



## *Impressie van het SOM Seminar: Actualiteit Control en Interne Beheersing bij Woningcorporaties 26 november 2019*



### *Van transactie naar interactie: meer discussie en debat op basis van cijfers*

Dagvoorzitter Ed Vosselman – emeritus hoogleraar Accounting en Management Control aan de Radboud Universiteit – opent het drukbezochte seminar met een schets van de ontwikkelingen in het vakgebied. De roep om (een vaak cijfermatige) verantwoording door publieke organisaties en ‘professionals’ in de samenleving wordt steeds groter. De kern van ons governancestelsel is meting van de prestatie hetgeen oproept tot calculatieve accountability. De behoefte alle prestaties ‘transparant’ uit te drukken in cijfers gaat gepaard met versimpeling en decontextualisering. Een cijfer representeert niet wat er zich heeft afgespeeld maar refereert hieraan slechts. Er is altijd interpretatie en oordeelsvorming in het spel. Zie cijfers en KPI’s niet als cockpit maar als media. Het zijn geen afsluiters maar middelen om te reflecteren en te besturen. Cijfers zijn geen eindpunt maar ‘spelers in het spel’. ‘Juweltjes’ kunnen komen uit een discussie over de cijfers. Control moet daarbij vertrouwen niet tegenwerken maar ondersteunen.



### *Risicogericht toezicht vanuit het perspectief van de lerende sector*

Hugo Eekhof – programmamanager governance en coördinerend inspecteur bij de ILT / Autoriteit Woningcorporaties – neemt de deelnemers van het seminar mee in de werkwijze van de Aw bij de governance-inspecties. De meeste debacles in de sector vonden hun oorzaak in een ontoereikend functionerende governance. In essentie bestaat goede governance uit het voeren van het goede gesprek op alle niveaus. Eekhof licht toe hoe de Aw steeds risicogerichter toezicht houdt. Op basis van een risico-inschatting in de basisbeoordeling vindt een eventuele verdieping plaats. Met ingang van dit jaar spreekt de Aw ook separaat met de controller. Vervolgens koppelt Eekhof enkele



resultaten van de governance-inspecties terug. Daarbij valt op dat een kwart van de onderzochte corporaties op enkele of meerdere punten niet aan de criteria voldoen. Corporaties hebben de interne beheersing nog vrij vaak niet op orde t.o.v. andere deelreinen. Naar het beeld van de Aw worstelen corporaties met de invulling van de onafhankelijke controlfunctie. Tot slot benoemt Eekhof dat de Aw toezicht houdt vanuit het perspectief van de lerende sector.

## *Soft controls: durft u te zeggen waar u buikpijn van heeft?*

Na de koffiepauze gaat Frits Oukes – oprichter #Echo&Dokwerk – in op de vraag waarom we niet zo autonoom zijn in groepen als en organisaties als we denken. Samenwerken kunnen we allemaal maar we passen ons altijd zo aan dat we minimaal overleven. Organisaties zijn sociale systemen die experimenten uitvoeren om te overleven. Daarbij wordt de groepscode gereproduceerd. Wie regisseert die groepscode? Wat is de rol van de manager daarbij? Hoe geef je dan vorm aan soft controls? En wat kan de controller doen om toch invloed te krijgen vanuit een positie zonder macht? Oukes neemt de deelnemers op inspirerende wijze mee in de wereld van misvattingen over en de fundamenteën van ons gedrag in groepen. Context bepaalt gedrag. Wanneer durft u zonder de uitkomst te kennen te zeggen waar u buikpijn van heeft in de dynamiek tussen RvC, bestuur en controller?



## *OOB-corporaties moeten tijdig hun accountant benoemen*



Klaas Groenveld – senior manager bij Deloitte Advisory en daarvoor directeur-bestuurder bij Accolade – benoemt de achtergronden en het effect van de OOB-status op woningcorporaties. Met ingang van 1 januari 2020 worden woningcorporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden aangemerkt als Organisatie van Openbaar Belang. Dit brengt een aantal veranderingen met zich mee op het gebied van onder andere de onafhankelijkheidsvereisten van de controlerend accountant, de kwaliteitseisen aan en de vergunning van de accountant en een uitbreiding van de controleverklaring. Belangrijk is dat corporaties rekening houden met de geldende termijnen en

cooling-in bepalingen voor het aanstellen van een accountant. Verder zal de nadruk op een zichtbare interne beheersing van (fraude)risico's verder toenemen. Daarbij moet de controller laten zien dat er sprake is van een lerende cultuur. Een management control framework kan helpen. Een internal control statement heeft een positief effect op het bewustzijn maar moet geen doel op zich zijn.

## *Help de controller bij de balans tussen afstand en nabijheid*

Na de lunch gaat dagvoorzitter Ed Vosselman het gesprek aan met Esther Borstlap – directeur-bestuurder bij Woonborg – over onder andere de spanning tussen afstand en nabijheid van de controller. Borstlap acht het van belang dat de controller dichtbij is om de soft controls beter te begrijpen en de rol van 'engaged supporter' goed te kunnen vervullen. Tegelijkertijd maakt die nabijheid het lastiger om normerend te zijn.



Het is dan ook van belang dat de controller een autonome persoonlijkheid is die goed is gepositioneerd, afgestemd op de ontwikkelingsfase van de organisatie. Zorg ervoor dat de controller voldoende vaste infrastructuur heeft. Creëer die als de zon schijnt. Borstlap maakt veel gebruik van intervisiegesprekken ten behoeve van persoonlijk leiderschap en het in beeld brengen en benoemen van de onderstroom. Om elkaar goed te begrijpen moet je wel onderdeel uitmaken van de groepsdynamiek. Tegelijkertijd moet de controller die kritische vriend blijven die af en toe professioneel kan ruziemaken. Zo lang je met elkaar het gedrag benoemt kan dit samengaan.

### *Neem de verantwoordelijkheid in de first line of defense*

Gerard de Heide – concerncontroller bij de SOR – neemt de deelnemers mee in zijn visie op de positionering van de onafhankelijke controlfunctie in het Three Lines of Defense Model, op welk onderwerp De Heide recent is afgestudeerd. Hij geeft aan dat ondanks de wettelijke verankering van de onafhankelijke controlfunctie (niet zijnde de onafhankelijke controller) een duidelijke normering



of best practice ontbreekt. Dat is jammer. Mede daardoor vullen corporaties deze functie heel verschillend in; soms in de 2<sup>e</sup> en soms in de 3<sup>e</sup> lijn en met een diversiteit aan functiebenamingen. Het gaat dus om oordeelsvorming. Interne beheersing is van de hele organisatie, niet alleen van de controller. Zorg dus voor voldoende kennis bij bestuur en RvC, promoot een sterke risicocultuur en zorg voor flexibele lijnen. In het Three Lines of Defense Model zie je binnen de sector dat de 1<sup>e</sup> lijn de verantwoordelijkheid onvoldoende pakt tot zelfcontrole, goede vastlegging, het beschrijven van de kritieke processen de key controls en de risico's en het uitvoeren van beheersmaatregelen. Focus op de 1<sup>e</sup> lijn, leg verantwoordelijkheden daar waar ze horen en zorg voor een combinatie van hard en soft controls.

### *Geef actief invulling aan het begrip risicobereidheid*

Na de theepauze betreedt Frank van Egeraat – partner van Accent Organisatie Advies en lid van de RvC van SSW – het podium. Hij presenteert hoe corporaties tegen hun strategische risico's aankijken en geeft invulling aan het lastige begrip risicobereidheid. Van nature is de mens risico-avers. De begrippen 'risico' en 'bereidheid' passen niet vanzelf bij elkaar. Risicobereidheid gaat over de aard en omvang van de risico's die een corporatie actief bereid is aan te gaan of passief bereid is te tolereren bij het realiseren van haar doelstellingen. Het is van belang eerst de risicofilosofie te definiëren, vervolgens de acceptabele afwijking van de doelstellingen te bepalen en de risico's per doelstelling in kaart te brengen. Doe daarna richtinggevende uitspraken, bepaal relevante normen, signaalwaarden en risicobuffers en zorg voor borging van de risicobereidheid in de besluitvorming en de planning en controlcyclus. In de verschillende rollen van RvC-lid, bestuurder en controller is de verantwoordelijkheid net even anders. Uiteindelijk is de goede dialoog daarbij essentieel.



## *Dromen over een meer uniforme sector*

André van Duijn – Hoofd Corporate Control bij Rochdale en daarvoor onder meer auditor en directeur Bedrijfsvoering bij de Rabobank – sluit de dag af met een boeiende vergelijking tussen woningcorporaties en de Rabobank. Van Duijn ziet diverse overeenkomsten tussen de coöperatieve Rabobank en de corporatiesector zoals bijvoorbeeld de sterke lokale verankering, de complexe wet- en regelgeving, stringente toezichthouders en aandacht voor de Three Lines of Defense.



Tegelijkertijd ziet hij verschillen. Corporaties kennen een diversiteit aan IT-platforms en een (CORA-) procesmodel waarbij de homogene ontwikkeling en toepassing nog steeds ver te zoeken is. De prestatieprikkel ontbreekt bij corporaties evenals het eigenaarschap in de 1<sup>e</sup> line of defense. De uitdagingen voor corporaties liggen volgens van Duijn onder meer in het integraal sturen op strategische KPI's, het aantoonbaar maken van de risicobeheersing en het verantwoordelijk maken van de 1<sup>e</sup> lijn. Tot slot durft hij te dromen van een sector die beschikt over een uniforme procesomgeving, een uniform risico- en control framework, gedeelde IT-standaarden en een gedeelde 3<sup>e</sup> lijn.

Waar wachten we op?

Onder leiding van Ed Vosselman discussiëren sprekers en deelnemers over de vandaag besproken onderwerpen, eerst plenair en later informeel onder het genot van een hapje en een drankje.

Vanwege de goede evaluatie wordt het seminar in geactualiseerde vorm herhaald op 8 april 2020 in Utrecht. Zie het programma op:

<https://www.seminarsopmaat.nl/>

