

Artikel (kort)

Van Sjoerd Blokpoel (e.a.)
Datum 1 april 2010
Ons kenmerk 543221/SBL/IBE

Onderwerp Implementatie risicomanagement bij woningcorporaties;
doorbreek de blokkades!

Ondernemen is risico's nemen, ook voor corporaties. Het (expliciet) risicobewust handelen lijkt echter in de sector geen gemeengoed, wijst divers recent onderzoek uit. Een onderzoek van de TU Delft, i.s.m. Twynstra Gudde, richtte zich op de blokkades voor implementatie van risicomanagement. Organisatiecultuur blijkt daarin erg belangrijk; maar wat betekent dat?

Dit artikel is gebaseerd op het onderzoek van Martijn Clausen, in samenwerking met de begeleiders vanuit de TU Delft (Louis Lousberg en Vincent Gruis) en Twynstra Gudde (Sjoerd Blokpoel, Jacqueline van Ham, Dick Smorenberg), waarin de zoektocht naar 'blokkades in de implementatie van risicomanagement binnen woningcorporaties' centraal stond. Onderdeel van het onderzoek was zowel een literatuuronderzoek als 6 casestudies bij middelgrote corporaties.

De meerwaarde voor het expliciet toepassen van risicomanagement is te vinden in het nemen van beter onderbouwde, afgewogen beslissingen en het bijsturen van lopende projecten, processen of beleid op basis van risico's. Hiermee levert risicomanagement een bijdrage aan het daadwerkelijk behalen van doelstellingen, en ondersteunt het continu de verbetering en de uitbouw van de organisatie. Clausen concludeert dat er veel onbenutte voordelen liggen door het onvoldoende integraal en expliciet toepassen van risicomanagement.

Als hulpmiddel voor het vergelijken van corporaties uit de casestudies is gekozen voor een 6-tal organisatiekenmerken uit het ESH-model. De elementen *cultuur*, *personeel* en *managementstijl* kunnen aangemerkt worden als 'zachte elementen' en de elementen *structuur*, *systemen* en *strategie* als 'harde elementen'. Alle elementen hebben een samenhang en zijn van invloed op het implementeren van risicomanagement.

Een aantal gevonden blokkades komt voort uit de hybride kenmerken van corporaties; maatschappelijke doelen staan niet altijd in lijn met puur financiële doelstellingen. Eenduidig risicomanagement is daarom lastig, helemaal als een expliciete keuze in focus mist in de organisatie en geen risicomanagement strategie is vastgelegd.

De belangrijkste blokkades bevinden zich echter in de zachtere aspecten. Het ontbreekt vaak aan een intrinsieke motivatie bij medewerkers, wat veelal ingegeven is doordat management niet stuurt of motiveert in risicomanagement. Bij de corporaties waar risicomanagement gevorderd is, lijkt een intrinsieke motivatie van het personeel (en daardoor een collectieve betrokkenheid) sterk bij te dragen aan het succes.

De ‘cultuur’ werd in interviews vaak gezien als beperkende factor. Maar wat betekent dit? Clausen concludeert echter dat er geen direct verband lijkt te bestaan tussen de verschillende soorten organisatieculturen binnen corporaties en de wijze van toepassen van expliciet risicomanagement. Er lijkt geen ‘best passende cultuur’ voor expliciet risicomanagement te zijn, alhoewel een zekere mate van ‘openheid’ noodzakelijk is om risico’s te delen en bespreken.

Een ‘passende’ cultuur betekent zodoende ‘passend bij de overige organisatiekenmerken’. Hiermee wordt een gebrek aan integrale benadering duidelijk; de 6 organisatiekenmerken zijn niet op elkaar afgestemd, ofwel; de cultuur past niet bij de eigenschappen van de andere elementen. Dit vraagt vergaand maatwerk in de implementatie van risicomanagement.

Een aspect dat Twynstra Gudde niet verraste, maar wel puzzelt, is de roep om voor een sectorbrede ‘uniforme aanpak’ voor risicomanagement. Dit lijkt haaks te staan op de conclusies dat maatwerk vereist is. Misschien is het mogelijk een beperkte basis-aanpak te ontwerpen, dat bijvoorbeeld ook ingaat op de hybride eigenschappen als blokkade voor de implementatie? Het is ons inziens van belang ruimte over te laten voor maatwerk in zowel inrichting als implementatie. Dat is een puzzel. Twynstra Gudde nodigt corporaties uit om hier een gezamenlijke slag in te slaan. Wij gaan hierover actief in gesprek met individuele corporaties, maar ook met branchevereniging AEDES.

Vraag de samenvatting van het onderzoek op bij Sjoerd Blokpoel (sbl@tg.nl)