

## Impressie van het SOM Seminar: "Van risico's beperken naar risico's nemen"



**14 december 2022 Utrecht**

U kunt de videostream van het seminar terugkijken (eventueel in delen) op een tijdstip dat u het beste schikt (na deelname ontvangt u 6 PE punten). U ontvangt dan ook de digitale syllabus.

**De deelnemers hebben het seminar gewaardeerd met een 4.2 op een schaal van 1-5!**

### Risicomanagement is niet meer wat het geweest is!

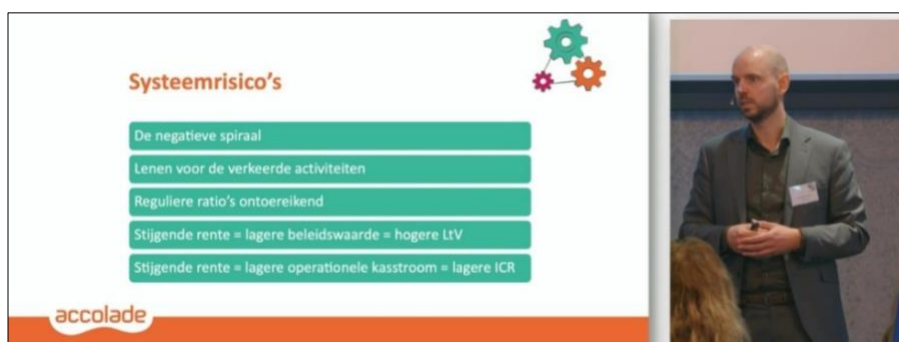


Dagvoorzitter **Arco van de Ven**, Hoogleraar Internal Control & Accounting Information Systems aan TIAS de businessschool van Tilburg University en per 1 januari lid van de RvC van Hof Wonen, opende het seminar met de stelling dat risicobeperking op de oude manier, met gedetailleerde plannen en controls, niet meer lukt. Corporaties hebben te maken met een turbulente omgeving, waarin meerdere crises tegelijkertijd spelen, en die vragen om actie en het benutten van kansen. De complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving verhinderen echter planmatigheid. Alles hangt met alles samen (AHMAS), waardoor een maatregel gericht op de ene crisis een andere crisis kan

vergroten. Arco beargumenteerde dat corporaties scherpere keuzes moeten maken, waarbij publieke waarden een centralere plek in moeten nemen. Corporaties moeten afwegingen maken tussen verschillende – soms conflicterende – doelstellingen, en moeten daarbij de ondergrenzen bewaken van wat maatschappelijk echt niet aanvaardbaar is om te voorkomen dat de 'kwetsbaren' daadwerkelijk 'gekwetst worden'. Dit vraagt om leiderschap in het benutten van kansen en het nemen van risico's, het centrale thema van dit seminar.

### De landelijke prestatieafspraken kunnen op lange termijn tot systeemrisico's leiden

**Friso de Roos**, directeur-bestuurder Financiën & Bedrijfsvoering van Accolade, gaf een toelichting op de potentiële consequenties van de Nationale Prestatieafspraken (NPA) op de financiële positie van corporaties op langere termijn. Een financiële doorrekening tot 2050 laat zien dat Accolade vanaf



omstreeks 2030-2035 niet langer aan de normen van Aw en WSW zou kunnen voldoen. De grootste 'boosdoener' daarbij is de toenemende rentelasten als gevolg van een stijging van de leningenportefeuille in combinatie met onrendabele investeringen. Hierdoor ontstaat een negatieve spiraal in de operationele kasstroom. Friso constateert dat dit patroon bij meer corporaties speelt, en dat daardoor het corporatiestelsel onder druk kan komen te staan. Hij riep de controllers in de zaal op om kritisch te kijken naar de keuzes die corporaties in de komende tijd gaan maken. Niet om investeringen te stoppen, maar wel om scherp te zijn op 'verantwoorde keuzes' (niet lenen voor 'de verkeerde activiteiten').

## Het gesprek over het 'handelingsperspectief' gaat in toenemende mate gevoerd worden

Tijdens een panelgesprek gingen (foto v.l.n.r.) **Daphne Braal**, directeur-bestuurder van Vidomes, **Ton Hugens**, directeur Aw en **Jo van Kalsbeek**, bestuurder Risk van WSW, aan de hand van enkele stellingen met elkaar en met de deelnemers in gesprek over de kansen en risico's waar corporaties voor staan, de risicobereidheid van corporaties en hoe Aw en WSW daar naar kijken.



De deelnemers aan het seminar waren het er vrijwel unaniem over eens dat de investeringsopgaven vanuit de NPA zullen gaan leiden tot een verhoging van het risicoprofiel van woningcorporaties. Aw en WSW houden daar ook rekening mee. Hét sleutelwoord daarbij is 'handelingsperspectief': wat zijn de mogelijkheden van een corporatie om bij te sturen als het financieel spannend wordt? Jo gaf aan dat WSW in de financiële beoordeling van corporaties meer dan nu naar de langere termijn zal gaan kijken (0-15 jaar in plaats van de 5-jaars dPi periode) en daarover het gesprek zal gaan voeren. Ton voegde daaraan toe dat vanwege de NPA het stelsel onder druk komt te staan. Vanuit de Aw zal daarom de aandacht ook uitgaan naar de 'boardroom dynamics': hoe wordt binnen de corporatie en tussen bestuur en RvC het gesprek gevoerd over de NPA en de druk die daaruit voort komt om volkshuisvestelijke prestaties te leveren? Daphne gaf aan dat zij voor controllers een belangrijke rol weggelegd ziet om het duurzaam business model van de corporatie in de gaten te houden. Dat betekent niet alleen kijken naar een individueel investeringsbesluit, maar ook zo nu en dan een stap terugzetten en het langere termijn geheel overzien. Daarom moeten controllers nauw betrokken zijn bij de strategische besluitvorming.

## Risicoleiderschap: ERG anders omgaan met risico's én kansen



**Martin van Staveren**, docent Risicomanagement aan de Universiteit Twente, ging in zijn bijdrage in op vernieuwend risicomanagement met Risicoleiderschap. Hij gaf aan dat traditioneel risicomanagement, met risicoregisters en controles, goed toepasbaar is in situaties waarin sprake is van een eenduidige oplossing, een zogenaamd 'tam' vraagstuk. Maar in de complexe en dynamische omgeving waarin corporaties werken is sprake van '(wicked) wilde' vraagstukken, waarvoor géén ultieme oplossing bestaat. Dat vraagt om risicoleiderschap: het ERG (expliciet, realistisch en gestructureerd) doelgericht durven omgaan met onzekerheden, risico's én kansen.

Volgens Martin is het makkelijk om risicomanagement ingewikkeld te maken, en dat is wat risicomangers vaak doen. Voor risicoleiderschap moet je terug naar de essentie, samengevat in de 'drie DOD-vragen': Wat is je Doel?, Wat is Onzeker?, en Wat ga je Doen? Deze drie vragen moet je toepassen in 'dat wat je al doet', met ander woorden in alle bestaande activiteiten en processen. Bovendien moet dit niet alleen gedaan worden door één of enkele personen (de risicomangers) maar door iedereen in de organisatie.

Martin ging verder in zijn betoog in op twee randvoorwaarden om risicoleiderschap in de organisatie te creëren: het ontwikkelen van een groeimindset (verlangen om te leren) en het bieden van interpersoonlijke veiligheid. Ook benoemde hij verschillende vaardigheden voor risicoleiders.

## Risicobereidheid: een essentieel onderwerp van gesprek aan de bestuurstafel

De druk om te leveren en de turbulentie in de omgeving van corporaties vragen om een scherpe en heldere risicobereidheid en een adequate risicostrategie. Dat stelde **Alice Jansen**, consultant bij Accent Advies, vicevoorzitter van de RvC van Thuisvester en lid van de RvC van Zayaz, in haar bijdrage. Met de NPA komt een forse investeringsopgave op corporaties af.



Tegelijkertijd zijn de beschikbare middelen beperkt. Het is daarom van belang om de juiste balans te zoeken tussen het leveren de maatschappelijke bijdrage en het bewaken van de financiële gezondheid van de corporatie. Met een heldere risicobereidheid, zo betoogde Alice, geef je richting aan de organisatie en maak je aan stakeholders duidelijk waar je grenzen liggen.

Zowel de risicofilosofie (de risicohouding) als de mate van risicomanagementvolwassenheid zijn bepalend voor de risicobereidheid. Alice merkt in de praktijk dat corporaties in de risicofilosofie steeds meer opschuiven richting 'bovenkant modaal'. Wat betekent deze houding voor de risico response? Méér ambitie is één, maar kan de organisatie dat ook bijbenen? Hoe zorg je ervoor dat de risicobeheersing passend is bij de mate van ambitie? Dat zijn belangrijke vragen in de dialoog tussen bestuur en Raad van Commissarissen.

## De concerncontroller moet onafhankelijk zijn in geest, positie en relatie



**Maria Dorresteyn**, senior riskmanager bij Mitros, gaf een inkijkje in de manier waarop zij invulling geeft aan de gecombineerde rol van risicomanager en concern controller bij Mitros (die vanaf 1 januari 2023 samen met Viveste verder gaat onder de naam Woonin). Als concern controller ziet Maria het als haar taak om comfort te geven aan de RvC dat de informatie die ze hebben over Mitros hen in staat stelt om effectief toezicht te houden op Mitros. Als risicomanager bewaakt ze dat de directeur-bestuurder in zijn besluiten voldoende en juiste risico-informatie meeweegt. Maar uiteindelijk is hij 'de baas', zo stelde ze, en kan hij een andere keuze maken dan die zij zou maken. Zolang risico's goed meegewogen zijn, is dat vanuit haar positie geen probleem.

Maria gaf aan dat zij zich in haar rol 'overall mee bemoeit waar nodig'. Dat kan leiden tot een mate van betrokkenheid bij een onderwerp, waardoor de onafhankelijkheid in het geding kan komen. De ruimte die zij krijgt in de verhouding met de directeur-bestuurder is daarin essentieel: hij maakt een onafhankelijke rol mogelijk en geeft feedback zonder de onafhankelijkheid in te perken. Het is daarom volgens Maria van belang om als concern controller met zowel de directeur-bestuurder als de RvC regelmatig het gesprek te voeren over wat je van elkaar verwacht en van elkaar nodig hebt.



## Het grootste risico is dat je geen enkel risico durft te nemen

Wat zijn de specifieke risico's (en kansen) waar kleinere corporaties mee te maken hebben? Daar ging **Marieke Westerbeek**, concerncontroller bij De Goede Woning (Apeldoorn) en Woonbedrijf Ieder1 en lid van de RvC van WOONstichting Gendt, in haar bijdrage op in. Volgens haar zitten die risico's met name op de kwetsbaarheid van functies/posities in de organisatie (zeker als sprake is van verloop), het ontbreken van specialistische kennis met mede daardoor beperkt innovatief vermogen en een veelal aanwezige familiecultuur, hetgeen elkaar aanspreken lastig kan maken. Maar dit alles biedt ook kansen: er zijn korte lijnen in de organisatie, besluitvorming gaat sneller, medewerkers hebben veelal een brede kennis, en er is sprake van een sterke sociale cohesie.



Marieke kwam met de prikkelende stelling dat het belangrijkste risico ligt bij jezelf: hoe kijk jij naar de wereld? Maar ook, hoe kijkt een ander? Daarin zit voor haar de essentie van de rol van controller: het aangaan van de dialoog hierover en het bieden van tegenkracht. Dat kan meerdere kanten op gaan. Bij de ene bestuurder moet je misschien iets meer uitdagen, terwijl dat je bij de andere bestuurder meer moet terugduwen. En je moet soms besluiten uit het verleden opnieuw ter discussie durven stellen. De omgeving is immers veel te veranderlijk om zondermeer vast te houden aan een eerder vastgestelde koers.

De 70 deelnemers in de zaal en het dito aantal 'online kijkers' waren na afloop erg te spreken over de opbouw van het programma, de presentaties en de vele praktische tips. Het SOM-seminar is dan ook heel goed geëvalueerd. U kunt het seminar terugkijken (met 6 PE punten).