alleen neemt de beslissingen.
Uitvoerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Vindt intern een toets plaats op de redelijkheid van het budget en de tijdsplanning? Is onafhankelijk vastgesteld in welke mate voldoende middelen (budget, kennis, capaciteit en ervaring) aanwezig zijn? Is voldoende ruimte gereserveerd in de planning en begroting om tegenvallers op te vangen? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoog verzuim als gevolg van burn-out. Werkdruk wordt niet meer besproken (is de norm geworden). Medewerkers houden zich niet aan regels om targets te halen (wordt doel op zich).
Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> Is voor medewerkers zichtbaar wat hun rol bijdraagt in de realisatie van het projectdoel? Heeft de projectleider tijdig zicht op de voortgang, afwijkingen en incidenten? Is gedrag onderling zichtbaar? 	<ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheid over wat iedereen doet. Silodenken. Veel onverwachte gebeurtenissen. Weinig 'red alerts', alles loopt op schema.
Aanspreekbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Bestaat de mogelijkheid (tijd en ruimte) om elkaar aan te spreken? Worden medewerkers gestimuleerd (door elkaar en de projectleiders) om elkaar op ongewenst gedrag aan te spreken? Spreken medewerkers elkaar aan als daar aanleiding toe is? 	<ul style="list-style-type: none"> Goede sfeer is doel op zich. Afspraken worden niet nagekomen. Veel praten over elkaar.
Handhaving	<ul style="list-style-type: none"> Wordt gedrag dat bijdraagt aan het realiseren van de projectdoelstellingen, gewaardeerd en beloofd? Worden er consequenties aan verbonden wanneer afspraken niet worden nagekomen? Maakt een goede projectbeheersing deel uit van de beoordelingsaspecten van de projectmedewerkers? 	<ul style="list-style-type: none"> Sanctiebeleid onbekend. Nauwelijks waardering. Geen voorbeelden bekend van sancties. Onvoldoende monitoring op werkzaamheden.

4.5.7 – Kirkpatrick model (G)

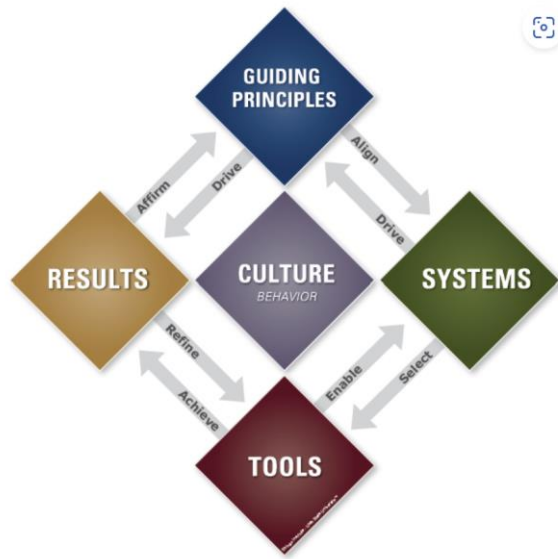
Het Kirk Patrick model wordt gebruikt om de effectiviteit van training te beoordelen. In veel literatuur komt dit model naar voren als een goed model. Hiervoor zijn 4 levels van toepassing (Kirkpatrick, 2006).

- Level 1 - Reaction; in dit level wordt de reactie van de deelnemers gemeten over de mate waarin de training als waardevol wordt ervaren. Dit wordt meestal gedaan met een questionnaire aan het einde van de training.
- Level 2 - Learning; in dit level wordt gemeten in hoeverre gedrag en/of kwaliteiten zijn veranderd als gevolg van het doen van de betreffende training. Dit kan worden gemeten als onderdeel van personeelsbeoordelingen en (zelf-) evaluaties.
- Level 3 - Behavior; in dit level wordt beoordeeld in hoeverre deelnemers van de training de opgedane kennis, vaardigheden en/of houdingen in de praktijk brengen als onderdeel van hun werkzaamheden. Dit kan o.b.v. interviews of questionnaires afhankelijk van wat het beste past.
- Level 4 - Results; in dit level wordt het effect van de training op de organisatie gemeten (zoals kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen en hogere productiviteit)

De verschillende levels van het model moeten opeenvolgend worden doorlopen (Kirkpatrick, 2006). In het kader van het meten van (risico-) cultuur kan dit model van waarde zijn om de effectiviteit van de cultuur- en bewustzijnstrainingen te meten en al dan niet op bij te sturen. Op deze wijze wordt voorkomen dat ineffectieve trainingen worden gegeven en geld wordt verkwist. Als tool voor het meten van risicocultuur is het Kirkpatrick model niet bruikbaar en is daarom niet meegenomen in het vergelijkingsonderzoek van hoofdstuk 5.3 om de beste tools te vinden.

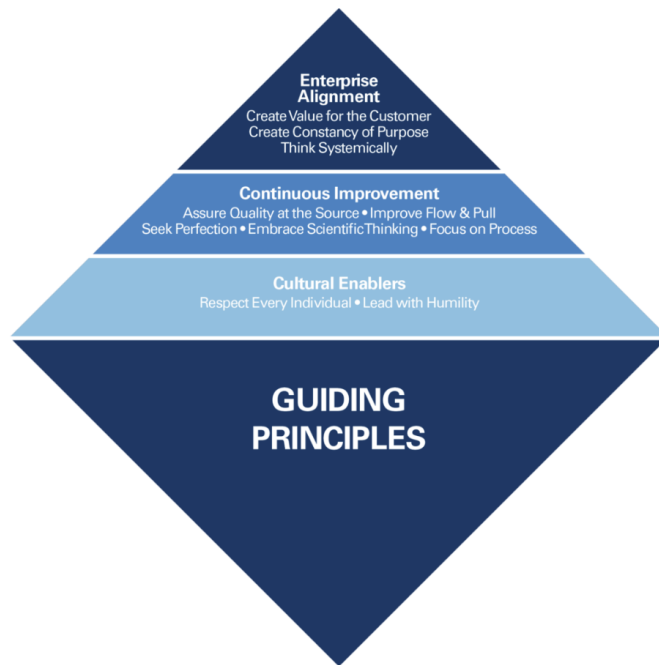
4.5.8 – Shingo model (H)

Het Shingo model is ontwikkeld door Shigeo Shingo, een Japanse ingenieur, die het belang aanhaalt van integratie van cultuur in organisaties om optimaal bedrijfsdoelstellingen te behalen (operational excellence). Het Shingo model bestaat uit vijf elementen rondom het centrale thema cultuur, hetgeen wordt geïllustreerd door onderstaande figuur. Hierin beïnvloedt cultuur de actie en het gedrag van mensen. Het model helpt om mensen te motiveren om ontwikkeling te bewerkstelligen en een hoger volwassenheidsniveau te bereiken (Shingo.org, 2022).



De vijf onderwerpen worden door Shingo als volgt uitgelegd (Shingo.org, 2022):

- Guiding Principles: de Shingo richtlijnen zijn de basis voor een duurzame organisatiecultuur voor business excellence. De richtlijnen geven begrip over wat de consequenties zijn van gedrag en helpen om bewuste besluitvorming mogelijk te maken en uitkomsten te optimaliseren.
- Tools: toepassing van tools die operationele uitvoer mogelijk maken om de doelstelling van het systeem te verwezenlijken. Deze moeten zorgvuldig worden geselecteerd, zodat deze in overeenstemming zijn met de vereisten van het systeem (zie volgende bullet).
- System: het systeem bestaat uit een set van processen, personen en/of procedures, die onderling zijn verbonden en die de realisatie van de 'guiding principles' mogelijk maakt
- Results: het resultaat is de uitkomst van leiderschapskwaliteiten, gedrag en routines. De ideale resultaten zijn alle resultaten die duurzaam zijn op de lange termijn en die leiderschap vereisen om cultuur te creëren waarin gedrag en routines tot in uitdrukking komen.
- Cultuur: de cultuur bevindt zich in het centrum van het Shingo model. De cultuur vertegenwoordigt hoe gedrag en acties tot uiting komen t.a.v. de organisatorische elementen.



De guiding principles van het Shingo model bestaan uit 10 richtlijnen die zijn georganiseerd in 3 dimensies, hetgeen wordt voorgesteld door bovenstaande figuur (Shingo.Org, 2022):

- Cultural enablers, om de juiste cultuur na te kunnen streven kan ondersteunend worden gedacht aan het creëren van een vertrouwde omgeving, ontwikkeling van mensen (leren uit opleiding en ervaring), empowerment en betrokkenheid. Centraal in het Shingo-model staan, de key-principes, het “waarom”, bij alles wat mensen doen.
 - Respect Every Individual; respect is als onderdeel van dit model iets dat in de genen van mensen moet zitten. Dit gaat over respect voor alle stakeholders, zoals klanten, medewerkers, en leveranciers, maar ook breder voor de gemeenschap en de maatschappij. Ieder individu verdient respect en dit is de basis voor het functioneren en communiceren.
 - Lead with Humility; bescheidenheid maakt mogelijk en komt voor leren en ontwikkelen. Het idee is dat als een leider zich bescheiden opstelt (input zoekt, zorgvuldig luistert en voortdurend leert) mensen zich vertrouwd voelen, zich durven uit te spreken en zich vrij voelen om hun creatieve mogelijkheden te gebruiken. Mensen moeten zich kwetsbaar kunnen opstellen en bias en vooroordelen loslaten.

- Continuous improvement, deze dimensie gaat over processen. Als voortdurend verbetering wordt nagestreefd in een organisatie moet de focus niet alleen zijn op kwaliteit en kosten. Alle door klanten ervaren waarde toevoegende aspecten moeten een onderdeel zijn. Hierbij kan worden gedacht aan innovatie, kosten, flexibiliteit, snelle levering en een duidelijke kijk op omgeving, gezondheid en veiligheid.
 - o Seek Perfection, het zoeken naar perfectie geeft een mindset en cultuur om steeds verbetering na te streven.
 - o Embrace Scientific Thinking, innovatie en verbetering zijn de consequentie van herhaalde cycli van experimenteren, direct observeren en leren. Door steeds systematisch nieuwe ideeën te onderzoeken (inclusief fouten) ontstaat de mogelijkheid om steeds het begrip van de realiteit te verfijnen.
 - o Focus on Process, processen staan aan de basis van alle uitkomsten. Het is bijna onmogelijk om goede resultaten te verkrijgen zonder dat een proces goed is ingericht. Vaak ontstaat een issue niet door de betrokken mensen, maar vanuit een niet goed ingericht proces.
 - o Assure Quality at the Source, een perfecte kwaliteit kan alleen worden gerealiseerd als elk element de eerste keer goed wordt gedaan. Als een tekortkoming bestaat in een product of service, moet dit worden gedetecteerd en gecorrigeerd op het moment dat deze wordt gecreëerd.

Improve Flow & Pull, flow gaat over de inrichting van processen, zodanig dat producten en diensten (tijdig) kunnen worden geproduceerd. Pull gaat over de vraag naar producten en diensten. Als een pull systeem goed is ingericht dan wordt een verandering in klantvraag gesignaleerd en tijdig op gereageerd. De waarde voor klanten is het hoogst als producten en diensten worden geproduceerd in reactie op reële vraag en met een continue en ononderbroken flow.

- Enterprise alignment
 - o Think Systemically, mensen komen tot een betere besluitvorming en ontwikkeling als er begrip is voor de relaties en verbondenheid van een systeem.
 - o Create Constancy of Purpose, begrip over waarom een organisatie bestaat, waar zij naar toe wil en hoe dit mogelijk wordt gemaakt maakt het mogelijk om acties hiermee in overeenstemming te brengen. Het wordt mogelijk gemaakt om met vertrouwen te innoveren, aan te passen en risico's te nemen.
 - o Create Value for the Customer, waarde moet gezien worden als wat een klant wil en voor wil betalen.

De guiding principles uit het Shingo model worden gebruikt om gedrag en acties met elkaar in overeenstemming te brengen (Shingo.org, 2022). Dit proces heeft baat bij de selectie van specifieke tools die gebruikt worden om de resultaten te behalen. De resultaten bevestigen dan de guiding principles.

Andersom kunnen de guiding principles resultaten genereren in de vorm van prestatie-indicatoren en kan impact worden bepaald. Hieruit kan de organisatie interpretaties en voorspellingen verkrijgen. Dit kan helpen om de tools, die gebruikt worden om het systeem te verbeteren, te verfijnen. Dit geeft dan weer richting aan de principes die zijn verankerd in de kernwaarden van de organisatie. Deze principes kunnen universeel worden toegepast, maar kunnen zich wel op verschillende manieren uiten.

4.5.9 – Cameron and Quinn model (I)

Cameron en Quin (2006) presenteren een model om een diagnose te stellen over de bij een organisatie aanwezige organisatiecultuur met instructies hoe de diagnose tot stand komt. Het daarvoor gebruikte instrument is een questionnaire, die zij “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” hebben genoemd (bijlage III). Als onderdeel hiervan worden 6 dimensies van organisatiecultuur beoordeeld. Deze 6 dimensies (eerder al geïdentificeerd in het “Competitive Forces Model (Porter, 1980)) zijn gebaseerd op het theoretisch raamwerk “Competing Values Framework” waarin een theorie wordt beschreven over de onderliggende waarden die organisaties karakteriseren (Cameron et al, 2006). De organisatiecultuur ontstaat volgens deze theorie uit de waarden. Deze waarden kunnen per onderdeel van de organisatie (zoals afdeling of team) verschillen en kunnen in de tijd veranderen. De dimensies zijn voortgekomen uit empirische studies, waaruit kan worden afgeleid welke cultuurelementen succesvolle organisaties hebben. Het raamwerk maakt het mogelijk om begrip te krijgen over organisatorische fenomenen zoals structuur, kwaliteit, leiderschap en management skills. Het Competing Values Framework probeert om de belangrijkste opvattingen met een empirische basis, komend van verschillende auteurs, samen te brengen (Cameron et al, 2006).

Volgens Cameron en Quin (2006) heeft het gepresenteerde model de volgende voordelen:

- Het is praktisch toepasbaar met key cultuur dimensies waarvan is vastgesteld dat deze het verschil maken in het succes van een organisatie
- Het is een snelle methode, waarbij een diagnose wordt gesteld van de huidige cultuur en het creëren van een strategie om deze te wijzigen zoals gewenst door de betreffende organisatie
- Creëren van betrokkenheid, bij elke stap van het proces kunnen alle medewerkers van de organisatie worden betrokken, maar vooral die medewerkers die de verantwoordelijkheid hebben om richting te geven, waarden te versterken en fundamentele wijzigingen te begeleiden
- Zowel kwantitatief als kwalitatief, waarbij key cultuur dimensies bijvoorbeeld worden gemeten m.b.v. verhalen, incidenten en symbolen
- Hanteerbaar, zodanig dat een team uit de eigen organisatie (meestal het management team) het diagnose- en veranderingsproces kan verrichten zonder inhuur van experts
- Het is actueel, vanwege de toegevoegde waarde binnen huidige organisaties en de brede basis die kan worden gevonden in wetenschappelijke empirische studies

De methode is al bij meer dan 1000 organisaties toegepast (Cameron et al, 2006). Het doel van de questionnaire is om de huidige cultuur van de organisatie vast te stellen. Tevens helpt de lijst om de cultuur te identificeren die door de leden van de organisatie beoogd is om te ontwikkelen. Rekening houdend met de toekomstige omgevingsvereisten en mogelijkheden die op de organisatie afkomen. De lijst bestaat uit de volgende hoofdelementen (zie bijlage IV voor de volledige lijst):

1. Dominant Characteristics
2. Organizational Leadership
3. Management of Employees

4. Organization Glue
5. Strategic Emphases
6. Criteria of Success

De OCAI-questionnaire (bijlage III) bestaat uit 6 elementen met elk 4 specifieke opmerkingen A tm D (totaal dus 24). Elk van de opmerkingen kan worden gescoord met een cijfer van 1 tm 10 ten aanzien van de huidige cultuur en de gewenste cultuur. Vervolgens wordt de gemiddelde score bepaald per opgetelde letter A tm D (b.v. alle A's opgeteld en gedeeld door 6). Eerst voor "now" en daarna voor "preferred". Elk van de scores is gerelateerd aan een bepaald type organisatiecultuur, in overeenstemming met het Competing Values Framework:

A= Clan

B= Adhocracy

C= Market

D= Hierarchy

Nadere uitleg van het Competing Values Framework (Cameron et al, 2006):

Het Competing Values Framework bestaat uit 2 dimensies, die nader onderverdeeld zijn in 4 kwadranten. Organisatorische samenhang en overeenstemming aan de ene kant. Afscheiding en onafhankelijkheid aan de de andere kant. De 4 kwadranten staan elk voor een set van indicatoren om de effectiviteit van de organisatie te meten. Zij definiëren de kernwaarden op basis waarvan besluiten worden genomen. Elk van de 4 kernwaarden representeren tegengestelde of concurrerende aannames (vandaar de naam Competing Values Framework);

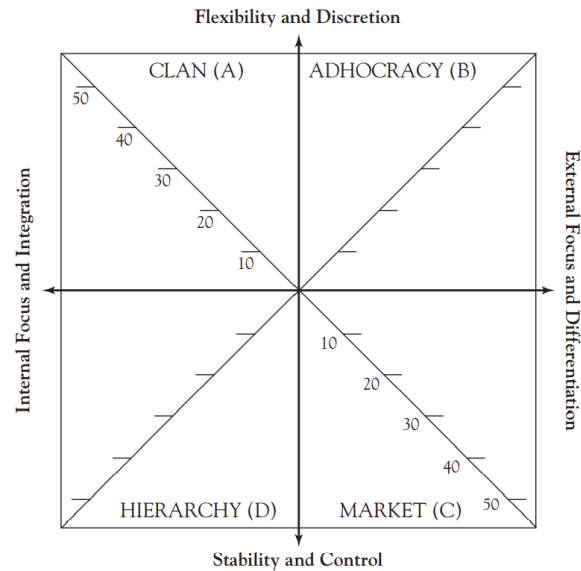
- Flexibiliteit/ discretie versus stabiliteit/ control
- Intern/ integratie versus extern/ differentiatie

The Clan Culture

An organization that focuses on internal maintenance with flexibility, concern for people, and sensitivity to customers.

The Adhocracy Culture

An organization that focuses on external positioning with a high degree of flexibility and individuality.



The Hierarchy Culture

An organization that focuses on internal maintenance with a need for stability and control.

The Market Culture

An organization that focuses on external positioning with a need for stability and control.

Hierarchy Culture

De volgende kenmerken horen bij het kwadrant "Hierarchy" (Cameron et al, 2006):

- Intern gericht, geformaliseerd en gestructureerd. Formele regels en beleid houden de organisatie bij elkaar. Focus op control en centrale besluitvorming.
- Procedures geven aan wat mensen moeten doen.
- Effectieve leidinggevendenden kunnen goed coördineren en organiseren.
- Het in stand houden van een soepel lopende organisatie is belangrijk.

- De lange termijn overwegingen van de organisatie zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiency

Dit type organisatie is vaak terug te vinden bij grote organisaties. Hierbij kan ook worden gedacht aan fast food restaurants zoals Mc Donalds en overheidsorganisaties (Cameron et al, 2006).

Market Culture

Dit type organisatie functioneert als een markt, met de volgende kenmerken (Cameron et al 2006):

- Extern gericht, met een focus op transacties met vooral externe instellingen (zoals leveranciers, klanten, aannemers en regelgevers)
- Uitvoer van transacties via economische marktmechanismen (vooral geldstromen) om een concurrentievoordeel te behalen
- De kernwaarden zijn concurrentiekracht en productiviteit, hetgeen wordt nagestreefd door nadruk te leggen op extern positioneren en control. Managers leggen hier de nadruk op.
- Leidinggevenden zijn hard en veeleisend in hun streven om de resultaten te behalen
- De organisatie wordt bij elkaar gehouden door de nadruk te leggen op winnen. Veelal zijn in de organisatie profit centers voorzien.
- Succes wordt gemeten in termen van marktaandeel en marktpenetratie. Het voor zijn van de concurrentie en marktleiderschap zijn belangrijk.

Voorbeelden van organisaties met een market cultuur zijn Philips na de zogenaamde Centurion reorganisatie en General Electric (Cameron et al, 2006).

Clan Culture

Dit type cultuur wordt clan genoemd, omdat het overeenkomsten heeft met een familiebedrijf. De volgende kenmerken zijn van toepassing (Cameron et al, 2006):

- Intern gericht, flexibel en gericht op het verkrijgen van consensus
- Kernwaarden en doelstellingen zijn samenhang, participeren, individualiteit en het wij-gevoel. Een vriendelijke plek om te werken.
- Teamwerk, medewerkerbetrokkenheidsprogramma's en committeren aan de organisatie zijn belangrijk. De organisatie wordt bij elkaar gehouden door traditie en loyaliteit.
- Beloningen worden gegeven n.a.v. teamresultaten, waarbij de teams vergaand autonoom kunnen functioneren
- Medewerkers worden aangemoedigd om met ideeën te komen die de kwaliteit en/of resultaten van hun eigen werk en/of van de organisatie kunnen verbeteren. De organisatie benadrukt de lange termijn voordelen van individuele ontwikkeling.
- Klanten worden gezien als partners
- Managers richten zich op 'empowerment' van medewerkers en het faciliteren van hun participatie, betrokkenheid en trouw aan de organisatie. Succes wordt gedefinieerd in termen van intern klimaat en oog voor mensen.

Organisaties met een clan cultuur kunnen veel worden gevonden bij organisaties in Japan (Cameron et al, 2006).

Adhocracy Culture

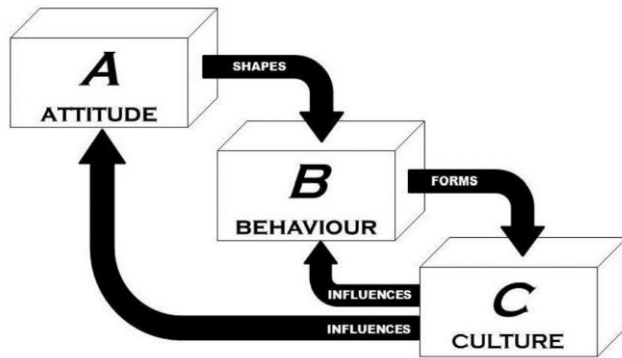
Deze vorm van organisatiecultuur is ontstaan onder de invloed van het informatietijdperk. Deze vorm reageert in het bijzonder op de vereisten die tegenwoordig aan organisaties in een steeds veranderende, onzekere, tweeledige omgeving met informatie 'overload' worden gesteld. De volgende kenmerken (Cameron et al, 2006):

- Aanneمة dat pionieren, adaptatie en innovatie leidt tot succes in termen van het vinden van nieuwe bronnen en winstgevendheid.
- Adhocracy refereert aan 'ad hoc', tijdelijk, gespecialiseerd en dynamisch. Teams worden gevormd rondom een specifiek onderwerp
- Organisaties zijn vooral gericht op snelle groei, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en zich voorbereiden op de toekomst.
- Belangrijkste taak van het management is om ondernemerschap, creativiteit en geavanceerde activiteit te bevorderen.
- Effectief leiderschap wordt gekenmerkt door visie, innovatie en risico-georiënteerd.
- De organisatie wordt bij elkaar gehouden door het committeren aan experimenteren en innoveren.
- Speerpunten zijn het produceren van innovatieve producten en diensten en het zich snel aanpassen aan nieuwe mogelijkheden.
- Zeggenschap in de organisatie gaat van individu naar individu of van team naar team afhankelijk van het actuele onderwerp dat wordt geadresseerd (dus geen gecentraliseerde macht of gezag relaties).
- Nadruk wordt gelegd op individualiteit, risico's nemen en anticiperen op de toekomst. Vrijwel iedereen in de organisatie is betrokken bij productie, cliënten, research & development en andere zaken.

Dit type organisatie kan vaak worden gevonden bij ruimtevaart organisaties, ontwikkeling van software, consultancy en filmindustrie (Cameron et al, 2006).

4.5.10 – IRM Risk Culture Aspects Model/ Six-as Framework (J)

De grondslag voor het IRM Risk Culture Aspects Model wordt gevormd door een ABC-model. Dit model maakt duidelijk hoe cultuur ontstaat, namelijk als een samenhangend geheel van houding en gedrag (Hillson, 2002). Het enige waarneembare element in het ABC-model is gedrag, aangezien houding en cultuur intern georiënteerd zijn en onzichtbaar. Dientengevolge kan het karakter van cultuur alleen worden ingeschat door het waarnemen van het externe gedrag dat hier een consequentie van is. Verder is cultuur een dynamisch geheel dat kan veranderen onder invloed van gedrag die op haar beurt weer wordt beïnvloed door houding. Ook cultuur zelf beïnvloedt huidige en toekomstige houding en gedrag. In het ABC-model zijn houding en gedrag zowel input voor cultuur als uitkomst daarvan. Deze krachten maken het mogelijk dat een zichzelf versterkende feedback-loop ontstaat, die zowel positief (virtuous cycle) als negatief (vicious cycle) kan uitwerken. Zoals hieronder nader wordt toegelicht is wat is beschreven voor cultuur in generieke zin onverkort van toepassing op risicocultuur.



De basis principes zijn gebaseerd op de volgende definities (Hillson D.A., 2002):

- Attitude: dit is de gekozen houding die een individu of een groep aanneemt gegeven een bepaalde context en beïnvloedt door perceptie (Hillson & Murray-Webster, 2007)
- Behaviour: bestaat uit extern waarneembare acties, inclusief zaken als besluiten, processen en communicatie
- Culture: de waarden, overtuigingen, kennis en begrip gedeeld door een groep mensen met een gezamenlijke doelstelling

De volgende overwegingen zijn van toepassing:

- De cultuur van een groep komt voort uit het repeterende gedrag van de leden
- Het gedrag van de groep en de individuen waaruit deze is opgebouwd, wordt gevormd door de onderliggende houdingen
- Zowel gedrag als houding worden beïnvloed door de heersende cultuur van de groep

Door het Instituut van Risk Management (IRM) is in 2012 een groot onderzoek gedaan naar risicocultuur. Hiervoor is voorgaand beschreven ABC-model als basis gebruikt om meer gedetailleerde modellen en raamwerken te ontwikkelen en de ontwikkeling van een goede risicocultuur te adresseren (Institute of Risk Management, 2012a, 2012b). Het is eenvoudig om een risico variant van het model te maken door de algemene definities te vervangen door een risico gerelateerde versie. De basisdefinities aangepast naar risicocultuur worden:

- Risk attitude: dit is de gekozen houding die een individu of een groep aanneemt ten aanzien van risico gegeven een bepaalde context en beïnvloedt door risico perceptie.
- Risk behaviour: bestaat uit extern waarneembare risico gerelateerde acties, inclusief zaken als risico gebaseerde besluiten, risico processen en risico communicatie.
- Risk culture: de waarden, overtuigingen, kennis en begrip over risico gedeeld door een groep mensen met een gezamenlijke doelstelling.

De risico variant van het ABC-model helpt om onderscheid te maken tussen de drie verschillende elementen, die vaak verwarrend zijn voor mensen als het gaat om risicocultuur (Hillson D.A., 2002). Twee belangrijke misvattingen die vaak voorkomen:

1. Risico houding is niet hetzelfde als risicocultuur, dus er kan niet worden gezegd dat een organisatie een risico mijddende of risico zoekende cultuur heeft, omdat deze termen verschillende houdingen beschrijven (Hillson & Murray-Webster, 2007)
2. Gedrag ten aanzien van risico's is niet hetzelfde als risicocultuur, dus er kan niet worden gesproken over risicocultuur als "de manier waarop wij hier dingen doen t.a.v. risico", omdat "dingen doen" gedrag beschrijft (Williams et al, 1994; Lundy & Cowling, 1996).

Het ontwikkelen van risicocultuur kan zowel top-down (vanuit een concept) als bottom-up (laten ontwikkelen) worden vormgegeven of als een mix van beide (Hillson D.A., 2002):

- Top-down ontwikkelen van risicocultuur vereist een duidelijke verklaring over wat wordt verwacht t.a.v. risicocultuur. Geborgd in een visie en policies over risico management, waarin waarden en risico-overtuigingen worden beschreven en waarin de werkwijze wordt beschreven over hoe risico's worden beheerst en toegevoegde waarde wordt verkregen. De risicocultuur moet duidelijk worden gecommuniceerd aan alle medewerkers en de gewenste risicocultuur moet actief worden gepromoot en aangemoedigd.
- Bottom-up, d.w.z. het natuurlijk laten ontwikkelen van risicocultuur. Deze werkwijze richt zich erop om alle elementen die horen bij de gewenste risicocultuur te borgen in de organisatie met goede mensen, processen en infrastructuur (Hillson D.A., 2002). Naarmate mensen risico management in de praktijk brengen als onderdeel van hun dagelijkse werk zullen zij de voordelen daarvan ervaren en het belang van risico management steeds meer onderschrijven. Het geloof in de toegevoegde waarde van risico management versterkt de bereidheid om het juiste gedrag te vertonen.

Bovenstaand wordt gerefereerd aan gewenste, optimale risicocultuur. Uiteraard is het van belang om te weten wat hieronder wordt verstaan. Door IRM is dit uitgezocht en wordt gekomen tot 10 indicatoren, waarvan mag worden verwacht dat deze in een risico-volwassen organisatie naar voren komen (Institute of Risk Management, 2012a):

1. Duidelijke en consistente 'tone at the top'
2. Committeren aan ethische principes en praktijken
3. Breed gedragen acceptatie t.a.v. het belang van risico management
4. Transparante en tijdige risico informatie stromen top-down en bottom-up
5. Risico rapportage en klokkenluiden wordt aangemoedigd
6. Actief leren van de invloed van risico's en bijna-incidenten
7. Risico nemend gedrag wordt beloond of ter discussie gesteld
8. Risico management kwaliteiten worden gewaardeerd, aangemoedigd en ontwikkeld
9. Voldoende resources beschikbaar voor de risico management functie
10. Regelmatig uitdagen t.a.v. de status quo vanuit verschillende invalshoeken

Conform het ABC-model kunnen al deze indicatoren worden gekarakteriseerd als extern meetbare gedragingen, die objectief kunnen worden ingeschat. Een organisatie die de risicocultuur wil verbeteren kan deze gedragsindicatoren gebruiken om een gap-analyse te maken. Hierbij zijn de volgende stappen relevant (Institute of Risk Management, 2012a):

3. Stap 1: Maak een inschatting over de huidige risicocultuur (waar staan wij nu?)
4. Stap 2: Definieer de gewenste risicocultuur (Waar willen wij naar toe?)
5. Stap 3: Verkrijg begrip over de discrepanties (Wat moet er veranderen?)
6. Stap 4: Ontwikkel en implementeer een risicocultuur veranderingsprogramma
7. Stap 5: Maak een inschatting over de veranderingen in risicocultuur (herhaal stap 1)

Het IRM Risk Culture Aspect Model presenteert de verschillende elementen van risicocultuur op gestructureerde wijze om risicocultuur effectief te meten en te veranderen (Institute of Risk Management, 2012a, 2012b). Het IRM model identificeert 8 aspecten van risicocultuur, gegroepeerd in 4 thema's (zie onderstaande tabel). Dit zijn de key indicatoren van de bestaande risicocultuur in een organisatie of andere groep. Dit model kan gebruikt worden als basis voor een risicocultuur assessment d.m.v. questionnaires en/of gestructureerde interviews en audit technieken. Op deze wijze kunnen sterke en zwakke punten van de huidige risicocultuur in kaart worden gebracht en kan een cultuurveranderingsprogramma worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

IRM Risk Culture Aspects Model (gebaseerd op Institute of Risk Management, 2012a, 2012b):

Risicocultuur thema's	Aspecten van risicocultuur
Tone at the top	Risico leiderschap, duidelijkheid t.a.v. richting
	Hoe organisaties op slecht nieuws reageren
Governance	Duidelijke verantwoordelijkheid t.a.v. risicobeheersing
	Transparantie en tijdigheid van risico informatie
Besluitvorming	Goed onderbouwde risico besluitvorming
	Belonen van gepast nemen van risico's via performance management
Deskundigheid	Status, resources en empowerment van de risicofunctie
	Inherent onderdeel maken (embedded) van risico-vaardigheid binnen de gehele organisatie

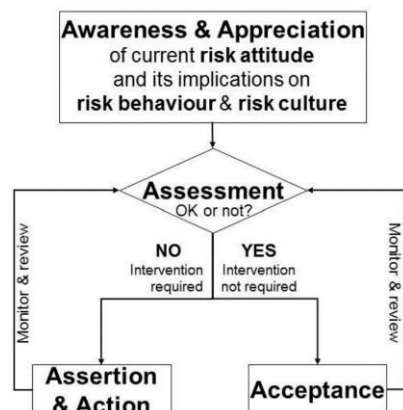
Resteert de vraag hoe de risicocultuur, gegeven de uitkomsten van het IRM Risk Culture Aspects Model, effectief kan worden veranderd en beheerst, zodanig dat mensen het juiste risico-gedrag gaan vertonen. Bovenstaande lijkt vrij recht toe recht aan, maar risicocultuur is intern en onzichtbaar, dus lastig te meten, te monitoren, te veranderen en te beheersen (Hillson D.A., 2002). Het ABC-model biedt hierbij uitkomst, aangezien risicohouding invloed heeft op risicogedrag met

als resultante het effect op de risicocultuur. Er zijn verschillende manieren om naar risico's te kijken, hetgeen wordt geïllustreerd door onderstaande tabel (Hillson D.A., 2002). Hiermee wordt duidelijk dat mensen of groepen verschillende risicohoudingen kunnen hebben, die leiden tot verschillend risico-gedrag. Uit onderzoek blijkt dat risicohouding variabel is en, aangezien het een keuze is, proactief kan worden veranderd en beheerst (Hillson & Murray-Webster, 2007; Murray-Webster & Hillson, 2008).

Negatief perspectief	Positief perspectief
Risico's zijn vermijdbaar	Risico's zijn natuurlijk
Risico is slecht	Risico is goed
Hoog risico betekent "gevaar"	Hoog risico betekent "spannend"
Risico's moeten worden voorkomen	Risico's moeten worden uitgebuit
Risico management beschermt waarde	Risico management vergroot waarde
Risico management moet worden beheerst door specialisten	Risico management moet worden beheerst door iedereen in de organisatie
Risico's bespreken duidt op zwakte	Risico's bespreken duidt op volwassenheid

Het "Six-as Framework" is ontwikkeld om veranderingen in houding mogelijk te maken (Murray-Webster & Hillson, 2008). Dit raamwerk is gebaseerd op standaard theorieën t.a.v. emotionele intelligentie, aangepast om besluitvorming en feedback loops hier onderdeel van te maken. Dit model sluit goed aan bij het IRM Risk Culture Aspects Model

Six-as Framework (Murray-Webster & Hillson, 2008):



Het Six-as Framework is een gestructureerde benadering om individuen en groepen te helpen om een passende risico houding aan te nemen gegeven een bepaalde risico situatie en het belang daarvan (Murray-Webster & Hillson, 2008). Op deze wijze kan een risicohouding worden gekozen en daar waar nodig aangepast. Er ontstaat een 'control loop' waarmee risico gedrag kan worden beïnvloed en uiteindelijk de risicocultuur kan worden aangepast. Het raamwerk kan worden samengevat in de volgende stappen (Hillson, D.A., 2013):

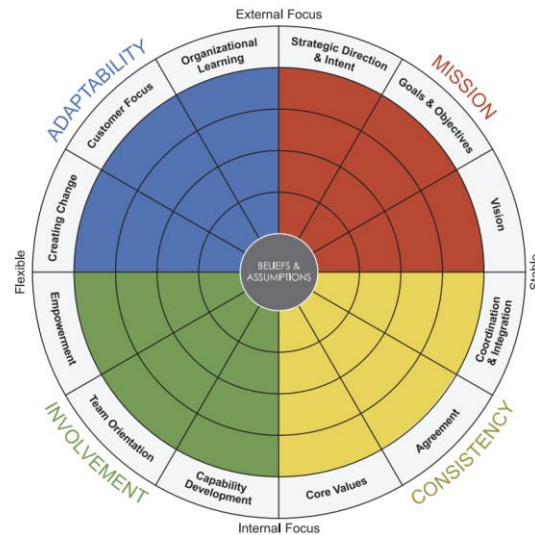
1. Noodzaak van bewustzijn en waardering t.a.v. de huidige risicohouding die een individu of groep heeft aangenomen
2. Assessment om vast te stellen of het waarschijnlijk is dat de huidige risicohouding leidt tot een acceptabele uitkomst of niet
3. Als het resultaat van de vorige stap is het nodig is om de huidige risicohouding aan te passen, uitgangspunten en actie toe te passen om de nodige verandering door te voeren
4. Als het resultaat van stap 2 is dat de huidige risicohouding acceptabel is kan deze worden geaccepteerd
5. De risicohouding moet periodiek worden beoordeeld om vast te stellen of interventie op enig moment nodig is

Om de huidige risicocultuur binnen een organisatie te duiden heeft het IRM 10 vragen opgesteld (Institute of Risk Management, 2012a). Deze 10 vragen hebben betrekking op specifieke aspecten van zelfexpressie, volwassenheid en reproductie (Hillson D.A., 2013):

1. Wat is de 'tone at the top'? Is er consistent, coherent, gestaag en zichtbaar leiderschap in termen van hoe verwacht wordt dat mensen in de organisatie zich gedragen en reageren als zij met risico's omgaan?
2. Hoe stelt en onderhoudt de organisatie voldoende duidelijke verantwoordelijkheden voor diegenen die zich bezighouden met risicobeheersing en hoe houdt de organisatie deze personen aan hun verantwoordelijkheden?
3. Welke risico's creëert de huidige organisatie- en project cultuur voor de organisatie en welke risico houding is nodig om de organisatie doelstellingen en project doelstellingen te realiseren?
4. Worden vastgestelde waarden erkend en nagevolgd in het adresseren en oplossen van risico dilemma's? Worden regelmatig risico dilemma's besproken in relatie met waarden en heeft dit invloed op de besluitvorming?
5. Hoe ondersteunt de structuur, processen en beloningssysteem de gewenste risicocultuur dan wel leidt daarvan af?
6. Hoe zoekt de organisatie actief informatie over risico gebeurtenissen en bijna missers en hoe is verzekerd dat key lessen worden geleerd?
7. Hoe reageert de organisatie op klokkenluiders en anderen die oprechte zorgen uiten?
8. Hoe wordt het passend nemen van risico's beloond en aangemoedigd en wordt ongebalanceerd risicogedrag ter discussie gesteld (overdreven risico avers of risico zoekend)?
9. Hoe maakt de organisatie het mogelijk dat nieuwkomers snel de gewenste culturele waarden overnemen en dat de aanwezige medewerkers blijvend houding en gedrag vertonen in lijn met de verwachtingen?
10. Hoe ondersteunt de organisatie leren en ontwikkelen in relatie met het verkrijgen van bewustzijn en deskundigheid t.a.v. risicobeheersing op alle niveaus?

4.5.11 – Denison organisation culture survey (K)

Het Denison-model (Denison Consulting.com, 2023):



Door professor D. Denison zijn in 2000 onderzoeken uitgevoerd naar wat een innovatieve en effectieve organisatiecultuur kan zijn. Hij legt focus op de relatie tussen organisatiecultuur en meten van prestaties zoals winstgevendheid, groei, kwaliteit, innovatie en klant- en medewerker tevredenheid. Het blijkt dat hoge scores op de constante kant van het model (zie bovenstaande figuur) een grote relatie hebben met winstgevendheid, terwijl de flexibele kant en interne focus een sterke relatie hebben met prestatie maatstaven, zoals innovatie, klanttevredenheid en kwaliteit. De externe focus in het model heeft een duidelijke relatie met algemene groei van de organisatie. De scores op de vragen worden middels questionnaires die aan de stakeholders worden voorgelegd in kaart gebracht. Het Denison-model maakt het mogelijk om de onderliggende overtuigingen en aannamen van een organisatiecultuur te duiden door het daaruit voortkomende gedrag inzichtelijk te maken en te meten. Succesvolle organisaties in termen van dit model zijn sterk op alle vier de gebieden. Zijn model bestaat uit de volgende cultuurelementen, waarbij de eerste vier als een vraag zijn geformuleerd en als een karaktereigenschap van de organisatie kunnen worden gezien (Denison Consulting.com, 2023):

- Missie (mission) – weet de organisatie waar zij naar toe wil op de lange termijn?
 - o Strategische richting en bedoeling; begrijpen medewerkers de strategie van de organisatie en denken zij dat deze werkt?

- Doelstellingen; zijn er korte termijn doelstellingen die helpen om de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers te koppelen aan de strategie en visie van de organisatie? Begrijpen medewerkers hoe wat zij doen hierbij past?
- Visie; hebben medewerkers een gezamenlijk gewenst beeld van de toekomstige organisatie? Wordt de visie door hen begrepen? Zijn medewerkers hierdoor geïnteresseerd en gemotiveerd?
- Aanpassingsvermogen (adaptability) – luistert de organisatie naar de bedrijfsomgeving?
 - Verandering bewerkstelligen; kunnen medewerkers de externe omgeving verklaren en reageren op trends en wijzigingen? Zoeken medewerkers continue naar nieuwe en verbeterde manieren om hun werk te doen?
 - Klant focus; wordt de klantbehoefte begrepen? Zijn medewerkers gemotiveerd om te reageren op veranderende klantbehoefte? Is klant focus een primair aandachtsveld door de gehele organisatie?
 - Leren binnen de organisatie; wordt leren op het werk als belangrijk gezien? Wordt een omgeving gecreëerd waar beredeneerd risico's nemen en innovatie mogelijk is? Wordt kennis gedeeld binnen de organisatie?
- Betrokkenheid (involvement) – zijn de mensen op de hoogte, betrokken en deskundig?:
 - Empowerment; hebben medewerkers het gevoel dat zij geïnformeerd en betrokken zijn t.a.v. het werk dat zij doen? Hebben zij het gevoel dat zij een positieve impact op de organisatie kunnen hebben?
 - Team oriëntatie; wordt werken in teams aangemoedigd en gedaan binnen de organisatie? Waarderen medewerkers samenwerking en voelen zij zich gezamenlijk aansprakelijk voor gemeenschappelijke doelstellingen?
 - Competentie-ontwikkeling; geloven medewerkers dat de organisatie in hen investeert en dat hun vaardigheden zich verbeteren? Verbeterd de organisatie zich t.o.v. vergelijkbare organisaties? Heeft de organisatie de vaardigheden om nu en in de toekomst competitief te zijn?
- Consistentie (consistency) – zijn de waarden, systemen en processen geborgd?
 - Basis waarden (core-values); delen de medewerkers een set van waarden, waarmee zij zich goed kunnen identificeren en waar zij duidelijke verwachtingen bij hebben? Vormen en versterken de leiders van de organisatie deze waarden?
 - Overeenstemming (agreement); is de organisatie in staat om overeenkomst te verkrijgen over kritische issues? Kunnen medewerkers geschillen op een constructieve manier oplossen als problemen zich voordoen?
 - Coördinatie en integratie (coördination and integration); hebben medewerkers van verschillende onderdelen van de organisatie een gedeeld perspectief dat het mogelijk maakt om effectief over organisatorische grenzen heen te werken? Worden eilandjes geëlimineerd en actie gepromoot die van belang is voor de organisatie als geheel?
- Centraal: overtuigingen en aannamen (beliefs and assumptions); gaat over hoe de organisatie en haar relevante onderdelen (zoals collega's, klanten en concurrenten) worden gezien. Hier hoort een bepaald gedrag bij hetgeen samen de organisatiecultuur vormt.
- Verticale as: interne versus externe focus; als de organisatie sterk is in aanpassing en missie, dan letten zij goed op marktontwikkelingen en zijn in staat om aan te passen en te veranderen in reactie op wat wordt geconstateerd. De organisatie heeft de mogelijkheid om te groeien door zich aan te passen aan de

huidige en toekomstige behoeften van de omgeving. Als de organisatie sterk is in betrokkenheid en consistentie ligt de focus op uitlijnen van interne systemen, processen en mensen van de organisatie. Hoge scores op interne focus voorspelt efficiënte operationele prestaties, hogere niveau's van kwaliteit en verhoogde medewerkertevredenheid.

- Horizontale as: flexibel versus constant; organisaties die sterk zijn in aanpassing en betrokkenheid kunnen snel reageren op veranderingen in de omgeving. Zij zijn succesvol in innovatie en klanttevredenheid. Organisaties die sterk zijn in missie en consistentie hebben de neiging voorspelbaar te zijn met focus op de missie. Zij weten waar zij naar toe willen en hebben de tools en systemen om daar te komen. Er is uitlijning in de organisatie dat resulteert in efficiënte en winstgevende prestaties.

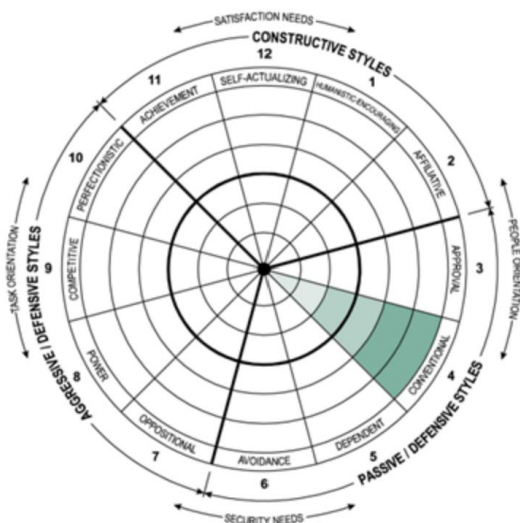
4.5.12 – Organizational Culture Inventory (L)

De Organizational Culture Inventory (OCI) wordt wereldwijd toegepast door veel organisaties om cultuur inzichtelijk te maken (Cooke et al, 2000). Het is een kwantitatief instrument die via gerichte vragen (b.v. via questionnaires) 12 sets van gedragsnormen meet over hoe verwacht wordt dat leden van een organisatie hun werk benaderen en met elkaar communiceren. De normen worden binnen het model bepaald o.b.v. twee onderliggende dimensies. De eerste dimensie gaat over het onderscheid tussen taakgericht en mensgericht. De tweede dimensie maakt het onderscheid tussen verwachtingen t.a.v. gedrag gericht op het realiseren van hogere behoeften en gedrag dat gericht is op het realiseren van lagere orde veiligheidsbehoeften (Cooke et al, 2000). Met de normen wordt gemeten wat de huidige cultuur is en wat de voor de organisatie gewenste (ideale) cultuur is. Deze gedragsnormen worden gekoppeld aan 3 algemene typen van organisatiecultuur, namelijk:

- Constructief; wordt gekenmerkt door normen t.a.v. prestatie (achievement), zelf-verwerkelijking (self-actualization), aanmoediging (humanistic encouraging) en verbinden (affiliative behavior). Deze normen zijn gericht op het zoeken van contact met mensen, zodanig dat de hogere behoeften kunnen worden gerealiseerd. Deze constructieve normen worden door het model gezien als de wenselijke situatie. Hoewel uit onderzoek (Cooke et al, 2000) is gebleken dat sommige defensieve normen hoog scoren in de Latijn-Amerikaanse, Latijn-Europese en Aziatische landen. Dit is vermoedelijk, omdat deze landen in het algemeen een sterk collectief hebben, machtsafstand en/of onzekerheden vermijden (Hofstede, 1980).
- Passief/ defensief; hierbij zijn de normen goedkeuring (approval), conventioneel (conventional), afhankelijkheid (dependent) en vermijden (avoidance) van toepassing. Deze normen moedigen mensen aan of vereisen om zodanig om te gaan met mensen dat hun eigen persoonlijke veiligheid niet wordt bedreigd.
- Agressief/ defensief; kenmerkt zich door de normen overkoepelend (encompassing), tegengesteld (oppositional), kracht (power), competitief (competitief) en perfectionistisch (perfectionistic). Deze normen zijn erop gericht om mensen aan te moedigen om taken krachtig uit te voeren om hun status en veiligheid te beschermen.

Het OCI-model wordt hieronder weergegeven (Cooke et al, 2000). Het centrale punt in de figuur representeert de mediaan van de scores op de 12 normen. Hoe verder van het centrum hoe meer de norm van toepassing is. De afstanden tussen de punten geven de mate van overeenkomst en correlatie weer tussen de

normen. De linkerhelft van het diagram is taak georiënteerd, de rechterhelft is mens georiënteerd. Hoog in het diagram gedrag dat gericht is op de hogere behoeften, beneden in het diagram de lagere orde veiligheidsbehoeften.



Wat dit model bijzonder maakt is dat het uitgangspunt is dat waarden, missies, doelstellingen en strategieën slechts marginaal invloed hebben op cultuur. Uit onderzoek bij 90 organisaties (bijlage IV Organizational Culture Inventory (OCI)), middels het OCI-model, is gebleken dat er slechts een gering verband is tussen waarden en missie aan de ene kant en normen en verwachtingen aan de andere kant. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de missie en waarden die vanuit het topmanagement worden geformuleerd, niet gedragen worden door de operationele organisatie (Cooke et al, 2000). De cultuur wordt derhalve meer gevormd door wat medewerkers tegenkomen op dagelijkse basis, beïnvloedt door structuren, systemen, technologieën en vaardigheden. Deze elementen geven een mogelijkheid om cultuurverandering door te voeren (Cooke et al, 2000):

1. Structuur is de manier waarop een organisatie is ingericht, waaronder centralisatie van gezag, hiërarchie t.a.v. invloed en de mate van rolspecificatie/ -duidelijkheid. Dit maakt mogelijk of vereist bepaalde typen van gedrag en maakt ander type gedrag lastiger om te manifesteren.
2. Systemen gaat over de aan elkaar gerelateerde set van procedures, die een organisatie gebruikt om de kernactiviteiten te ondersteunen en problemen op te lossen (b.v. human resource, accounting en kwaliteitscontrolesystemen). Het gebruik van kritiek als fouten worden gemaakt is in het eerder genoemde onderzoek bijvoorbeeld negatief gecorreleerd met constructieve normen en promoot zelf beschermende normen.
3. Technologie gebaseerd op teams, zelfregulerende werkgroepen en socio-technische benaderingen blijken in het onderzoek een constructieve cultuur te promoten. Complexe functies t.a.v. het werken met data zijn positief gecorreleerd met constructieve normen en negatief met de defensieve normen.

4. Vaardigheden en kwaliteiten van medewerkers op alle niveau's kunnen de cultuur positief beïnvloeden. Managers kunnen cultuur promoten. Omdat zij vaak worden gezien als rolmodellen. Constructieve normen hebben baat bij goede communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden. Als mensen een gebrek hebben aan vaardigheden en kwaliteiten bestaat de neiging om defensief gedrag te vertonen. Werk dat vraagt om hoge mate van autonomie, variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang en feedback is positief gecorreleerd met constructieve normen.

4.5.13 – Unobtrusive methode (M)

Het meten van organisatiecultuur is belangrijk om de waarden en praktijken te signaleren die een verhoogd risico inhouden voor de organisatie, zoals onethisch gedrag (Reader et al, 2022). De methoden om cultuur te meten maken, zoals blijkt uit deze thesis, gebruik van instrumenten zoals questionnaires en work shops. De unobtrusive methode maakt gebruik van data-analyse met indicatoren (UIC's), waarbij geen medewerkers worden betrokken. De data wordt geanalyseerd om waarden en praktijken te vinden, die van toepassing zijn voor de betreffende organisatie. In de literatuur worden volgende databronnen beschreven voor de UIC's (Reader et al, 2022):

1. Online reviews van medewerkers (Moniz, 2015)
2. E-mails van medewerkers (Srivastava et al, 2018)
3. Executive (uitvoerende) data (Davidson et al, 2015)
4. Bedrijfsdocumenten (Erwin, 2011)
5. Financiële data (Hoi et al, 2013)
6. Legal data (Hutton et al, 2015)

In onderstaande tabel als voorbeeld een set van UIC's (Reader et al, 2022):

Title	Data source	Analysis	Indicates	Culture dimension
Capital expenditure (% of sales)	Financial data	Capital expenditure as a percent of revenue over 1 year	Investing in and preparing for change	Adaptability
Innovation language	Annual report	Frequency of words & phrases associated with growth and innovation in annual report and earnings calls	Management concern with growth and innovation	Adaptability
Complaint searches	Google	Percent of Google searches about the company that concern complaints (complaint, complaints, returns, problem)	Consumer dissatisfaction with products	Customer Focus
C-suite customer focus	Annual report, Earnings call	Number of references to words & phrases associated with customers by the C-suite in the annual report and earnings call	Customer focus amongst senior managers	Customer Focus
Financial restatement	Annual report, Earnings call	Company reports restating numbers	Tendency for post-hoc adjustments, indicating error	Detail Focus
General knowledge words	Annual report, Earnings call	Frequency of words & phrases associated with general knowledge in annual reports and earnings calls	Knowledge at the upper echelons of the company is general rather than detailed	Detail Focus
Board gender balance	Annual report	Gender balance of executive board members (deviation from 50/50 split)	Valuing diversity in senior management	Diversity
Employee-reported diversity	Employee social media	Frequency of words & phrases associated with diversity in the 'pros' minus the 'cons' sections of Glassdoor reviews	Employees feel the company values diversity	Diversity
Employee-focused language	Annual report, Earnings call	Frequency of words & phrases relating to employees, attachment, human affiliation, collaboration, trust and support in all management text	Focus on social cohesion in the workplace	Employee Focus
Valuing professionalism	Employee social media	Frequency of words & phrases associated with professionalism in the 'pros' minus the 'cons' sections of Glassdoor reviews	Employees feel the company values professional conduct	Employee Focus
Board independence	Annual report	Percent of board that is non-executive	Independent oversight of the board	Governance
Management vs investor topics	Earnings call	Topic discrepancy between C-suite presentation and the earnings call questions (-1 to 1)	C-suite not in-tune with concerns of investors	Governance
Detailed financial statement	Annual report	Number of characters in the financial section of the annual report	Transparency of finances covering regional and sub-businesses	Integrity
Red flag words	Employee social media	Frequency of red flag words & phrases in Glassdoor reviews (e.g., fraud, corruption, abuse, toxic)	Employees voicing serious ethical issues in their company	Integrity
Net income surprise	Financial data	Surprise for analysts in net income as a percent of net income (year)	Lack of accuracy in results forecasting	Results Focus
Target focus	Annual report, Earnings call	Frequency of words & phrases associated with targets, KPIs, and goals in annual report and earnings calls	Results orientation	Results Focus

4.5.14 – Het BIOS-model (N)

Bios staat voor Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector en is dus gericht op de overheidssector. Het door hen ontwikkelde model is tot stand gekomen door het raadplegen van verschillende experts op het gebied van organisatiecultuur en integriteitsbeleid en vormt een integriteitsinfrastructuur waarover Hoekstra heeft gepubliceerd (Hoekstra, 2015; Bios, 2015). Het model kan ook gebruikt worden door bedrijven buiten de overheid. Verschillende experts vanuit universiteiten (UvA, Erasmus), Algemene Rekenkamer, Politie, DNB, Ministeries van Financiën en Buitenlandse Zaken en Vereniging van Woningcorporaties hebben meegewerkt in de totstandkoming van het model (Bios, 2015).

In het onderzoek door Bios is gekomen tot een 3-tal belangrijke inzichten (Bios, 2015):

1. Er is een groot palet aan mogelijkheden om aan cultuur te werken in termen van activiteiten, instrumenten of maatregelen
2. Cultuur staat niet los van structuur. Structuurmaatregelen hebben een belangrijke rol.
3. Maatregelen moeten bij elkaar passen, het gaat om de samenhang

Binnen de term cultuur komen de normen en waarden van de groep samen en dit werkt door op het gedrag van medewerkers. Deze elementen worden als een norm uitgedragen over hoe een medewerker zich moet gedragen.

Organisatiecultuur wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de boodschappen die de mensen denken te ontvangen over wat écht wordt gewaardeerd binnen de organisatie. Die boodschappen hebben in ieder geval vier bronnen (Bik, 2011; Bios, 2015):

1. Het voorbeeldgedrag van de leiding
2. De beslissingen die worden genomen over tijd, geld of andere schaarse middelen
3. De regels en procedures in de organisatie (zoals het beloningssysteem, het performancemanagementsysteem, maar ook interne controle- en integriteitsmaatregelen zelf)
4. Het verhaal dat wordt verteld over wat belangrijk wordt gevonden (zoals het doel, de missie, de visie en de kernwaarden).

Structuur beïnvloed cultuur en andersom, waarbij structuur richting geeft en ondersteunend kan zijn aan het verkrijgen van de gewenste cultuur. De cultuur beïnvloedt in hoeverre maatregelen worden gedragen door de organisatie (moeten dus aansluiten bij de cultuur om optimaal effectief te zijn, zonder de doelstelling uit het oog te verliezen). DNB geeft een aantal aanbevelingen om organisatiestructuur te versterken in het rapport *Leading by Example*, zoals (DNB, 2013; Bios 2015):

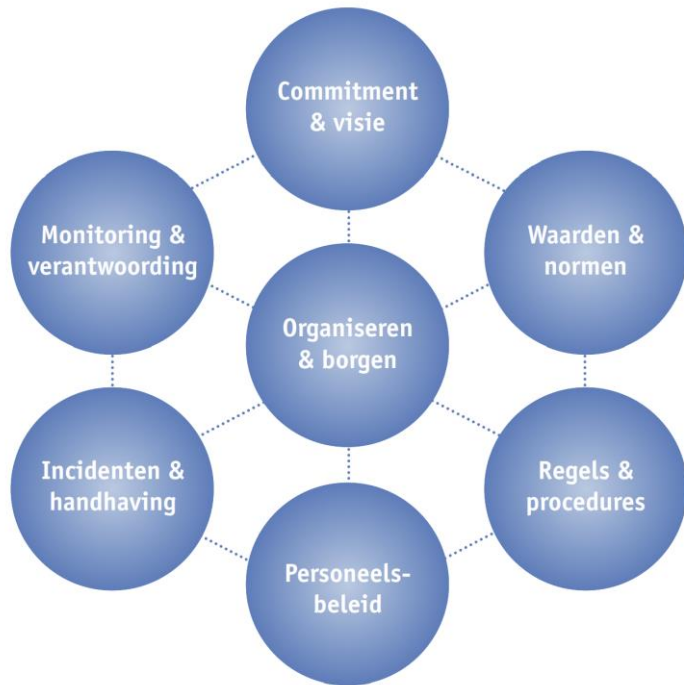
1. Structureren van tegenspraak: organiseer vergaderingen zo dat een constructieve kritische dialoog kan ontstaan.
 - a. Taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen helder omschrijven en uitspreken van verwachtingen daaromtrent.
 - b. De onderlinge dynamiek bewaken

2. Functieroulatie is een voorbeeld van een structuurmaatregel om de cultuur van de organisatie te versterken (medewerkers blijven scherp en nieuwsgierig)
3. Een beloningssysteem dat vooral oog heeft voor de individuele bijdrage van ambtenaren kan leiden tot competitie op de werkvloer (dus teamprestatie belonen)
4. Een gedragscode is een maatregel om in te spelen op de organisatiecultuur (gewenste moraal van de organisatie en biedt duidelijkheid)

Cultuur kan worden vormgegeven door het gebruik van verschillende instrumenten, zoals (Bios, 2015):

1. Direct feedback geven op de gevolgen van ongewenst gedrag
2. De normen en waarden van de organisatie behandelen tijdens introductieprogramma's
3. Periodiek, kritisch onderzoek doen naar beoordelings- en besluitvormingsstructuur
4. Uitvragen van zaken als veiligheid en openheid via een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)
5. Gezamenlijk een gedragscode formuleren
6. Creativiteit en initiatief belonen
7. Zichtbaar tegenstrijdige belangen erkennen en afwegen
8. Training geven in en communiceren over zorgvuldige morele oordeelsvorming
9. Diversiteit bevorderen
10. Storytelling en trotse verhalen uitwisselen

Bios heeft de "integriteitsinfrastructuur" ontwikkelt om een model te hebben om aan cultuur te werken vanuit een integrale benadering. Hierbij wordt cultuur zowel in zachte termen (waarden) als harde termen (normen) beschreven. Het model redeneert vanuit een zevental beleidsmatige aandachtsgebieden (zie onderstaande figuur) rondom het thema integriteit en cultuur (Bios, 2015). De aandachtsgebieden en bijbehorende vragen vertegenwoordigen hoe een (integriteitsbevorderende) cultuur kan worden vormgegeven.



De volgende uitgangspunten zijn van belang voor het model (Bios, 2015):

1. De sterkte van de keten wordt bepaald door de kracht van de zwakste schakel.
2. De systematiek is een logisch geheel. Het benadrukt het belang van het management, het voorziet in een cyclische aanpak doordat de beleidsdoelen ook geëvalueerd worden en het besteedt ook aandacht aan de aspecten coördinatie en duurzame borging om het 'integriteitswiel' binnen organisaties draaiende te houden.
3. Het is het voor de werking van het model van belang dat elk thema of instrument geijkt wordt op elk van de aandachtsgebieden. Dat betekent bijvoorbeeld voor het instrument gedragscode dat:
 - a. Het topmanagement het belangrijk vindt
 - b. Het een weergave geeft van de waarden en normen van de organisatie
 - c. Het weergeeft wat de procedures zijn op het gebied van integriteit
 - d. Het onder de aandacht wordt gebracht van nieuw personeel
 - e. Wordt opgetreden bij overtredingen van de code

- f. De code regelmatig wordt geëvalueerd en wordt bijgesteld en
- g. Dat dit ook deel uitmaakt van de (integriteits)beleidscyclus

De elementen van het model nader toegelicht (zie bovenstaande figuur):

1. Commitment en visie vanuit het management; hierbij zijn voorbeelden van activiteiten/instrumenten:
 - a. Werken vanuit de bedoeling
 - b. Scenarioplanning en trendanalyses
 - c. Werken aan ethisch leiderschap
2. Normen en waarden; belangrijk om cultuur te duiden. Bij het vaststellen van de gewenste normen en waarden is het belangrijk om ook de bestaande normen en waarden mee te nemen in de overweging. Activiteiten/instrumenten:
 - a. Storytelling (ook succesverhalen delen)
 - b. Ongeschreven regels in de organisatie inventariseren
 - c. Gebruikmaken van 'stille waarden', d.w.z. de waarden van de medewerkers (individuele drijfveren)
 - d. Samen een gedragscode maken
3. Regels en procedures; deze kunnen vorm geven aan de gewenste cultuur. De effectiviteit wordt mede bepaald door de feitelijke normen en waarden. Activiteiten/ instrumenten:
 - a. Effectcheck van de regels
 - b. De geest van de regels bespreken
 - c. Risicoanalyse.
4. Personeelsbeleid; waarin cultuur de nodige aandacht kan krijgen. Activiteiten/ instrumenten:
 - a. Bestuursstijlen in kaart brengen en bespreken
 - b. Werken aan een lerende organisatie
 - c. Werving- en selectieproces uitwerken met het oog op cultuur
 - d. Introductiebijeenkomsten
 - e. Personeelsgesprekken
 - f. Medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO)
5. Incidenten en handhaving; incidenten kunnen worden gezien als leermomenten. Wat als incident wordt gezien en hoe hier mee om wordt gegaan beïnvloedt de cultuur. Activiteiten/ instrumenten:
 - a. Nazorggesprekken
 - b. Vertrouwenspersonen
 - c. Zorgvuldigheid van de handhaving heeft invloed op de cultuur en meldingsbereidheid

6. Monitoring en verantwoording; om ontwikkelingen te volgen. Activiteiten/ instrumenten:
 - a. Cultuurrapportage
 - b. Internetspiegel (blik van buitenaf)
 - c. Vertrouwensscan
7. Organiseren en borgen; Het moet duidelijk zijn wie het beleid inzake de cultuur coördineert, wie erbij betrokken zijn en wat de rol van het management is. Activiteiten/ instrumenten:
 - a. In kaart brengen wie er allemaal aan cultuur werken
 - b. Taakopvatting van de integriteitsfunctionaris
 - c. Cultuur expliciteren
 - d. Cultuur in het beleidsplan opnemen en middelen vrijmaken voor cultuur

BIJLAGE II – AANTAL OP HET EERSTE GEZICHT BRUIKBARE HITS PER SEARCH ENGINES T.O.V. AANTAL TOEGEPAST NA DOORLEZEN VAN DE DOCUMENTATIE

(a:b= totaal aantal hits (a) t.o.v. (b) gebruikt voor thesis, waarbij (b) voor de 2^e tm 4^e zoekmachine alleen >0 als een document een toevoeging brengt t.o.v. Google Scholar).

Zoekterm (Nederlands en Engelse vertaling)	Google Scholar	Semantic scholar	Base-search	Core
Risicocultuur (risk culture)	56:4	23:0	54:0	18:0
Definitie van risicocultuur (definition risk culture)	27:2	21:0	10:0	10:0
Methoden meten van risicocultuur financiële organisatie (methods assessing risk culture financial organizations)	22:0	17:0	1:0	3:0
Meetbare variabelen risicocultuur (measable variables risk culture)	69:0	11:0	0:0	0:0
Smart maken meten risicocultuur (smart assessment risk culture)	18:0	8:0	1:0	4:0
Tooling meten risicocultuur (tooling assessing risk culture)	14:0	7:0	0:0	0:0
Rapportage meten risicocultuur (reporting risk culture assessment)	17:0	9:0	2:0	8:0
Volwassenheid en risicocultuur (maturity risk culture)	20:0	27:0	4:0	6:0

Risicocultuur (risk culture) in combinatie met de volgende termen:				
- AFM/ DNB	41:5	4:0	0:0	7:0
- Eiopa	33:0	47:0	1:0	8:0
- Solvency II	17:0	12:0	2:0	9:0
- EBA	37:0	57:0	1:0	5:0
- Basel	17:0	25:0	6:0	7:0
- COSO ERM	3:1	15:0	7:0	8:0
- ISO31000	6:0	9:0	11:0	6:0
- Governance	32:0	29:0	17:0	5:0
- Raamwerk (framework)	107:0 18:9	Error Error	16:0 7:0	6:0 11:0
- Gedrag (behaviour)	48:0	Error	9:0	9:0
- Organisatie (organization)	102:2	Error	13:0	6:0
- Leiderschap (leadership) – tone at the top				
Financiële organisaties (financial organizations) in combinatie met:				
- Risicocultuur (risk culture),	9:0	Error	4:0	18:0
- soft controls	34:2	Error	2:0	3:0
- raamwerk risicocultuur (framework risk culture)	36:0	Error	5:0	12:0

BIJLAGE III – ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

<i>1. Dominant Characteristics</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total		100	100

<i>2. Organizational Leadership</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total		100	100

3. <i>Management of Employees</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total		100	100

4. <i>Organization Glue</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
Total		100	100

5. Strategic Emphases		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total		100	100

6. Criteria of Success		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total		100	100

BIJLAGE IV – ORGANIZATIONAL CULTURE INVENTORY (OCI)

TABLE 9.1 Correlations: Structures, Systems, Technology, and Skills/Qualities as Related to Culture

<i>Antecedents (levers for change)</i>	<i>OCI Norms^a</i>		
	<i>Constructive</i>	<i>Passive/ Defensive</i>	<i>Aggressive/ Defensive</i>
<i>Structure</i>			.27***
Role Specification ^a (<i>n</i> = 358)	.28***	-.00	.06
Total influence ^b (<i>n</i> = 610 to 611)	.39***	-.10*	.01
Hierarchy of influence ^c (<i>n</i> = 610 to 611)	-.24***		.01
Centralization of decision making ^c (<i>n</i> = 327)	-.18**	.17**	.03
<i>Systems</i>			
Fairness of appraisals ^a (<i>n</i> = 107)	.61***	-.14	.06
Rewards-use of praise ^b (<i>n</i> = 466)	.48***	-.23***	-.04
Punishment-use of criticism ^a (<i>n</i> = 466)	-.24***		.29***
Goal clarity ^a (<i>n</i> = 515 to 516)	.28***	-.14**	-.06
Goal difficulty ^b (<i>n</i> = 515 to 516)	.13**	-.13**	-.04
Participation in goal setting ^a (<i>n</i> = 515 to 516)	.21***		-.25***
<i>Technology</i>			
Job design-autonomy ^a (<i>n</i> = 466)	.30***		-.29***
Job design-skill variety ^a (<i>n</i> = 466)	.37***	-.18***	
Job design-task identity ^a (<i>n</i> = 466)	.22***	.00	.01
Job design-task significance ^a (<i>n</i> = 466)	.21***	-.10*	-.03
Job design-feedback ^a (<i>n</i> = 466)	.15**	-.04	-.02
Job complexity-data ^a (<i>n</i> = 312)	.16**	-.21***	-.05
Job complexity-people ^a (<i>n</i> = 312)	.22***	-.21***	
Job complexity-things ^a (<i>n</i> = 312)	.02	-.07	-.11
Interdependence ^a (<i>n</i> = 156 to 157)	.27**	-.09	.00
<i>Skills/qualities</i>			
Leadership-interaction facilitation ^a (<i>n</i> = 265)	.51***	-.17**	.07
Leadership-task facilitation ^a (<i>n</i> = 265)	.43***	-.11	.10
Leadership-goal emphasis ^a (<i>n</i> = 265)	.48***	-.21***	.00
Leadership-consideration ^a (<i>n</i> = 155)	.47***	-.13	-.06
Bases of power-organizational ^a (<i>n</i> = 156 to 157)	.10		.24**
Bases of power-personal ^a (<i>n</i> = 156 to 157)	.53***	-.22**	-.13

a. Based on employees' reports (aggregated to the unit level).

b. Based on managers' reports.

c. Based on data from the U.S. Department of Labor (1991).

p* < .05; *p* < .01; ****p* < .001.

Bijlage V – Uitkomsten onderzoek van Graham et al, 2022

Corporate Culture Summary Statistics.

Cultural values from Q1 "Briefly, what words or phrases best describe the current corporate culture at your firm?" - 1 = Described value is opposite, 0 = No mention of value, 1 = Executive indicated this value is element of culture							
Percent of respondents							
Panel A. Cultural values	Obs.	-1	0	1	Mean	Std. dev.	Median
Adaptability	1348	8%	62%	30%	0.21	0.58	0
Collaboration	1348	7%	61%	32%	0.25	0.57	0
Community	1348	10%	51%	39%	0.29	0.63	0
Customer-oriented	1348	1%	80%	19%	0.19	0.41	0
Detail-oriented	1348	4%	80%	16%	0.13	0.43	0
Integrity	1348	2%	75%	24%	0.22	0.45	0
Results-oriented	1348	7%	45%	48%	0.41	0.62	0
Agg. cultural values	1348				0.24	0.30	0.29

Cultural norms from Q6 "In the context of your firm's current culture, please indicate which factors determine the effectiveness of your culture." -1 = Works against, 0 = No effect, and 1 = Key factor helping our culture be effective							
Percent of respondents							
Panel B. Cultural norms	Obs.	-1	0	1	Mean	Std. dev.	Median
Agreement about goals and values	1348	8%	30%	62%	0.54	0.64	1
Consistency and predictability of actions	1348	8%	45%	47%	0.39	0.63	0
Coordination among employees	1348	10%	23%	67%	0.57	0.66	1
Decision-making reflects long-term	1348	10%	27%	63%	0.53	0.67	1
Employees comfort in suggesting critiques	1348	13%	33%	54%	0.42	0.71	1
New ideas develop organically	1348	8%	41%	52%	0.44	0.63	1
Trust among employees	1348	9%	15%	76%	0.68	0.63	1
Urgency with which employees work	1348	12%	39%	49%	0.37	0.69	0
Willingness to report unethical behavior	1348	7%	44%	49%	0.42	0.62	0
Agg. cultural norms	1348				0.48	0.43	0.56

Perceived effect on culture of formal institutions and leadership from Q6/Q13, "Do the following items reinforce or work against the effectiveness of your corporate culture." -1 = Works against, 0 = No impact, 1 = Reinforces							
Percent of respondents							
Panel C. Formal institutions and leadership	Obs.	-1	0	1	Mean	Std. dev.	Median
Corporate governance	1348	9%	42%	48%	0.39	0.65	0
Finance function	1348	7%	50%	43%	0.36	0.61	0
Hiring, firing, and promotion	1348	13%	35%	52%	0.38	0.71	1
Incentive compensation	1348	17%	33%	50%	0.32	0.75	0
Agg. formal institutions	1348				0.39	0.47	0.40
Leadership	1348	17%	18%	65%	0.48	0.77	1

Perceived effect of culture on firm outcomes extracted from Q14, "To what extent does the corporate culture at your firm affect the following items: 1 = No Effect, 2 = Little effect, 3 = Moderate effect 4 = Big effect."								
Percent of respondents								
Panel D. Outcomes culture affects	Obs.	1	2	3	4	Mean	Std. dev.	Median
Compliance	1119	9%	14%	30%	47%	3.15	0.97	3
Tax aggressiveness	1020	32%	32%	25%	10%	2.14	0.99	2
Quality of our financial reporting	1118	10%	21%	33%	36%	2.94	0.99	3
Beat EPS	302	11%		29%	60%	3.24	1.03	4
Agg. ethics	1152					2.80	0.77	3.00
Creativity	1136	2%	9%	32%	57%	3.43	0.76	4
Willingness to take on risky projects	1129	5%	11%	43%	41%	3.21	0.82	3
Agg. innovation	1150					3.32	0.61	3.50
Firm value	1124	3%	8%	31%	57%	3.43	0.78	4
Profitability	1137	1%	8%	36%	54%	3.44	0.69	4
Productivity	1126	1%	8%	29%	62%	3.51	0.70	4
Agg. productivity & value outcomes	1153					3.46	0.54	3.67
Agg. all outcomes	1162					3.20	0.46	3.22

BIJLAGE VI MODELSELECTIE O.B.V. RELEVANTE MEETVARIABLEN (INCLUSIEF BIAS)

In turquoise de 5 hoogst scorende modellen

Meetvariabelen literatuur	Modellen													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Verbinding	Ja	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Horen alle stakeholders	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Gezamenlijke houding medewerkers	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Samenwerking	Ja	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Bespreekbaarheid	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Aanspreekbaarheid	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Proactiviteit	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Constructiviteit	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Transparantie	Ne e	Ne e	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Openheid om dingen te kunnen bespreken	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Follow-up t.a.v. vragen, signalen, kritiek en suggesties	Ne e	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja

van (externe) stakeholders														
Angstcultuur	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Ideeën kunnen delen	Ne e	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Deskundigheid	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ne e
Reactietijd t.a.v. gebeurtenissen (ontwikkende risico's)	Ne e	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ne e
Bias	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Respect voor internal control	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Stressvolle en/of nieuwe gebeurtenissen	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ne e
Routinematig werk (signaleren van aanpassingen daarin)	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Stress die wordt ervaren	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Maatregelen die worden genomen om (negatieve) stress te beperken	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Bewust zijn van risico's/ kansen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Zoeken van diepgang	Ne e	Ne e	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja

Training m.b.t. risicobewustzijn	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	Ja	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Weerbaarheid van de organisatie t.a.v. onverwachte gebeurtenissen	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Overeenkomen van bedrijfsdoelstellingen met GRC-vereisten	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Medewerkerbeoordelingen, beloning en bonussen steunen de doelstellingen en gewenste cultuur	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Inrichting structuur om gebeurtenissen tijdig waar te nemen	Ja	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ja	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ne e
Analyse en reflectie t.a.v. (bijna-) incidenten	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Stroken van toegepaste modellen met de realiteit	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Handmatigheid in deels geautomatiseerde processen	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Meewegen van risk appetite in de risicobeoordeling	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Conformereren aan de bedrijfsdoelstellingen	Ne e	Ja	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ne e

Tone at the top	Ja	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Leiderschapstijl passend bij de (gewenste) risicocultuur	Ja	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Duidelijk belegde verantwoordelijkheid n t.a.v. risico's en de beheersing daarvan	Ne e	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ja	n.v. t.	Ja
Onderdelen structuur passende bij de cultuur (Mintzberg, 1989): - Topmanagement (strategisch kader) - Het middenmanagem ent (middenkader) - Het uitvoerende kader - De technische structuur (zoals de IT-omgeving) - De ondersteunende staf (zoals Human Resource)	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja

- Ideologie (organisatiecultuur)														
Drijfveren van medewerkers (individuele overtuigingen)	Ne e	Ja	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Risico's t.a.v. drijfveren	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e
Hoe de organisatie wordt gezien t.o.v. wat wenselijk is	Ne e	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Doordachte doelstellingen (rekening houdend met (neven-) effecten en (kwantitatieve) meetcriteria	Ne e	Ne e	Ja	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ne e	n.v. t.	Ja
Ongeschreven regels in de organisatie	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Subculturen in de organisatie	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Rol externe partijen t.a.v. de organisatie (o.a. toezichhouders)	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Eisen externe partijen (o.a. toezichhouders)	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja
Korte termijn denken	Ja	Ne e	Ja	Ja	Ne e	Ne e	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja
Bouwstenen van een goede risicocultuur (AFM), zoals:	Ne e	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v. t.	Ja

- Evenwichtige besluitvorming - Leren van fouten - Rechtvaardig belonen en waarderen														
Aantal "Ja"	7	21	15	28	12	15	n.v. t.	32	21	34	27	16	n.v. t.	33
Aantal "Nee"	40	26	32	19	35	32	n.v. t.	15	26	13	20	31	n.v. t.	14
% "Ja" t.o.v. totaal	15 %	46 %	33 %	60 %	26 %	33 %	n.v. t.	68 %	45 %	72 %	57 %	34 %	n.v. t.	70 %
Model	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N

BIJLAGE VII - MEETVARIABLEN O.B.V. GEDRAGSWETENSCHAPPELIJKE FACTOREN

In turquoise de 7 hoogst scorende modellen

Meetvariabelen o.b.v. gedragsweten- schappelijke factoren (Strikwerda, 2011c)	Modellen													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Aandacht	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Ja
Houding	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Attributes (sleutel- eigenschappen/ karakteristieken)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Belongingness	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Commitment (continuance-, affective-, normative-)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Communicatie	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	n.v.t.	Ja
Cultuur	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Emoties (in relaties)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Emoties (individueel)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Groepsrespect	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Nee
Identificatie	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja

Leiderschap	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	n.v.t.	Ja
Machtstreven	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Mensbeelden	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Mentaliteit	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Motivaties	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Percepties	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Psychologisch klimaat (o.a. sociabiliteit, loyaliteit, oriëntatie op regels en pro-sociaal gedrag)	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja
Psychologische veiligheid	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Rechtvaardigheid	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Respect voor de ander	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Ja
Rolpercepties en -attributies (gedrag verklaard in oorzaak en gevolg)	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Self-efficacy (mate waarin een persoon vertrouwen heeft in eigen kunnen en kennen om een doel of taak)	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Nee

goed te realiseren)														
Sense making	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Sociale vergelijking	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Ja
Sociale validatie	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Ja
Spanningen (stress)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Stijl van leidinggeven	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	Ja
Vertrouwen (confidence)	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Vertrouwen (trust)	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Waarden	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Ja
Waardering	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	n.v.t.	Ja
Zelfbeeld (positief of negatief, conformist selves, dramaturical selves, resistant selves)	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja
Zelfrespect	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Aantal "Ja"	21	14	7	19	15	15	n.v.t.	24	22	23	19	14	n.v.t.	22
Aantal "Nee"	13	20	27	15	19	19	n.v.t.	10	12	11	15	20	n.v.t.	12
% "Ja" t.o.v. totaal	62%	41%	21%	56%	26%	44%	n.v.t.	71%	65%	68%	56%	41%	n.v.t.	65%
Model	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N

UNIVERSITY OF TWENTE
Drienerloaan 5
7522 NB Enschede

P.O.Box 217
7500 AE Enschede

P +31 (0)53 489 9111

info@utwente.nl
www.utwente.nl