



*Impressie van het SOM Seminar:
Actualiteit Control en Interne
Beheersing bij Woningcorporaties
15 september 2020*



De digitale Leeswijzer vindt u [hier](#), code 10042705

Het seminar is opgenomen op een videostream, u kunt het nog terugkijken (eventueel in delen) wanneer het u schikt. Kosten € 200. 6 PE.

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 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 governance-systeem 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’. ‘Juweeltjes’ kunnen komen uit een discussie over de cijfers. Control moet daarbij vertrouwen niet tegenwerken maar ondersteunen.



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 – opent de dag 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^e 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^e 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^e lijn. En zo mogelijk een shared service center in de sector voor ‘internal audit’-diensten. Waar wachten we op?



Geef actief invulling aan het begrip risicobereidheid

Na de koffiepauze 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 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 dialoog essentieel.



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^e en soms in de 3^e 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^e 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^e lijn, leg verantwoordelijkheden daar waar ze horen en zorg voor een combinatie van hard en soft controls



OOB-corporaties moeten tijdig hun accountant benoemen



Lizan Goossens – partner bij Deloitte – benoemt na de lunchpauze 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 daarbij helpen. Een internal control statement heeft een positief effect op het bewustzijn maar moet geen doel op zich zijn.

Noot redactie: vanwege de toegenomen accountantskosten pleit aedes voor een verhoging van de OOB grens naar 25.000 woningen.

Koester de systeemwereld, maar heb ook aandacht voor de leefwereld

Arco van de Ven schetst een beweging van 'compliance' naar effectiviteit. Na een achtjaar lange ervaring als (voorzitter van) de RvT van Trivire houdt hij een pleidooi om de aandacht wat te verleggen van de systeemwereld naar de leefwereld. Formele systemen zijn er genoeg- al blijft er toch vooral aandacht voor financiële systemen gericht op toezicht en controle. Toch hangt de realisatie van de maatschappelijke opgave van de corporaties, de zorg voor de beschikbaarheid van betaalbare en verduurzaamde woningen in leefbare wijken, niet alleen af van een goede inrichting en een goed gebruik van systemen. Beheersbaarheid en systematiek kennen zo hun beperkingen.



Een VUCA-wereld, dat wil zeggen een wereld die zich kenmerkt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, vraagt vooral om de moed om toekomstbestendige keuzes te maken. De corporatie van de toekomst moet in staat zijn zich goed in de noden van de huurders te verplaatsen en daarop te acteren. Standaardisering is goed, maar de effectiviteit van het handelen wordt vooral bepaald door de wijze waarop met uitzonderingen wordt omgegaan.

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

Na de theepauze gaat Frits Oukes – oprichter #Echo&Dokwerk – in op de vraag waarom we niet zo autonoom zijn in groepen 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?



Help de controller bij de balans tussen afstand en nabijheid

Aan het eind van de dag gaat dagvoorzitter Ed Vosselman in gesprek 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 ruziemen. Zo lang je met elkaar het gedrag benoemt kan dit samengaan.

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.

Uit de evaluaties blijkt dat de deelnemers na een leerzame dag tevreden huiswaarts keerde.

