



Webinar Ambassadeursnetwerk Risicomanagement

4 februari 2021

Volgende bijeenkomsten 2021:

- **Dinsdag 18 mei 2021 - 13.00-14.30 uur**
- **Dinsdag 5 oktober 2021 - 13.00-14.30 uur**

Netwerken en control

Prof.dr. Goos Minderman
Stellenbosch / Rotterdam / Orlando

4 februari 2021



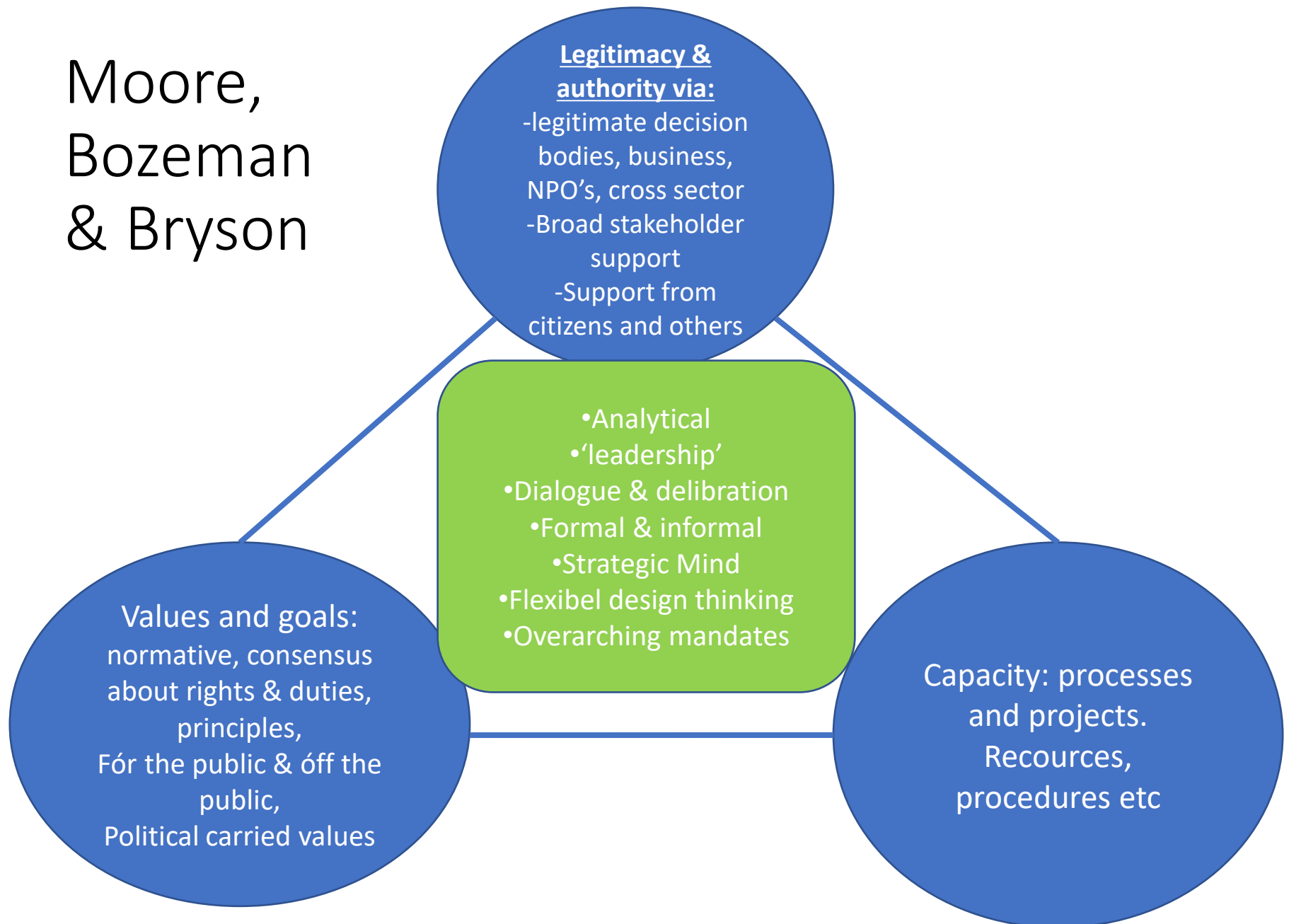
Ik ben de beste van de wereld!

Lees: ik creëer de meeste meerwaarde

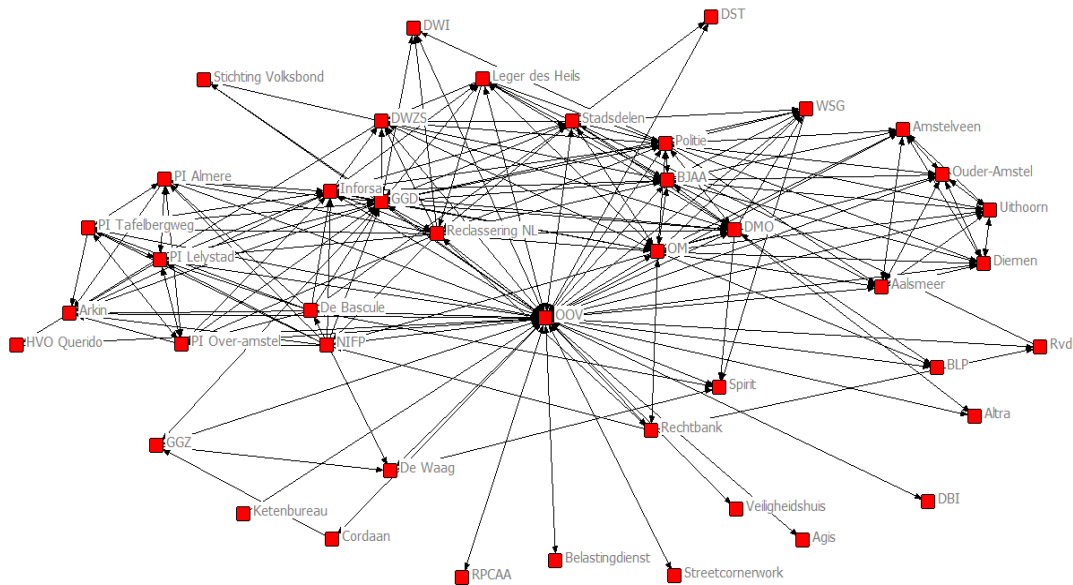
Lees: ik bepaal zelf of ik het goed doe.

Hoe bepaal je of de maatschappelijke meerwaarde echt ontstaat? Hoe bepaal je of je het goed doet?

Moore, Bozeman & Bryson



Stakeholdersanalyse



Van den Berg, 2012

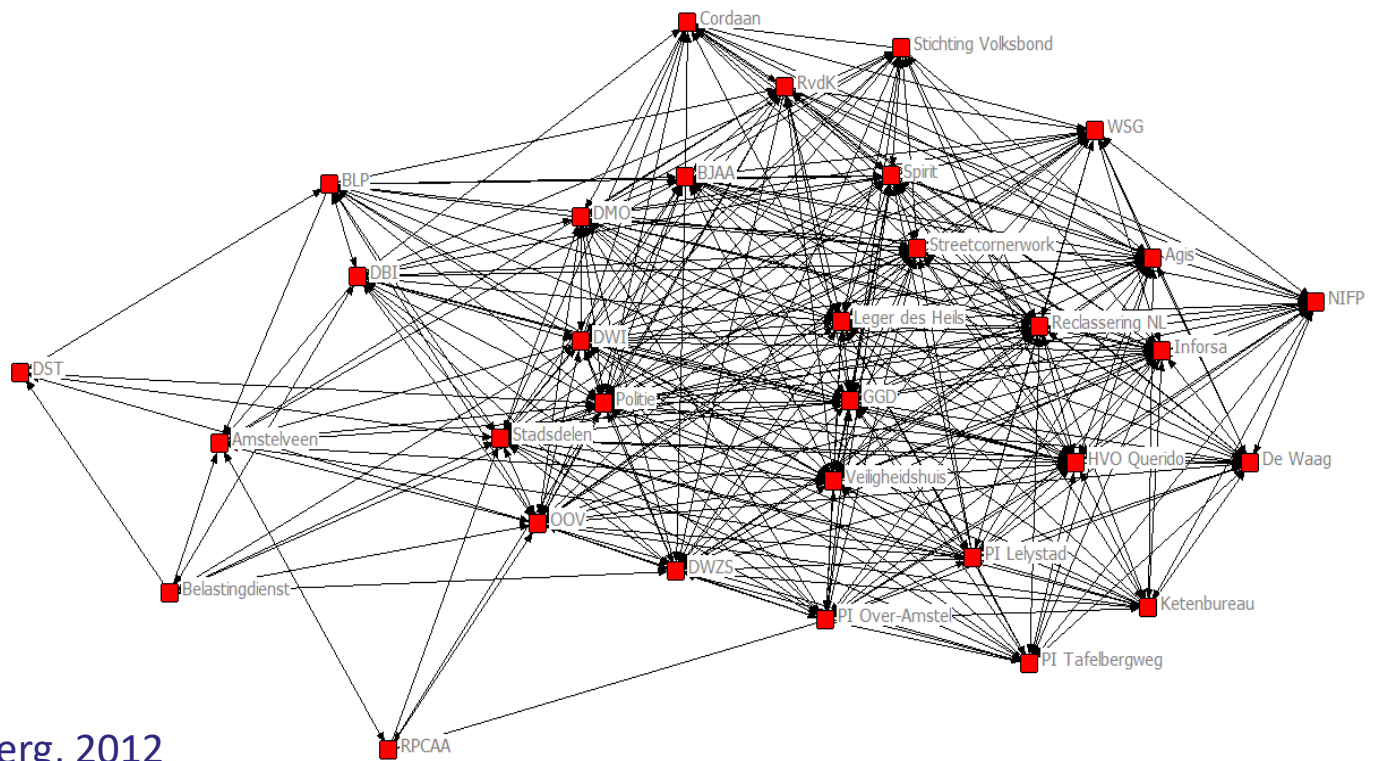
Context Nederland:

Grootste
middenveld: sterk
versplinterde
publieke sector.

Risico's dus vaak niet
intern maar extern.

Overheid in
faciliterende en
coördinerende rol?

En we sturen niet alleen intern maar in networks, verbonden partijen, nevenstructuren



Van den Berg, 2012

VERSCHILLENDE LOGICA'S

Samenwerking op basis van de logica van de hiërarchie	Samenwerking op basis van de logica van het netwerk
Er is een probleemdefinitie	Er is een probleempceptie
Doelstelling is hard	Doelstelling is momentopname
Informatie is objectief	Informatie is onderhandelbaar
Besluit volgt uit analyse	Na elk besluit is er een nieuwe kans
Probleem en doel gegeven bij de uitvoering	Uitvoering is alert op nieuwe kansen
Doelrealisatie	Bevredigende oplossing

Steering of organisational networks

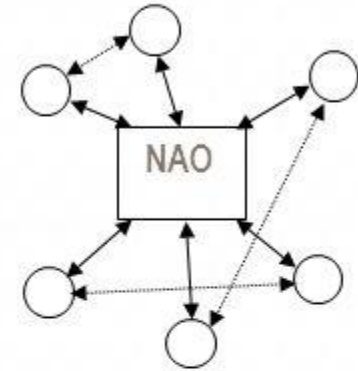
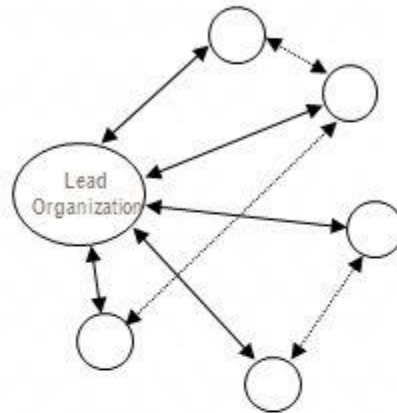
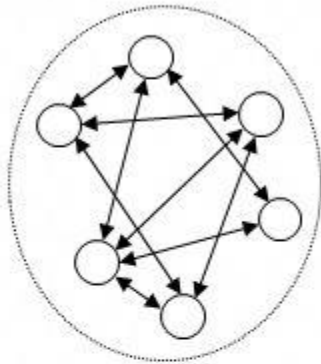


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2007) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

De échte controlvraag vanuit governanceperspectief:

- Is niet: hebben we alle processen beschreven, risico's in beeld en zijn we compliant?
- Maar komen we na wat we moeten doen, verplicht zijn, beloofd hebben of overeengekomen?
- Bijvoorbeeld naar gemeente, GGZ, Jeugdzorg, RIBW, milieu, duurzaamheid, maatschappelijk werk etc.

Het échte controlstatement

- Verklaren alle partnerorganisaties van de corporaties dat we doen wat we moeten doen (op rechtmatige en doelmatige wijze)? Leveren we wat we hebben afgesproken? Zijn de processen ingericht op doelrealisatie (outcome of impact)?



WEBINAR NARIS / AEDES

ONDERZOEK NAAR DE ONAFHANKELIJKE CONTROLFUNCTIE

DONDERDAG 4 FEBRUARI 2021

DR. TJERK BUDDING (OPLEIDINGSDIRECTEUR
PUBLIC CONTROLLERSOPLEIDINGEN VU)

Onafhankelijke controlfunctie

- Verplichting voor een onafhankelijke controlfunctie voor woningcorporaties met meer dan 2.500 verhuureenheden sinds de invoering van de Woningwet 2016.
- Nadere regels zijn te vinden in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015....

- 1 Het reglement, bedoeld in [artikel 55a, tweede lid, van de wet](#), omvat voorts, steeds mede ten aanzien van het aantrekken en gebruiken van financiële derivaten ten aanzien van collegiale leningen en ten aanzien van beleggingsactiviteiten:
- a. de bepaling dat de administratie zodanig wordt ingericht, dat het bestuur steeds op de hoogte kan zijn van de ontwikkeling van de waarden en indicatoren, bedoeld in [artikel 104, tweede lid, onderdeel c](#), en daarover de raad van commissarissen kan inlichten;
 - b. de bepaling dat de beheersing van financiële risico's wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering;
 - c. de bepaling dat de wijze van beheersing van financiële risico's en hetgeen daaromtrent van de daarmee belaste functionarissen wordt verwacht wordt vastgelegd in proces- en functiebeschrijvingen, welke aan dat reglement worden gehecht;
 - d. voorschriften omtrent de organisatiestructuur met betrekking tot het financiële beleid en beheer, waaronder in elk geval voorschriften omtrent bevoegdheden en mandatering daarvan en omtrent de betrokkenheid daarbij van de raad van commissarissen en degene aan wie hij de opdracht, bedoeld in [artikel 37, eerste lid, van de wet](#), heeft gegeven;
 - e. bepalingen met betrekking tot de financiële functie en de controlfunctie, die in elk geval inhouden:
 - 1°. dat hetzij een lid van het bestuur hetzij een lid van de directie voor die functies eindverantwoordelijk is;
 - 2°. dat die functies steeds betrokken zijn bij voorgenomen besluiten met verstreckende financiële gevolgen;
 - 3°. dat de controlfunctie mede de aspecten van de interne bedrijfsvoering alsmede de effectiviteit en de efficiency van de organisatie omvat;
 - 4°. dat de controlfunctie bij een toegelaten instelling of dochtermaatschappij die meer dan 2.500 verhuureenheden in eigendom heeft in een afzonderlijke organisatie-eenheid is opgenomen en zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de raad van commissarissen kan adviseren omtrent in het kader van het financiële beleid en beheer te nemen maatregelen;

Onafhankelijke controlfunctie (OCF)

- Maar hoe wordt deze functie (OCF) in de praktijk ingevuld?
- Hoe succesvol wordt deze gezien?
- En welke factoren lijken bij te dragen aan een adequate invulling daarvan?

Onafhankelijke controlfunctie

- Naar deze vragen zijn de VU, de HvA en Hofmeijer een onderzoek gestart in 2020: ‘Van Goeden Huize.’
- Deze presentatie laat enige voorlopige bevindingen zien, vooral op het vlak van risicomangement.
- Deelname (aan enquête en interviews) is nog mogelijk.

CorporatieGids
STRATEGIE, BEDRIJFSVOERING & ICT-PORTAAL VOOR WONINGCORPORATIES

Over ons Contact    

Home CorporatieGids Magazine Leveranciersportaal Agenda **CorporatiePlein**

Home / Nieuws

Op zoek naar de optimale invulling van de onafhankelijke controlfunctie

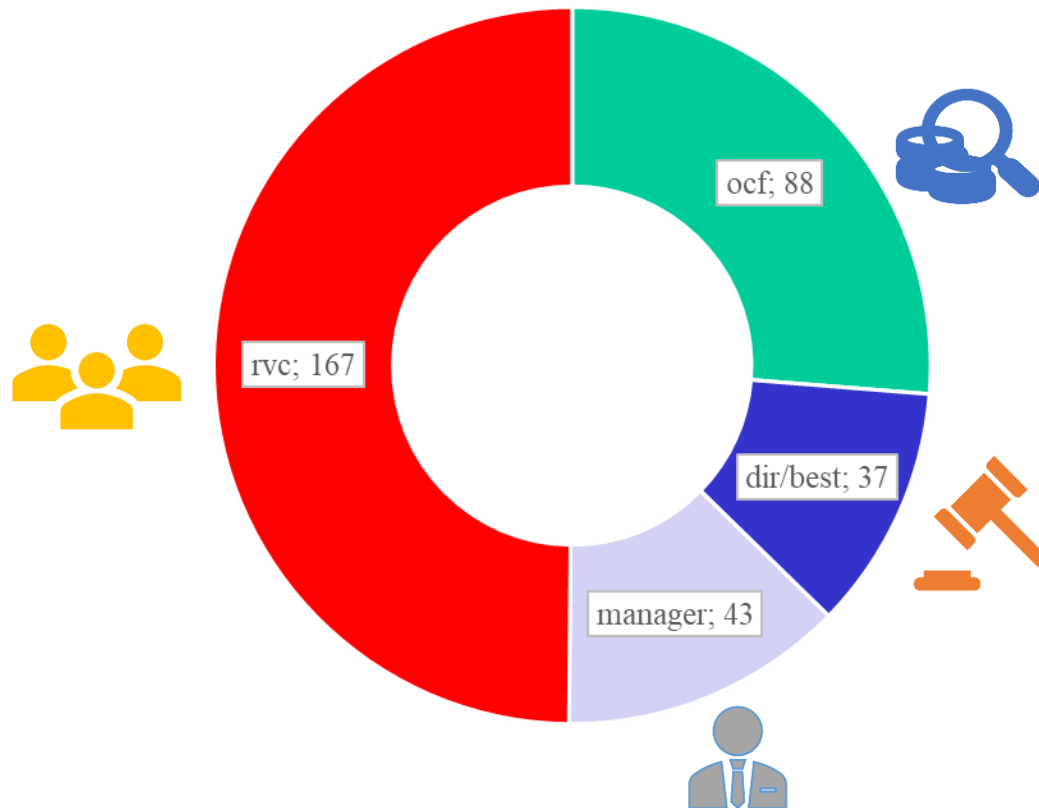
Gepubliceerd door CorporatieMedia op dinsdag 16 juni 2020

Hoe moet de onafhankelijke controlfunctie worden ingevuld? Het is een vraag waar menige woningcorporatie over nagedacht zal hebben. Iedereen heeft inmiddels ook een bepaalde invulling daaraan gegeven, want de Woningwet schrijft deze functie nu eenmaal voor. Tegelijk blijkt dat veel corporaties het ei van Columbus nog niet gevonden hebben. 'We worstelen ermee,' is een uitdrukking die veel wordt gehoord.



Dit vormde de aanleiding voor een onderzoek dat wordt uitgevoerd door de Hogeschool van Amsterdam, het Zijlstra Center (VU) en Hofmeijer (consultancy en interim dienstverlening). Het betreft onderzoek dat twee jaar zal duren en uiteindelijk adviezen zal opleveren voor de optimale invulling van die onafhankelijke controlfunctie. Het onderzoek doorloopt verschillende fases; een van de eerste is een enquête onder alle corporaties in Nederland en daarbinnen controllers (of eigenlijk: de mensen die de onafhankelijke controlfunctie uitvoeren – in de wandeling wel de onafhankelijke controller genoemd), bestuurders, managers en leden van de Raad van Commissarissen. Een groep van zo'n dertien corporaties en meer dan tien zelfstandige controllers zijn intensief bij het onderzoek betrokken. Met hen en andere geïnteresseerden hopen we zo passend advies te kunnen uitbrengen. Meedoen kan [via deze link](#).

Response



Totaal 335
respondenten

Tevredenheid met OCF

- Wie denkt u dat het meest tevreden is met de onafhankelijke controlfunctie?
 1. Directeur-bestuurders
 2. Managers (vastgoed).
 3. Leden van de RvC
 4. Degenen die zelf deze functie invullen
- Ga na [menti.com](https://www.menti.com) (code 78 00 13 4) en voer uw antwoord in.

Tevredenheid met onafhankelijke controlfunctie

- Wie denkt u dat het meest tevreden is met de onafhankelijke controlfunctie?

	Gem.	N	Std. dev.	Min.	Max.	Onv.
ocf	7,8	89	0,97	5	10	1 (0,9%)
rvc	7,6	169	1,24	2	10	9 (7,7%)
dir/best	7,6	36	1,78	2	10	3 (10,5%)
manager	7,0	43	1,80	1	9	6 (23,8%)
Totaal	7,6	337	1,34	1	10	18 (7,9%)

Tevredenheid met onafhankelijke controloffunctie

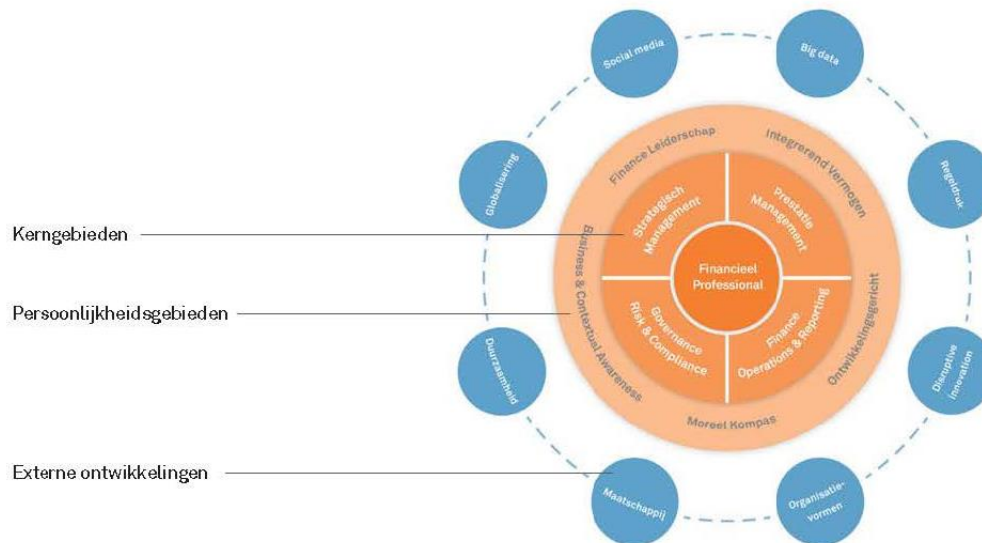
- Wie denkt u dat het meest tevreden is met de onafhankelijke controloffunctie?

	Gem.	N	Std. dev.	Min.	Max.	Onv.
ocf	7,8	89	0,97	5	10	1 (0,9%)
rvc	7,6	169	1,24	2	10	9 (7,7%)
dir/best	7,6	36	1,78	2	10	3 (10,5%)
manager	7,0	43	1,80	1	9	6 (23,8%)
Totaal	7,6	337	1,34	1	10	18 (7,9%)

- Managers zijn het meest kritisch.

Welke activiteiten worden ontplooid?

- Vier kerngebieden van de OCF (in navolging van VRC-NBA (2014) en Dijkman, Budding, Schoute & De With, 2016).



Tabel 2: Bekwaamheid en effectiviteit van controleactiviteiten

Controleactiviteiten	Totaal publieke en non-profitorganisaties	Bevraagd							Totaal publieke en non-profitorganisaties
		Risico	Preventie	Controle	Compliance	Wettelijke vereisten	Overig	Overig	
Strategisch Management (n = 199-201, m.u.v. #)									
Adviseren over nieuwe zaken om de doelstellingen van uw organisatie/onderdeel te halen	3,66	3,78	2,63	3,81	3,94	4,14	3,30	3,50	3,07
Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten	2,81**	2,31	1,88	1,54	1,54	3,86	3,06	2,81	2,44
Adviseren over de analyse van uw organisatie/onderdeel	3,93	3,44	2,50	2,73	3,47	4,14	3,30	3,81	2,88
Adviseren over en bieden van ondersteuning bij mogelijke overnames, fusies en/of investeringen in nieuwe activa	2,82**	1,88	2,63	3,32	3,13	4,57	2,94	2,75	2,59
Adviseren over de planning en strategie rondom belastingplanning	2,46**	2,04	2,13	3,05	2,27	3,86	2,39	2,36	2,36
Adviseren over hoe maatschappelijke opgaven het meest adequaat (effectief, efficiënt, et/cz laagprijs) kunnen worden # (n=12)	2,93**	2,71	1,50	3,54	3,00	4,28	2,59	3,00	2,64
Adviseren over de samenwerking met andere maatschappelijke partners # (n=12)	2,78	2,71	1,67	3,17	2,78	3,28	2,47	3,13	2,50
Adviseren over investeringen in fondsen (broad en/of niet)	1,29*	1,04	1,25	1,30	1,29	2,14	1,45	1,44	1,29
Prestatie Management (n = 194-197)									
Adviseren over en ontwikkelen van kostenbesparende en andere gemeenschappelijke plannen door operationele verbeteringen en resource management	3,42*	3,47	1,88	3,20	3,80	3,57	3,39	3,44	3,88
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van over-/aankoop-keuze (bijvoorbeeld kooprijzen van producten/diensten, variantieanalyse en overbesteden)	3,46**	3,54	2,00	3,53	4,11	2,86	3,45	3,38	2,92
Adviseren over en evalueren van prestatieaanpakken	3,54*	3,39	2,38	3,69	3,36	3,86	3,56	3,27	2,94
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van kwaliteits- en controleplannen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen)	3,71	3,37	3,86	4,09	3,73	4,43	3,55	3,93	3,14
Uitvoeren en bewaken van operationele verbeteringen en resource management	3,15**	3,57	1,50	2,74	3,49	3,57	3,09	3,00	2,78
Administratieve vast en rapporteren over prestatieaanpakken	3,17**	3,04	2,50	2,46	3,73	3,71	3,21	3,38	2,54
Administratieve vast en rapporteren over oort accountings-keuze (bijvoorbeeld kooprijzen van producten/diensten, variantieanalyse en overbesteden)	3,07**	3,25	2,25	2,23	3,69	3,14	3,06	2,94	2,66
Administratieve vast en rapporteren over kwaliteits- en controleplannen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen)	3,36*	2,91	2,46	3,49	3,52	4,57	3,42	3,69	2,91
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning met betrekking tot procesdoelstellingen	2,65	2,53	2,57	2,49	2,39	2,29	3,25	2,56	2,48
Finance Operations & Reporting (n = 194-197)									
Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages	4,18**	4,11	3,00	3,71	4,50	4,43	4,52	3,94	3,58
Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages	3,97**	4,17	3,86	3,03	4,53	3,57	4,12	3,75	3,32
Adviseren over de opstelling van budgetten	4,21*	4,31	3,14	3,77	4,49	4,29	4,26	4,10	3,53
Maken van de financiële rapportages voor accountingsdoelinden (bijvoorbeeld maatschappelijke en consolidatie)	3,84**	4,11	3,14	3,89	4,24	3,29	4,21	3,63	3,24
Leiden van de financiële functie	3,24	3,72	2,29	2,69	3,18	3,57	3,19	3,38	2,88
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van processen	3,72	3,63	3,71	3,57	3,98	4,29	3,88	3,94	3,15
Voeren van de werkplaatsadministratie en hierover rapporteren (bijvoorbeeld kas, voorraad en debiteuren)	2,14	2,17	1,57	1,77	2,38	2,43	2,36	1,88	1,97
Voeren van de prestatieaanpakken	2,85	3,04	2,98	2,20	2,70	2,29	3,10	3,13	2,45
Voeren van de budgetadministratie en hierover rapporteren	1,88*	1,52	1,85	1,71	2,30	3,29	1,97	1,88	1,82
Governance, Risk & Compliance (n = 197)									
Adviseren over risicomanagement	3,84**	3,93	3,14	4,29	3,29	4,57	3,88	4,13	3,91
Opstellen van de rapportages ten behoeve van compliance verplichtingen (bijvoorbeeld wetgeving, et/cz regelgeving)	3,20*	3,20	2,43	3,29	2,51	5,00	3,48	2,88	2,89
Adviseren over de interne audit bestellingen	3,20**	3,15	3,00	3,83	2,87	4,43	2,54	3,81	2,86
Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren	2,93**	2,78	3,29	3,57	2,61	3,86	2,39	3,44	2,62
Maken van rapportages ten behoeve van belastinggeving	1,95**	1,57	1,50	1,74	1,80	3,29	1,82	2,25	1,75

Nooten ** en * hebben respectievelijk betrekking op significantie verschillen tussen de sectoren voor de desbetreffende activiteit op het 1% en 5% significantieniveau (wellicht, de 't' heeft betrekking op het aantal respondenten).

Wat doet de OCF?

- Vier kerngebieden:
 1. *Strategisch Management* – o.a. analyseren en adviseren over strategie, samenwerking, ‘winstgevendheid’.
 2. *Prestatie Management* - o.a. prestatie management, kostprijsberekening.
 3. *Finance Operations & Reporting* – o.a. opstellen budgetten, adviseren en opstellen financiële (budget) rapportages, voeren van de projectadministratie.
 4. *Governance Risk & Compliance*, o.a. risicomanagement, internal auditbevindingen,

Welke activiteiten worden ontplooid?

- Alle groepen respondenten hebben we de vier kerngebieden voorgelegd:
 - Hoe belangrijk is dit kerngebied?
 - Hoeveel aandacht gaat ernaar uit?
 - Hoe effectief verloopt de taakuitoefening?

Welke activiteiten worden ontplooid?

- Alle groepen respondenten hebben we de vier kerngebieden voorgelegd:
 - Hoe belangrijk is dit kerngebied?
 - Hoeveel aandacht gaat ernaar uit?
 - Hoe effectief verloopt de taakuitoefening?





Belang, aandacht en effectiviteit

	ocf			Directeur-bestuurder			Manager			Lid RvC		
	Bel.	Aan.	Eff.	Bel.	Aan.	Eff.	Bel.	Aan.	Eff.	Bel.	Aan.	Eff.
Strategisch management	3,45	2,68	2,52	3,01	2,39	2,58	3,09	2,50	2,49	3,24	2,59	2,51
Prestatie Management	3,82	3,08	3,21	3,74	3,19	3,34	3,60	3,05	3,02	4,05	3,50	3,41
Finance, Operations & Reporting	4,34	4,29	4,25	4,62	4,60	4,64	4,66	4,50	4,14	4,76	4,67	4,52
Governance, Risk and Compliance	4,65	4,02	3,72	4,49	4,01	3,95	4,61	3,89	3,48	4,53	3,91	3,70





Welke activiteiten worden ontplooid?

- Alle groepen respondenten hebben we de vier kerngebieden voorgelegd:
 - Hoe belangrijk is dit kerngebied?
 - Hoeveel aandacht gaat er naar uit?
 - Hoe effectief verloopt de taakuitoefening?

Belang, aandacht en **effectiviteit**

	ocf 			Directeur-bestuurder 			Manager 			Lid RvC 		
	Bel.	Aan.	Eff.	Bel.	Aan.	Eff.	Bel.	Aan.	Eff.	Bel.	Aan.	Eff.
Strategisch management	3,45	2,68	2,52	3,01	2,39	2,58	3,09	2,50	2,49	3,24	2,59	2,51
Prestatie Management	3,82	3,08	3,21	3,74	3,19	3,34	3,60	3,05	3,02	4,05	3,50	3,41
Finance, Operations & Reporting	4,34	4,29	4,25	4,62	4,60	4,64	4,66	4,50	4,14	4,76	4,67	4,52
Governance, Risk and Compliance	4,65	4,02	3,72	4,49	4,01	3,95	4,61	3,89	3,48	4,53	3,91	3,70

Gap tussen belang en effectiviteit

	OCF 	Directeur- bestuurder 	Manager 	Lid RvC 
	Bel. – Eff.	Bel. – Eff.	Bel. – Eff.	Bel. – Eff.
SM	0,94	0,43	0,60	0,72
PFM	0,60	0,40	0,58	0,64
FOR	0,08	-0,03	0,51	0,24
GRC	0,92	0,53	1,13	0,82

Slagje dieper... alleen OCF

GOVERNANCE, RISK and COMPLIANCE				
		Bel.	Eff.	Gap
GRC1	Adviseren over risicomanagement.	4,61	4,13	0,48
GRC2	Opstellen van de rapportages ten behoeve van compliance-verplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties.	3,37	3,36	0,02
GRC3	Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren.	4,12	3,83	0,30
GRC4	Adviseren over de interne audit bevindingen.	4,35	3,84	0,51
GRC5	Maken van rapportages ten behoeve van belastingwetgeving.	1,84	2,37	-0,53

Risicomanagement

- Kortom, het adviseren over risicomanagement wordt als belangrijkste activiteit gezien.
- Maar ook als activiteit waarop veel verbeterpotentieel nodig is.

Risicomanagement

- Welke factoren lijken bij te dragen aan een succesvolle invulling van risicomanagement?:
 1. Persoonlijke competenties (en ervaring) van de OCF
 2. De rol die die OCF verder inneemt
 3. De omvang van de corporatie
 4. De organisatiecultuur / manier van werken
- Ga s.v.p. naar [menti.com](https://www.menti.com) (code 78 00 13 4) en zet deze elementen in volgorde van belangrijkheid.

Risicomanagement

- Welke factoren lijken bij te dragen aan een succesvolle invulling van risicomanagement?:
 1. Persoonlijke competenties (en ervaring) van de OCF
 2. De rol die die OCF verder inneemt
 3. De omvang van de corporatie
 4. De organisatiecultuur / manier van werken

Persoonlijke competenties: ervaring

	Corr. met eff. RM
Jaren in huidige functie	-0,13
Jaren werkzaam voor corporatie	-0,15
Jaren in huidige functie bij huidige corporatie	-0,10

Competenties



COGNITIEF
Boekhoudkundige
vaardigheden,
budgettering, financieel
managementvaardigheden

GEDRAG
Nieuwsgierig,
evenwichtig, flexibel

Technologische

Persoonlijke

*Analytische en
ontwerp*

Interpersoonlijke

Oordelende

Organisatorische

	Corr. met eff. RM
Cognitief	-0,00
Gedrag	0,00
Technologische	0,03
Analytische	-0,18*
Oordelende	0,09
Persoonlijke	-0,19*
Interpersoonlijke	-0,00
Organisatorische	0,19*

Kortom, zwakke
verbanden.

Risicomanagement

- Welke factoren lijken bij te dragen aan een succesvolle invulling van risicomanagement?:
 1. Persoonlijke competenties (en ervaring) van de OCF
 2. De rol die die OCF verder inneemt
 3. De omvang van de corporatie
 4. De organisatiecultuur / manier van werken

De rol die de OCF verder inneemt

De public controller adviseert de publieke organisatie en haar leiderschap **gevraagd** en **ongevraagd** over het formuleren, realiseren en evalueren van **maatschappelijke en financiële resultaten**, de opzet en werking van het management control systeem en het afleggen van publieke verantwoording. De public controller verzamelt, analyseert en adviseert op een **onafhankelijke** en **objectieve** wijze (Budding en Wassenaar, 2018).



De rol die de OCF verder inneemt

De OCF:	Correlatie met effectiviteit RM
Adviseert gevraagd	0,22**
Adviseert ongevraagd	0,33**
Legt een relatie tussen maatschappelijke en financiële ambities en resultaten	0,40***
Is onafhankelijk	0,36***
Is objectief	0,37***

Risicomanagement

- Welke factoren lijken bij te dragen aan een succesvolle invulling van risicomanagement?:
 1. Persoonlijke competenties (en ervaring) van de OCF
 2. De rol die die OCF verder inneemt
 3. De omvang van de corporatie
 4. De organisatiecultuur / manier van werken

Omvang corporatie

Omvang corporatie	Effectiviteit risicomanagement (st.dev.)
<5.00 vhe	4,05 (0,91)
5.001-10.000 vhe	4,42 (0,68)
>10.000 vhe	4,03 (0,87)
Totaal	4,13 (0,86)

Risicomanagement

- Welke factoren lijken bij te dragen aan een succesvolle invulling van risicomanagement?:
 1. Persoonlijke competenties (en ervaring) van de OCF
 2. De rol die die OCF verder inneemt
 3. De omvang van de corporatie
 4. De organisatiecultuur / manier van werken

De organisatiecultuur

- Wellicht komt risicomangement beter tot zijn recht in een organisaties die daarvoor open staan qua werkwijze en organisatiecultuur.

De organisatiecultuur

	Corr. met eff. RM
We nemen geregeld de tijd om kritisch en met een open blik te denken en hierover het gesprek aan te gaan.	0,24**
Kritisch denken wordt gewaardeerd, zowel individueel als gezamenlijk.	0,34***
De strategische doelen van onze organisatie stimuleren tot het uitwisselen van gedachten en open denken.	0,35***
We nemen dikwijls de tijd om met elkaar kritisch en open over ons werk na te denken, omdat we daarvoor worden beloond.	0,19*
De huidige beloningsstructuur van mijn corporatie belooft ons ervoor nieuwe ideeën te ontwikkelen en werkwijzen te verbeteren.	0,24**
Wij beoordelen en evalueren dikwijls gezamenlijk ons werk en onze manieren van werken.	0,37***
De ideeën en voorstellen tot verbetering die we individueel of gezamenlijk hebben ontwikkeld, veranderen de processen en onze manier van werken binnen de corporatie.	0,40***

Conclusies

- Welke factoren lijken bij te dragen aan een succesvolle invulling van risicomanagement?:
 1. De organisatiecultuur / manier van werken
 2. De rol die die OCF verder inneemt
 3. Persoonlijke competenties
 4. De omvang van de corporatie

Discussie

- Herkent u dat het bij het succesvol uitvoeren van risicomanagement er vooral om gaat een bepaalde rol pakken en een organisatie te hebben die open staat voor kritiek en verandering?
- Welke andere factoren spelen er?

Dank voor uw aandacht.

g.budding@vu.nl

www.hetzijlstracenter.nl