

45

mei 2010

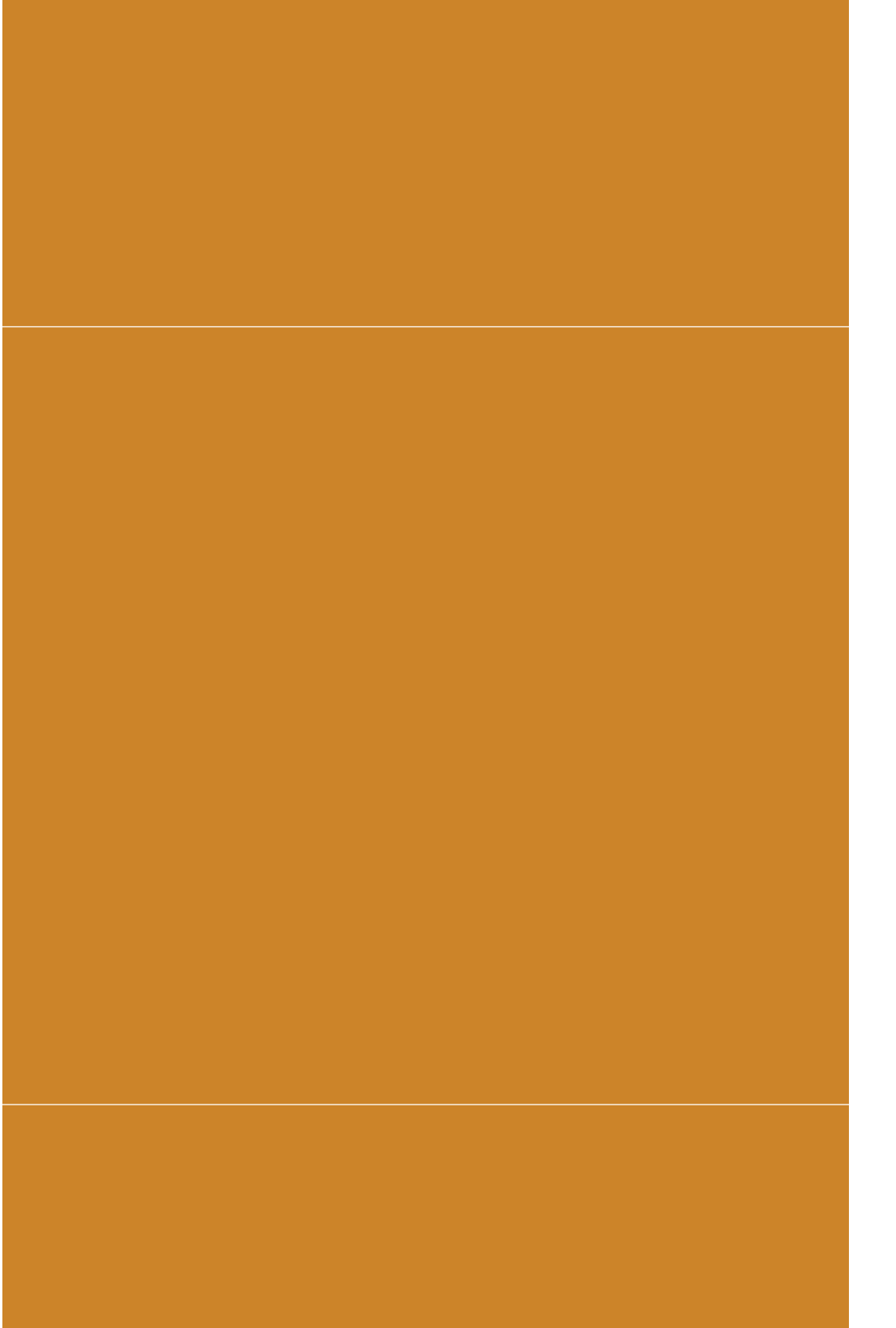
aedes

compact



Risicomangement

Uitdaging voor maatschappelijke ondernemingen



Risicomanagement

Uitdaging voor maatschappelijke ondernemingen

compact

Inhoud

Voorwoord	3
1 Risicomanagement als kernbegrip in governanceverhoudingen	5
2 De urgentie van risicomanagement	9
3 De bouwstenen van risicomanagement	17
4 Risicomanagement bij woningcorporaties	34
5 Rolverdeling en verantwoordelijkheden	45

Voorwoord

Corporaties zijn zich steeds meer bewust van het belang en het nut van een professionele aanpak van risicomanagement. Het is een goede ontwikkeling dat de sector zich ook op dit thema wil verbeteren. Voor corporaties is dit onderwerp nog redelijk nieuw en zelfs bij veel grote commerciële ondernemingen in Nederland staat het nog in de kinderschoenen. Risicomanagement is dus een uitdaging voor elke organisatie. Juist voor maatschappelijke ondernemingen als woningcorporaties is dit instrument van grote waarde. Het voorkomen van en anticiperen op schade en onverwachte situaties leidt tot betere resultaten, een professionele sturing en een goede verantwoording.

Het bestuur van Aedes heeft risicomanagement hoog op de agenda gezet. Het verbeteren van risicomanagement bij corporaties is een van de speerpunten van de strategische agenda 'Ontwikkeling kwaliteit bedrijfsvoering'. Risicomanagement is een vakgebied in ontwikkeling. Aedes wil corporaties met deze Compact dan ook een eerste aanzet bieden om risicomanagement binnen onze sector te verbeteren. Zowel de op dit gebied al actieve als de minder ervaren corporatie kan hierin iets van nut vinden.

De Compact gaat achtereenvolgens in op de relatie van risicomanagement met de Governancecode, waarom risicomanagement belangrijk is, hoe het in elkaar zit, de vertaalslag naar corporaties en de functies binnen de corporatie die met risicomanagement te maken hebben. Ook de praktijk van risicomanagement komt aan bod en is beschreven vanuit verschillende rollen en bij uiteenlopende corporaties. Die praktijk laat zien dat corporaties risicomanagement op diverse manieren toepassen en dat het door alle organisatielagen hoort te worden opgepakt.

Gezien de reikwijdte van het onderwerp hoop ik dat uiteenlopende functies en afdelingen binnen uw corporatie kennis zullen nemen van deze uitgave over risicomanagement. Deze Compact maakt duidelijk dat risicomanagement de grootste waarde heeft door een organisatiebrede

toepassing. De reis die je samen maakt om optimaal risico's te beheersen is daarbij net zo belangrijk als de eindbestemming. ■

Marc Calon
voorzitter Aedes

Risicomanagement als kernbegrip in governanceverhoudingen

1

Risicomanagement is de hoeksteen voor het functioneren van woningcorporaties. Het is een vitaal onderdeel van de governancestructuur, want goed risicomanagement begint bij de hoofdstructuren en bij het gedrag. Het is onvoldoende om alleen naar details en processen te kijken. Risicomanagement is immers de voorwaarde voor elke strategie en performance.

Governance is de kunst van het besturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden op organisaties. Anders gezegd: governance is het samenstel van bevoegdheden die de integere en professionele besluitvorming in organisaties op een transparante wijze bevordert. Governance omvat niet alleen de besluitvorming over de structuren en de organisatie, het omvat alle besluiten van de instelling. Het is het normatieve kader waarbinnen besluiten worden genomen.

Governance is geen doel op zichzelf. Good governance in de publieke sector is kwalitatief gericht: kwalitatief goede dienstverlening is immers de enige legitimatie voor non-profitinstellingen. Structuren en instrumenten moeten daaraan dus ondergeschikt zijn. Bestuurscultuur, formele organisatie, strategievorming, controlsysteem en bijvoorbeeld personeelsbeleid moeten op elkaar zijn afgestemd. En het gaat nog verder: governance, kwaliteitsbeleid en risicomanagement hebben grote overlap met elkaar en vragen een ontschotting van de diverse disciplines.

In de huidige Governancecode Woningcorporaties zijn enkele bepalingen opgenomen. De hoofddoelstelling van de Governancecode luidt dat het *'bestuur belast is met het besturen van de woningcorporatie, wat onder meer inhoudt dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de corporatie. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen. Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie in het licht van haar*

volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. Het bestuur verschaft de raad van commissarissen tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en zijn auditcommissie, indien ingesteld.'

De code gaat vervolgens verder: *'In de woningcorporatie is een op de woningcorporatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de woningcorporatie in ieder geval:*

- 1 risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie*
- 2 een integriteitscode die in ieder geval op de website van de woningcorporatie wordt geplaatst*
- 3 kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie als bedoeld in hoofdstuk V*
- 4 handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures*
- 5 een systeem van periodieke monitoring en rapportering.*

In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de werking hiervan.'

De Monitoringscommissie Governancecode Woningcorporaties heeft anno april 2010 nog niet diepgaand bij de werking van het beschreven risicomanagement stilgestaan, maar elk onderzoek naar governance is feitelijk een onderzoek naar risicomanagement. Een specifiek onderzoek naar risicobeheersing volgt in het komende jaar. De commissie-Glasz constateerde al in 1998 dat het risicomanagement van woningcorporaties onder de maat is. Het onderzoek van de huidige Monitoringscommissie, dat recent een tussenrapportage opleverde, bevat de stelling dat de huidige code weliswaar passages bevat over risicomanagement, maar deze wordt tot op heden (althans in dit onderzoek) als te summier ervaren. Vooruitlopend op het vervolgonderzoek alvast enkele opmerkingen.

Zodra er echt iets misgaat bij een corporatie, heeft het risicomanagement niet goed gefunctioneerd

Rechtspersonenrecht, statuten, governance, functiescheiding, toezichtskaders, managementcontrolesystemen, verantwoordingsmechanismen, administratieve organisatie, monitoring, kwaliteitsmechanismen en protocollering op het laagste niveau maken allemaal deel uit van de boom van risicomanagement. Het één kan niet zonder het ander. Governance is de wijze van besturen en bestuurd worden en dus een aspect dat iedereen in een organisatie raakt. Het gaat om het in kaart brengen van risico's en die systematisch en integer monitoren, zodat toezichthouders, managers, professionals en belanghouders ermee verder kunnen. In die zin betreft het een belangrijk informatiekanaal voor de door de governancecodes genormeerde topstructuur van instellingen zoals corporaties. En de recente geschiedenis van incidenten heeft bewezen dat het aan dit soort informatiestromen en mechanismen heeft ontbroken.

Opvallend bij de recente incidenten is overigens dat het risicomanagement zich blijkbaar niet of onvoldoende heeft uitgestrekt tot en met de bestuurstop van woningcorporaties, maar eerder bleek te functioneren voor die bestuurstop. Voorzitters van raden van bestuur zijn wellicht nog wat te weinig object van risicomanagement en wellicht nog te veel de opdrachtgever ervan, waardoor zij zelf buiten de analyses vallen. Risicomanagementsystemen moeten uiteindelijk op het hoogste niveau in de organisatie worden bediscussieerd – de raad van bestuur en de raad van commissarissen – en die organen moeten daarbij ook de risico's die zij zelf kunnen opleveren niet uit het oog verliezen.

Risicomanagement is de hoeksteen voor het functioneren van woningcorporaties. Het is ook de steen die nodig is om de put te dempen als het kalf verdronken is. Zodra er echt iets misgaat bij een corporatie, heeft het risicomanagement bijna per definitie niet goed gefunctioneerd. En er blijven natuurlijk altijd zaken misgaan. Er blijven dus altijd discussies over hoe ver en hoe breed en hoe diep de informatieverzorging en de analyses hadden moeten gaan. Achteraf is het altijd gemakkelijk praten. De vragen beantwoorden die voorafgaan aan mogelijke incidenten is

evident moeilijker. En dan gaat het niet alleen om de financiële zaken maar vooral om de organisatie: hoe functioneert de organisatie van een woningcorporatie en zijn er in die analyses voldoende waarborgen ingebouwd om escalaties te voorkomen? Welke instrumenten bestaan er om die problemen te voorkomen? Helaas zijn er nogal wat systemen die ingaan op het detecteren van gedetailleerde organisatiefouten in de basis van de organisatie. En uiteraard niet ten onrechte: Barings ging immers door het handelen van slechts één handelaar onderuit. De vraag is echter wat het object van risicomanagement is: het naleven van gedetailleerde protocollen of het menselijke gedrag in de organisatie? En als we gedrag als uitgangspunt nemen, hebben we dat dan goed weergegeven in de regels en de systemen?

Kortom: risicomanagement is een vitaal onderdeel van de governancestructuur van een corporatie en moet beginnen bij de hoofdstructuren en het gedrag. Alleen naar details en processen kijken is onvoldoende. Risicomanagement is immers de voorwaarde voor elke strategie en performance. ■

Dit hoofdstuk is geschreven door prof. dr. G.D. Minderman, voorzitter Monitoringscommissie Governancecode Woningcorporaties.

Risicomanagement is de voorwaarde voor elke strategie en performance

De urgentie van risicomanagement

2

Waar organisaties ondernemen, worden risico's genomen. Die risico's kunnen leiden tot winst, maar ook tot verlies en reputatieschade. In de afgelopen jaren zijn tal van organisaties door schade en schande wijs geworden. Ze hebben risicomanagement inmiddels hoog op hun agenda gezet. Gedwongen door druk uit de maatschappij, maar ze ervaren ook zelf dat effectief risicomanagement van belang is om verliezen te beperken en kansen voor de organisatie te signaleren.

Waar komt de huidige aandacht voor risicomanagement vandaan? De kiem daarvan ligt eigenlijk al in de jaren 90. De Verenigde Staten kregen toen te maken met diverse boekhoudschandalen en fraudegevallen. Berucht is de zaak rond de energiereus Enron die uiteindelijk in 2001 failliet ging. In Nederland herinneren we ons de Ahold-affaire die zich uitstreckte tot in Amerika en die het Zaanse concern in 2003 aan de rand van de afgrond bracht. Het zijn twee willekeurige voorbeelden van affaires waardoor wereldwijd de noodzaak werd gevoeld van betere corporate governance en scherpere risicobeheersing. Na deze eerste golf kwam de kredietcrisis. In september 2008 viel de bank Lehman Brothers en was de kredietcrisis een feit, gevolgd door een economische recessie. Deze sloeg over naar Europa, ook naar Nederland. Hier spande de Nederlandse overheid zich in om banken als Fortis en ABN AMRO te redden. Vervolgens kwam daar ook nog het Icesave-debacle bij, nog een symptoom van de broosheid van het financiële systeem.

Los van deze economische crisis werd de publieke opinie in Nederland ook telkens weer opgeschrikt door andere financiële schandalen, zoals uit de hand gelopen projecten van overheden. Voorbeelden zijn de Betuwelijn, de HSL en de Noord-Zuidlijn in Amsterdam. Maar ook bij andere organisaties, zoals in de zorg- en corporatiewereld, liepen projecten uit de hand en kwamen zaken aan het licht waar sprake was van onverantwoorde risicobeheersing. In veel van deze gevallen was er een gebrekkig toezicht,

niet alleen door raden van commissarissen, maar ook door de benoemde toezichthoudende organen (zie ook hoofdstuk 1 over governance).

Door al deze ontwikkelingen ontstond maatschappelijke druk om meer transparant te zijn over de wijze van toezicht en over de risico's die inherent zijn aan het ondernemen. De maatschappij wil zich een beter idee kunnen vormen over 'de stand van zaken' van de betreffende organisaties. Deze transparantie moet een plek krijgen in de jaarrekening en het jaarverslag waarin naast informatie over het verleden ook toekomstgerichte informatie (zoals over risico's) moet worden opgenomen.

De maatschappij wil informatie over de robuustheid van de organisatie, over het beleid dat bestuurders voorstaan, over het al gerealiseerde beleid en over de winstgevendheid en financiële continuïteit van de organisatie. Daarnaast wil de maatschappij weten hoe het is gesteld met de cultuur en de integriteit van de organisatie en haar bestuurders en commissarissen. En dan gaat het niet alleen over de belangen van eventuele aandeelhouders, maar ook over die van werknemers, leveranciers, klanten, omwonenden, de overheid en andere belanghouders.

CORPORATE GOVERNANCE

Wat betekent dat concreet? Wat verwacht de maatschappij van organisaties? Dat hun bestuurders tijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, dat ze de daarmee gepaard gaande risico's afdoende beheersen, dat commissarissen dit bewaken en dat bestuurders hierover verantwoordelijkheid afleggen door te rapporteren in jaarverslagen. De bestuurders moeten volgens de maatschappij verklaren dat de financiële verslaggeving in overeenstemming is met wet- en regelgeving en dat onderliggende systemen goed werken. Bovendien moeten ze rapporteren over het algemene risicoprofiel van de organisatie en de risico's die aan de strategie en de dagelijkse bedrijfsvoering zijn verbonden, en daarbij aangeven in hoeverre deze risico's zijn afgedekt. Van commissarissen verwacht de maatschappij dat ze aangeven over welke onderwerpen ze hebben gesproken met de bestuurders en hun eigen functioneren periodiek evalueren.

De maatschappij vraagt om transparantie over de wijze van toezicht houden en de risico's

Kortom, tegenwoordig worden veel hogere eisen gesteld aan het expliciet maken en verantwoorden van risico's. Risico's identificeren en ze beheersen is van levensbelang omdat het bepalend is voor de mate van vertrouwen die de omgeving (of aandeel- en/of belanghouders) in organisaties stellen. Het verschaft de noodzakelijke legitimiteit van handelen (*license to operate*). Risico's hoeven echter niet altijd onder controle te zijn. Het gaat erom dat je als organisatie die risico's beheerst die je ook wilt beheersen. Een organisatie kan immers nooit alle risico's beheersen. In welke mate wel is afhankelijk van haar risicohouding (en risicotolerantie).

Al deze maatschappelijke verwachtingen over transparantie rond risico's leiden tot een aanscherping van de corporate governance. Dat is neergelegd in regelgeving en codes. Zo hebben we in Nederland de Corporate Governance Code. Deze code is in 2003 vastgesteld door de commissie-Tabaksblat en in december 2008 geactualiseerd door de commissie-Frijns. Deze code is op 1 januari 2009 in werking getreden. De naleving wordt gemonitord door een commissie onder leiding van Jos Streppel (meer informatie op www.commissiecorporategovernance.nl).

Behalve deze code zijn er ook nog tal van andere regels en richtlijnen opgesteld die vooral zijn gericht op het financiële systeem. Enkele voorbeelden zijn de Transparantie Richtlijn van de EU, de Kabinetvisie op de financiële sector, de Code Banken, het Verbond van Verzekeraars, de principes voor een beheerst beloningsbeleid van de Autoriteit Financiële markt en De Nederlandse Bank, de Sabanes Oxley-wetgeving en de Dow Jones Sustainability Index. Het bekende ratingbureau Standard & Poor's neemt zelfs de kwaliteit van het risicomanagementsysteem mee als criterium bij het bepalen van de Credit Rating van organisaties.

Even terug naar de Nederlandse Corporate Governance Code. Die heeft een specifieke bepaling over risicobeheersing. In artikel II.1.3 staat dat er 'in een vennootschap een op de vennootschap toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig moet zijn'. Deze code is te downloaden via de website www.commissiecorporategovernance.nl. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem noemt de code ook een aantal elementen:

- risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen
- een gedragscode, die op de website van de organisatie wordt geplaatst

Ook organisaties zien het nut van risicomanagement als instrument om de eigen prestaties te optimaliseren

- handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures
- een systeem van monitoring en rapportering.

De Nederlandse Corporate Governance Code geldt alleen voor beursgenoteerde organisaties. Hoe staat dat bij de Nederlandse woningcorporaties? Zij hebben hun eigen code, die in hoge mate is afgeleid van ‘Tabaksblat’: de in hoofdstuk 1 al genoemde Governancecode Woningcorporaties (meer informatie op www.governancecodewoningcorporaties.nl). Op verschillende plekken staan in deze code expliciete teksten over risicobeheersing, die in het vorige hoofdstuk al uitgebreider zijn benoemd, maar we hier kort samenvatten:

- ‘In de woningcorporatie is een op de woningcorporatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig.’ (artikel II.1.4)
- ‘In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de werking hiervan.’ (artikel II.1.5)
- ‘Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat in ieder geval: de strategie en de risico’s verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie; de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.’ (artikel III.1.6)

Zo is in de afgelopen jaren steeds meer aandacht ontstaan voor een betere corporate governance, die is neergeslagen in codes die specifieke eisen stellen aan het optuigen van systemen voor risicobeheersing. Die aandacht is er in elk geval op papier. Afhankelijk van de branche waarin een organisatie actief is, heeft die aandacht zich in meer of mindere mate vertaald in uitgewerkte methodes voor risicomanagement. Over het algemeen staat dit echter nog in de kinderschoenen.

ORGANISATIEBELANG

Komt de druk om tot een betere risicobeheersing te komen alleen uit de maatschappij? Nee, inmiddels raken ook organisaties zelf steeds meer

doordrongen van het besef dat risicomanagement een bijzonder nuttig instrument kan zijn om de eigen prestaties te optimaliseren. Ze worden geconfronteerd met een steeds complexere omgeving en steeds hogere verwachtingen van aandeelhouders, klanten, externe toezichhouders, politiek en maatschappelijke belanghouders. Voor woningcorporaties geldt hierbij een bijzondere verantwoordelijkheid die hoort bij hun status als toegelaten instelling: het effectief en efficiënt beheren van de maatschappelijke middelen en het financiële vermogen. Want ook corporaties voeren ingewikkelde projecten uit met een relatief hoog risicoprofiel, waarbij ze ook nog eens te maken krijgen met steeds sneller veranderende en uiteenlopende verwachtingen van hun omgeving. Het is aan de bestuurders en commissarissen om te zorgen voor een adequate inrichting van de governance en voor een actief risicomanagement waarmee de lange-termijnwaardecreatie van de organisatie wordt ondersteund.

Organisaties beginnen redelijk helder voor ogen te krijgen wat het belang is van risicomanagement voor de ontwikkeling van de lange-termijnwaarde. Een van de belangrijkste voordelen is het beheersen en verkleinen van potentiële verliezen. Tegelijk biedt risicomanagement ook de mogelijkheid om kansen te identificeren: het bewust aangaan van risico's kan de prestaties van de organisatie juist ook ondersteunen. Organisaties maken dus niet alleen kennis met dit gedachtegoed, maar worden zich juist bewust van en raken gemotiveerd om risicomanagement toe te passen. Uitgangspunt is dat risico's bij ondernemen horen. Het bewust nemen van risico's in lijn met de strategie van de organisatie is cruciaal om als organisatie succesvol te zijn. Dit zijn belangrijke elementen bij de implementatie van risicomanagement.

De risicobereidheid van een organisatie kan een afgeleide zijn van haar strategie, maar omgekeerd kan de risicobereidheid ook van invloed zijn op die strategie. Door die wisselwerking actief op te zoeken kan een organisatie risicomanagement inzetten voor adequate besluitvorming. Als ze de gevolgen en de kansen van risico's inzichtelijk maakt, kan ze bewust en weloverwogen besluiten nemen. Dit is ook voor de verantwoording

Een van de belangrijkste voordelen van risicomanagement is het beheersen en verkleinen van potentiële verliezen

(vanuit een good-governancegedachte) belangrijk, niet alleen naar commissarissen, maar ook naar andere belanghouders zoals kapitaalverschaffers, externe toezichhouders en werknemers. Verder kan risicomanagement ook wezenlijk bijdragen aan het ondersteunen van een betere *cash flow*; denk hierbij aan efficiency in processen en verlaging van kosten.

URGENTIE

In dit hoofdstuk beschreven we het waarom en de urgentie van risicomanagement. Het gaat om meer dan een hype. De druk vanuit de maatschappij om transparant te zijn over risico's en om actief te zijn in het beheersen van risico's zal blijven. Maar organisaties zullen ook vanuit een welbegrepen eigenbelang werk willen maken van risicomanagement. Het is een middel dat organisaties in staat stelt om de kansen op verlies en winst bewust en systematisch tegen elkaar af te wegen. In het volgende hoofdstuk komt aan de orde wat we moeten verstaan onder risicomanagement: welke elementen en welke stappen zijn nodig om tot een goed risicomanagement te komen? ■

Dit hoofdstuk is voor een groot deel gebaseerd op Risicomanagement: een hype? Wat betekent het voor bestuurders en commissarissen? (Nivra, Amsterdam, 2009) en bewerkt door Inge van der Brug, senior communicatieadviseur Van der Brug Communicatie, en Harry Klieverik, teamleider Gedrukte Media Aedes vereniging van woningcorporaties.

De toezichthouder:

'AANJAGEN EN BLIJVEN VOLGEN'

'Bij veel corporaties staat risicomanagement op de agenda. Maar risicodenken verankeren in een bedrijfscultuur is iets anders en niet gemakkelijk', zegt Vincent Gruis, sinds 2005 lid van de raad van commissarissen bij corporaties Com•wonen in Rotterdam en De Sleutels in Leiden. 'In formele zin zijn er vaak al systemen voor risicomanagement aanwezig. Maar worden die ook daadwerkelijk gebruikt? Daar moet je als commissaris achter zien te komen.'

Aanjagen en blijven volgen is volgens Gruis dan ook de belangrijkste rol van de raad van commissarissen hierbij. 'Als in een plan staat dat de corporatie het voornemen heeft om risicomanagement in te voeren, betekent dat dus dat je doorvraagt wat dat inhoudt, wanneer we de resultaten krijgen. Doorvragen om te voorkomen dat men alleen blijft hangen in het signaleren van risico's. Daar bovenop blijven zitten is belangrijk.'

Beide corporaties zijn al enige jaren actief op het gebied van risicomanagement. De wijze waarop de commissarissen daarbij zijn betrokken, verschilt. En dat, zegt Gruis, heeft vooral te maken met de schaalgrootte van de corporatie. 'De Sleutels is een kleine corporatie. Als raad van commissarissen bemoeien we ons actief met elk project, vaak al vanaf de initiatieffase. Dat betekent ook dat we door vragen te stellen meehelpen bij het in kaart brengen van de risico's. Wat doe je bijvoorbeeld als het project tegenvalt, hoe kan de corporatie dat financieel dragen?'

De Sleutels ontwikkelde zich van beheerorganisatie tot ondernemer. 'We hebben er bewust voor gekozen om niet te fuseren maar om de kennis zelf in huis te halen. Dat was spannend. Een tijdlang vond ik de organisatie zelf het grootste risico. Konden ze het aan? De eerste herstructureringen zijn inmiddels goed verlopen. Nu ben ik geruster.' Om risico's te benoemen werkt De Sleutels met een systeem van risicokaarten. Een adviesbureau begeleidde de managers met het oefenen van de rollen waarbij managers Projectontwikkeling, Belegging en Beheer risico's deden vanuit hun eigen rol.

Beide corporaties waar Gruis toezichthouder is, hebben het beleid om projecten die verder af staan van de kerntaak niet alleen te ontwikkelen maar altijd samen met andere partijen. 'Daarmee deel je ook de risico's.'

Bovendien is het een test: zien anderen dezelfde kansen in een project als wij, of zien ze ervan af omdat het te risicovol is.'

Bij een grote corporatie als Com•wonen houden de toezichhouders zich niet met afzonderlijke projecten bezig, maar meer met de organisatie van het risicomanagement. 'Daarbij is onderscheid gemaakt tussen projectontwikkeling en de overige activiteiten. Op bedrijfsniveau is een top 11 samengesteld van risico's. Daar hebben wij als raad van commissarissen ook bij meegekeken. Die zijn gekoppeld aan doelstellingen van de afzonderlijke afdelingen. Verder hebben we een auditcommissie ingesteld. We worden op de hoogte gehouden via een bedrijfsinformatiesysteem. Dat geeft goed inzicht in hoe alles loopt. De bestuurder verklaart niet alleen of doelen wel of niet worden gehaald, maar moet ons ook kunnen vertellen hoe er precies gaat worden bijgestuurd. Wat er concreet wordt ondernomen om risico's te ondervangen, wie verantwoordelijk is, of er al een actieteam is samengesteld'. De auditcommissie heeft verschillende rollen. 'We zijn aanjager, maar ook *sparring partner*. Op dit moment zijn we in gesprek over het hanteren van rendementscriteria bij investeringen. Die moeten veel nauwkeuriger worden gemeten. Doe je dat op de goede wijze, dan heb je het ook tegelijkertijd over risicobeheersing.'

Als toezichhouder bij Com•wonen ziet hij als belangrijkste risico de schaalgrootte van de organisatie. 'Want daardoor weet je niet helemaal zeker of de corporatie wel helemaal *in control* is. We zien het dan ook als onze taak om ervoor te zorgen dat de bestuurder zich goed bewust is van het risico op fraude. Dat test je door vragen te stellen, mee te kijken met de interne controller. Voor mij is het beste bewijs van dat een organisatie daartegen bestand is, dat incidenten naar boven komen. Als toezichhouder ben ik daar blij mee. Niet met het incident zelf natuurlijk, maar met het feit dat het bestuur de incidenten signaleert. Want dat betekent dat er binnen de organisatie scherp wordt geopereerd.'

Dit interview is verzorgd door José Onderdenwijngaard, adviseur Communicatie Gedrukte Media bij Aedes vereniging van woningcorporaties.

De bouwstenen van risicomanagement

3

Risicomanagement moet, zoveel is wel duidelijk. De codes voor corporate governance zijn ondubbelzinnig en onontkoombaar: organisaties moeten beschikken over interne risicobeheersings- en controlesystemen. De vraag is natuurlijk wat we daaronder moeten verstaan. Wat is risicomanagement en hoe zit het in elkaar? Dit hoofdstuk beschrijft welke bouwstenen en welke stappen nodig zijn: van strategie en doelstellingen tot risico-identificatie, risicobeheersing, monitoring en rapportage.

Het begrip risicomanagement is eigenlijk een containerbegrip. Het wordt breed gebruikt, variërend van strategische risico's tot het terrein van de administratieve organisatie en de interne controle. In deze Compact gaan we uit van een definitie die is gebaseerd op het COSO ERMF-model voor risicomanagement.

DEFINITIE

COSO is een managementmodel dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organisations of Treadway Commission (COSO). Dit comité heeft al in 1992 naar aanleiding van boekhoudschandalen en fraudegevallen aanbevelingen gedaan voor een betere interne controle en beheersing bij organisaties. In 2004 is dit model geactualiseerd. Het staat nu bekend als het model COSO Enterprise Risk Management Framework. Meer informatie is te vinden op de website www.coso.org. COSO ERMF hanteert de volgende definitie:

‘Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden voor het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.’

Naast het COSO-model bestaan er nog enkele andere normen, zoals ISO en MOR. Management Of Risk (MOR) zet een raamwerk neer voor het nemen van beslissingen over risico's op strategisch, programmatisch, project- en operationeel niveau, die een impact kunnen hebben op de doelstellingen van de organisatie. ISO werkt sinds medio 2005 aan een internationale richtlijn voor risicomanagement. Volgens ISO bieden de huidige normen voor risicomanagement, zoals het COSO-model, te weinig handvatten om integraal risicomanagement te verankeren in een organisatie. De nadruk ligt op rapporteren en verantwoorden. Aan cultuur en omgeving, randvoorwaarden voor een echte implementatie, wordt volgens ISO voorbijgegaan. De ISO 31000-norm onderscheidt drie onderdelen: principes voor risicomanagement, raamwerk voor risicomanagement en risicomanagementproces. Aan de ISO-norm wordt nog gewerkt. Het COSO-model bevat op dit moment de normen voor risicomanagement.

RISICO-IDENTIFICATIE

Zoals blijkt uit de COSO-definitie is risicomanagement in feite een proces, dat bestaat uit een aantal te doorlopen stappen (zie figuur 2). Dat proces moet permanent gaande zijn in de hele organisatie en op alle niveaus. Het toepassen van risicomanagement begint bij het nadenken en het bepalen van de strategie en de doelstellingen van de organisatie. In het verlengde daarvan ligt het bepalen van de risicohouding en risicotolerantie. Vervolgens wordt overgegaan tot het identificeren van de risico's. Het is belangrijk dat een organisatie zich bewust wordt van de risico's die zijn verbonden aan de strategie en bedrijfsvoering; dat ze weet waar de risico's liggen en de risico's kent op basis van een gedegen risicoanalyse van financiële en niet-financiële risico's. Tot de laatste horen bijvoorbeeld een gebrek aan geleverde kwaliteit, in strijd handelen met de regelgeving of handelen buiten het belanghoudersmandaat. Deze risico's leveren vaak ernstige imagoschade op (soms met uitstraling naar de gehele branche) waarbij sterk afbreuk wordt gedaan aan het realiseren van de strategische doelstellingen. Bij risico-identificatie is het dus van belang om antwoord te krijgen op de volgende vragen: welke risico's doen zich voor, hoe groot

Risicomanagement moet permanent gaande zijn in de hele organisatie en op alle niveaus

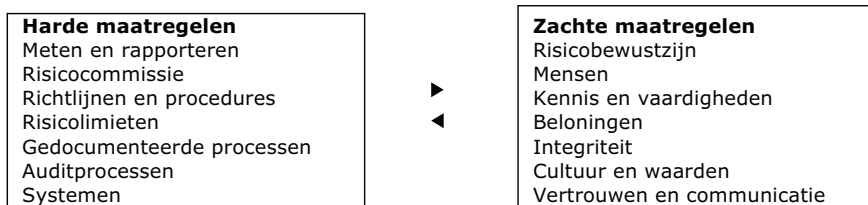
Risicomanagement is een continu proces en vraagt dus ook om voortdurende en actieve monitoring

is de kans dat deze zich voordoen en wat kunnen de effecten ervan zijn op de strategie en de te behalen doelstellingen?

RISICOBEBEERSING

Zijn de risico's geïdentificeerd en geanalyseerd, dan is het de kunst deze risico's te beheersen tot op het niveau dat bestuurders en hun commissarissen acceptabel achten. Hierbij gaat het dus om het vinden van de balans tussen de (strategische) doelstellingen van de organisatie en de risico's die maatschappelijk en door de organisatie zelf aanvaardbaar worden geacht. Daarvoor kan de organisatie een effectief stelsel van interne beheersingsmaatregelen opzetten op management- én op operationeel niveau, bijvoorbeeld in een optimale mix van zogenoemde harde en zachte maatregelen.

Figuur 1 Balans tussen harde en zachte maatregelen



Bron: Anne Maddoc, Royal District Nursing Service of South Australia Inc. courtesy of James Lam & Associates, 2005

MONITORING

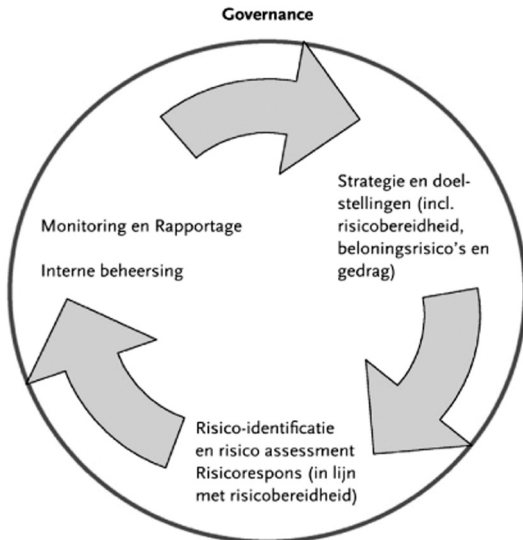
Risicomanagement is een continu proces en vraagt dus ook om voortdurende en actieve monitoring. De beheersingsmaatregelen en het gewenste gedrag moeten effectief zijn en vragen om het voortdurend verzamelen van informatie en een permanente bewaking op het verloop van de risico's. Continue sturing, tijdige besluitvorming en eventuele bijsturing zijn daarbij van evident belang.

Monitoring richt zich op het permanent beoordelen of het gehele systeem van risicomanagement (de randvoorwaarden en het proces) functioneert zoals wordt beoogd. Worden de onderkende risico's beheerst zoals afgesproken? Wordt tijdig gerapporteerd over risico's?

SAMENHANG

De kracht van risicomanagement zit in de samenhang en inbedding van de hiervoor genoemde stappen en elementen in de totale organisatie. Al deze stappen vormen samen een geïntegreerd risicobouwwerk. Dit proces is voortdurend gaande en heeft in zekere zin een cyclisch karakter. In figuur 2 zijn deze stappen in een schema gezet. De verklaring in het jaarverslag over adequate risicomanagementsystemen wordt daarmee geen eenzijdig doel, maar een resultaat van krachtig en geïntegreerd risicomanagement, primair ingericht door bestuurders en commissarissen om hun verantwoordelijkheden voor een gezonde bedrijfsvoering te kunnen dragen.

Figuur 2 Risicomanagement en de samenhang in de stappen



GEDRAG EN CULTUUR

Ondernemen is gecalculeerd en dus bewust risico's nemen. Risicomanagement is daarom meer dan alleen een schema of een systeem. Het is ook het vermogen van organisaties om keuzes te maken bij het omgaan met risico's en kansen en de rapportage daarover. Uiteindelijk is voor organisaties het 'in de genen hebben' van risicomanagement de ultieme doelstelling. Tabellen, systemen en toolboxes zijn slechts dienstbaar aan die doelstelling.

Risicomanagement is dus het werk van mensen. Een grote variëteit aan personen en functionarissen is daarbij betrokken, van commissarissen en bestuurders tot managers, accountants, projectleiders en externe toezichthouders. Al deze personen hebben een eigen verantwoordelijkheid bij risicomanagement.

Hoofdstuk 5 van deze Compact gaat dieper in op een aantal van deze rollen, specifiek uitgewerkt voor woningcorporaties. Hier volgen enkele algemene opmerkingen over de relatie tussen risicomanagement en de cultuur van een organisatie.

Effectief risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met cultuur en gedrag. Het bestuur van een organisatie bepaalt dit bijvoorbeeld door haar eigen gedrag, haar beloningsbeleid en het wel of niet aanspreken van haar medewerkers. In het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers zijn twee uitersten te onderscheiden: afdwingen en inspireren. De laatste stijl is effectiever dan de eerste aangezien deze eerder zal leiden tot een blijvende gedragsverandering, ook nadat het actief inspireren is gestopt. Voor effectief risicomanagement is een inspirerende *tone at the top* een absolute must. Alleen afdwingen van het afvinken van checklijsten kan wel schijnzekerheid bieden, maar biedt geen garantie dat de organisatie werkelijk *in control* is. Uiteindelijk zal de balans tussen harde en zachte factoren (zie figuur 1) bepalend zijn voor de effectiviteit van het risicomanagement.

Effectief risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met cultuur en gedrag

Risicobewustzijn en risicobereidheid zijn belangrijke pijlers onder risicomangement

Een specifiek punt dat door de kredietcrisis bijzondere belangstelling heeft gekregen van de politiek, de media en de aandeelhouders is het beloningsbeleid en de hoogte van bonussen. Dit geldt natuurlijk vooral voor beursgenoteerde organisaties. Maar inmiddels weten ook Nederlandse organisaties uit het maatschappelijk middenveld hoe gevoelig deze kwestie ligt bij politiek, media en achterban, ook al gaat het bij hen niet om bonussen maar om prestatiegebonden beloningen.

Bestuurders en senior management moeten zich ervan bewust zijn dat beloningen invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Vaak is dit aspect echter nog onderbelicht in systemen van risicomangement. Beloningen kunnen een risico vormen voor de organisatie, maar ook een effectieve beheersingsmaatregel zijn om risico's te beheersen. Ter illustratie en overweging een passage hierover in de Nederlandse Corporate Governance Code (II.2.3): *'Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders neemt de raad van commissarissen onder meer de resultaatontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange-termijndoelstellingen van de vennootschap in overweging, een en ander met inachtneming van de risico's die variabele bezoldiging voor de organisatie kan meebrengen.'*

Risicobewustzijn en risicobereidheid zijn belangrijke pijlers onder risicomangement. Het bestuur moet zorgen voor een 'gezonde' invulling van beide pijlers. Dat kan ze doen door te voorkomen dat de beloningsstructuur stimulerend werkt op gedrag met een focus op de korte termijn. Dergelijke prikkels kunnen leiden tot perverse beloningen en kunnen zo in strijd zijn met de doelstellingen op de lange termijn. Aan de andere kant kan juist de koppeling van bonussen of variabele beloningen aan de effectiviteit van het risicomangement ervoor zorgen dat de organisatie *in control* is om binnen de grenzen van haar risicobereidheid te blijven, en daarmee de lange-termijnresultaten borgen.

AGENDA

Risicomangement is management. Deze verantwoordelijkheid kan niet worden gedelegeerd. Risicomangement behoort gewoon onderdeel te

zijn van de bestuursverantwoordelijkheid. De vraag voor bestuurders en ook raden van commissarissen is natuurlijk waar ze moeten beginnen en hoe de taakverdeling ligt. Om dat gestructureerd aan te pakken, kunnen ze zich een aantal vragen stellen. De agenda voor deze vragen kan zijn opgebouwd volgens de proceselementen die al eerder aan bod kwamen, zoals strategie, doelstellingen, risico-identificatie, risicorepons en monitoring. Aan de hand van deze vragen kunnen ze in kaart brengen wat de rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten van de betrokkenen zijn in de dynamiek van risicomanagement, en deze vervolgens verder uitwerken. Het overzicht dat zo ontstaat van het risicomanagement in de eigen organisatie is weer te vergelijken met het schema waarmee dit hoofdstuk afsluit. Dat kan fungeren als een benchmark die antwoord geeft op de vraag waar uw organisatie staat in de professionaliteit van het risicomanagement.

Governance

- Is risicomanagement een wezenlijk onderdeel van het management en zijn de risicoafwegingen verwerkt in informatiestromen en besluitvorming?
- Is een risicocommissie ingesteld om het bestuur te ondersteunen in het maken van beleid en het toezien op de ontwikkelingen in risicomanagement?
- Is het beleid van de bestuurders en commissarissen erop gericht om voorbeeldgedrag te tonen en om beloningsrisico's (de zogenoemde perverse prikkels) uit de weg te gaan?
- Op welke wijze wordt binnen de organisatie aandacht besteed aan integriteit?

Strategie en doelstellingen

- Wat is het risicobeleid en is dit duidelijk gecommuniceerd naar de belangrijkste belanghouders?
- Wat is de ratio achter het risicoprofiel van de organisatie?
- Is de risicobereidheid geformuleerd en vastgesteld? Is deze doorvertaald naar de organisatie (in de risicotoleranties en stuurvariabelen)? En is deze in balans met het verwachte rendement?
- Zijn de risico's die samenhangen met variabele beloning op verschillende niveaus in de organisatie afgewogen en wordt het gewenste (risico) gedrag door het beloningsbeleid ondersteund?

Risico-identificatie en -assessment

- Is er een organisatiebrede, top-downrisicoanalyse en -weging waarin alle inherente risico's zijn meegenomen?
- Wordt de risicoanalyse periodiek geactualiseerd en heroverwogen?
- Is de risicoanalyse door het bestuur besproken en goedgekeurd?
- Wat zijn de belangrijkste risico's; zijn strategische risico's herkend?

Risicorespons

- Wordt er, mede vanuit de gewenste managementinformatie, tijdige actie en/of besluitvorming ondernomen, zodat (achteraf) geen ongewenste risico's worden gelopen? Een bewust besluit om een risico te lopen (in lijn met de risicobereidheid) is ook een besluit.
- Is de mate van risicobereidheid vertaald in risicotoleranties en restricties?

Interne beheersing

- Worden de basisrisico's binnen de processen (basis-AO/IC) voldoende beheerst? Hierbij valt niet alleen te denken aan de 'technische' interne beheersingsmaatregelen zoals processen (design en documentatie met het oog op continuïteit) en systemen (beveiliging, continuïteitsmanagement), maar juist ook de beheersing die is gebaseerd op de inzet van mensen (kwaliteit, kwantiteit).
- Zijn interne beheersingsmaatregelen geïmplementeerd in een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om ze uit te voeren (interne beheersingsbewustzijn)?
- Wordt er binnen de organisatie voldoende aandacht geschonken aan integriteit?

Monitoring

- Op welke wijze wordt de effectieve werking van het risicobeheersingssysteem (bestaan en werking) gemonitord?
- Wordt voor de monitoring vooral gesteund op de activiteiten van bijvoorbeeld afdelingen als Control, Internal Audit, Risk Management en/of Compliance?
- Als bovengenoemde afdelingen niet (allemaal) voorkomen in de organisatie, zijn er dan over monitoring specifieke afspraken gemaakt met de externe accountant?

- Wordt de effectiviteit van het risicomanagementsysteem gemonitord door bestuurders en commissarissen en welke rol speelt de Internal-Auditfunctie hierin?

Rapportage

- Omvat de managementinformatie alle stuurvariabelen en beheersingsissues, op basis waarvan tijdig kan worden (bij)gestuurd?
- Kan het management van de organisatie een bevestiging geven van de effectiviteit van het totale risicomanagementsysteem? Als het verplicht is om een 'in control'-verklaring af te geven, kan een grondige analyse worden uitgevoerd op de inhoud en reikwijdte ervan.
- Wordt de risicomanagementinformatie besproken binnen het bestuur en met de commissarissen? En worden daarbij tijdig corrigerende maatregelen vastgesteld?

HOE VER BENT U MET RISICOMANAGEMENT?

Waar staat uw organisatie met risicomanagement? Staat het in de kinderschoenen of bent u al een eind op weg naar een effectief beheersingssysteem? Het hierna volgende schema kan u helpen om een antwoord te krijgen op deze vraag. Dit schema is gemaakt door het Corporate Platform for Governance (zie de verantwoording aan het eind van dit hoofdstuk). Deze groep bestaat onder andere uit riskmanagers uit het bedrijfsleven. Zij hebben aan de hand van praktijkervaringen een schematisch model opgesteld. Hierin worden de belangrijkste elementen en stappen van risicomanagement uitgewerkt op drie niveaus van volwassenheid. Zij deden daarbij een interessante observatie. Want in de praktijk blijkt vaak dat het hoogste niveau van volwassenheid (duurzame fase) een *top-down* aanpak vraagt, terwijl de meeste organisaties *bottom-up* beginnen.

	Vroege fase (Belang risicomangement wordt erkend, maar aanpak is gefragmenteerd)	Groeifase (Gestructureerde aanpak)	Duurzame fase (Risicomangement is onderdeel dagelijkse bedrijfsvoering)
Governance			
Belanghouders	Belanghouders zijn bekend, maar risicomangement gebeurt puur op compliancebasis.	Interne en externe belanghouders worden geprioriteerd en gekoppeld aan risico's.	Bedrijf richt zich op behoeften van belanghouders.
Ownership en leiderschap ('bestuurders')	<i>Ownership</i> van risicomangement is gefragmenteerd en onzichtbaar in lijnmanagement. Ook op bestuursniveau is geen duidelijke <i>ownership</i> .	<i>Ownership</i> van risicomangement is formeel vastgelegd op bestuursniveau. In de praktijk is het echter niet altijd zichtbaar binnen het bestuur en de managementniveaus daaronder.	<i>Ownership</i> van risicomangement is zeer duidelijk vastgelegd en zichtbaar binnen het bestuur en het hogere management.
Framework	Initiële strategie, beleid, processen en risicoterminologie zijn vastgesteld. Uitvoering en rapportage zijn echter gefragmenteerd en worden getrokken door de holding/centrale stafafdeling.	Strategie, beleid, processen, terminologie, rapportage en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd. De processen worden getrokken door de holding/centrale stafafdeling en de divisies.	Volledige integratie in strategiebepaling en besluitvorming (op alle niveaus). Gebaseerd op behoeften van belanghouders en gefaciliteerd door doorslaggevende <i>risk- en performance-indicatoren</i> .

	Vroege fase (Belang risicomanagement wordt erkend, maar aanpak is gefragmenteerd)	GroEIFase (Gestructureerde aanpak)	Duurzame fase (Risicomanagement is onderdeel dagelijkse bedrijfsvoering)
Organisatiestrategie en doelstellingen			
Risicobereidheid en strategie	Risico's worden niet formeel gedefinieerd in relatie tot de strategie.	Risico's worden gedefinieerd op basis van geselecteerde bedrijfsdoelstellingen. (Risicobereidheid wordt later in het proces behandeld, bijvoorbeeld in de <i>risk response</i> - en monitoringfase.)	Strategie en risicobereidheid worden gezien als twee zijden van dezelfde medaille en worden vertaald naar de risicotolerantieniveaus en volledig geïntegreerd in de managementsystemen.
Communicatie	Zeer beperkte communicatie naar organisatie over strategie en doelstellingen.	Formele communicatie.	Proactieve communicatie door de relevante leden van het management gebaseerd op hun <i>awareness</i> en handelen in risicomanagement.
Cultuur/houding	'Afvinkmentaliteit'.	Frequent bewijs dat er op basis van risicomanagementstrategie wordt gehandeld.	Risicomanagement is onderdeel van de beloningsstructuur en beloningsrisico's worden beheerst. Handelen op basis van risicomanagement is zichtbaar in besluitvormingsprocessen.

	Vroege fase (Belang risicomanagement wordt erkend, maar aanpak is gefragmenteerd)	GroEIFase (Gestructureerde aanpak)	Duurzame fase (Risicomanagement is onderdeel dagelijkse bedrijfsvoering)
Risico-identificatie			
Reikwijdte van risicomanagement	Financiële rapportage.	Operationele risico's en <i>compliance</i> .	Alle organisatie- en strategische doelstellingen.
Inbedding	Eenmalige en losstaande exercities.	Periodiek, geïntegreerd, onderdeel van de planning- en controlcyclus.	Frequentie wordt gebaseerd op de snelheid van veranderingen bovenop de planningcycli.
Mate van implementatie in de organisatie	Bestuur en managementniveaus daaronder.	Bestuur, managementniveaus daaronder, strategische <i>business units</i> (SBU's) en corporate stafafdelingen.	Bestuur, hoger management, strategische <i>business units</i> (SBU's), <i>corporate functions</i> en situationeel bij afdelingen, projecten en functies.
Ownership	Risicobeoordeling uitgevoerd door stafmedewerkers.	Risicobeoordeling uitgevoerd door lijnmanagement (bijgestaan door stafmedewerkers).	Risicobeoordeling in continuïteit uitgevoerd door lijnmanagement.
Analyse (kwalitatief/kwantitatief)	Van tevoren vastgestelde risico's worden beoordeeld.	Risicoscenario's worden vastgesteld door lijnmanagement met focus op de toekomst.	Risicoscenario's worden vastgesteld door lijnmanagement met focus op de toekomst, analyses van dieperliggende oorzaken geprioriteerd en gekwantificeerd (waar mogelijk).

	Vroege fase (Belang risicomangement wordt erkend, maar aanpak is gefragmenteerd)	GroEIFase (Gestructureerde aanpak)	Duurzame fase (Risicomangement is onderdeel dagelijkse bedrijfsvoering)
Risicorespons			
Besluitvorming	Geen formeel besluitvormingsproces.	Risico's worden deels meegenomen in de besluitvorming. Besluiten worden genomen voor de meest relevante risico's.	Besluiten worden genomen voor de meest relevante risico's en risico's zijn de achterliggende drijfveren voor het alledaagse managementproces.
Acties	Geen aanvullende acties ondernomen voor geïdentificeerde risico's.	Specifieke acties ondernomen voor de meeste relevante risico's.	Acties zijn geïntegreerd in managementsystemen.
Interne beheersing	Alleen procesbeschrijvingen.	Verzuilde benadering van interne beheersing, <i>management controls</i> , <i>process controls</i> en handleidingen.	Geïntegreerd <i>risk en management framework</i> . (Geïntegreerde beheersing en monitoring.)

	Vroege fase (Belang risicomanagement wordt erkend, maar aanpak is gefragmenteerd)	Groeifase (Gestructureerde aanpak)	Duurzame fase (Risicomanagement is onderdeel dagelijkse bedrijfsvoering)
Monitoring			
Monitoren risicobeheersing	Vindt niet plaats.	Door (naast) hoger management, ondersteund door de afdelingen Risicomanagement, <i>Compliance</i> en eventueel <i>Internal Audit</i> voor aanvullende zekerheid.	Als in groeifase; volledig geïntegreerd in managementsysteem. <i>Internal Audit</i> zorgt voor aanvullende zekerheid.
Monitoren governance	Vindt niet plaats.	Door (naast) hoger management, ondersteund door de afdelingen Risicomanagement, <i>Compliance</i> en <i>Internal Audit</i> voor aanvullende zekerheid.	Als in groeifase; volledig geïntegreerd in managementsysteem. <i>Internal Audit</i> zorgt voor aanvullende zekerheid.

	Vroege fase (Belang risicomanagement wordt erkend, maar aanpak is gefragmenteerd)	Groefase (Gestructureerde aanpak)	Duurzame fase (Risicomanagement is onderdeel dagelijkse bedrijfsvoering)
Rapportage			
Interne risicorapportage	Alleen omwille van externe <i>compliance</i> .	Geïntegreerd in organisatierapportagestructuur.	Trendanalyses, risicothema's, voornaamste <i>risk en performance indicators</i> worden (tijdig) intern gerapporteerd en dienen als basis voor besluitvorming.
Externe risicorapportage	Niet gebaseerd op resultaat risicomanagementproces.	Voornaamste risico's worden gerapporteerd, maar zijn niet noodzakelijk geprioriteerd en/of volledig transparant.	Geprioriteerd en geactualiseerd. Transparantie ter ondersteuning van waardecreatie.
'In control'-statement	Niet gebaseerd op risicomanagementproces.	Gebaseerd op risicomanagementproces en financiële rapportage.	Gebaseerd op geborgde kwaliteit van het brede risicomanagementproces.

Zoals gezegd is bovenstaand schema gemaakt door het Corporate Platform for Governance. Deelnemers hieraan zijn: Mirjam Bakker (Aegon), Cees Dekker (SHV Holdings), Eugene Houthoofd (Maxeda), Cyriel Mintjens (Corio), Dick Oude Alink (Akzo), Tsjerk-Friso Roelfzema (TomTom), Ton Teitsma (Mediq), Walter van Damme (Kardan), Reinier van Elk (Ahold), Dion Veldhuyzen (Koninklijke Vopak), Albert Weenink (Randstad), Sander Weisz (USG People) en Simone Heidema (voorzitter, CPI Governance). Allen hebben deze input op persoonlijke titel gegeven. ■

Dit hoofdstuk is voor een groot deel gebaseerd op Risicomanagement: een hype? Wat betekent het voor bestuurders en commissarissen? (Nivra, Amsterdam, 2009) en bewerkt door Inge van der Brug, senior communicatieadviseur Van der Brug Communicatie, en Harry Klieverik, teamleider gedrukte media Aedes vereniging van woningcorporaties.

De bestuurder:

'HET MOBILISEREN VAN DENKKRACHT'

Je kunt risicomanagement als iets ingewikkelds beschouwen waarbij externe bureaus nodig zijn om je te begeleiden. De ervaring van Peter Bevers, bestuurder van R&B Wonen in Heinkenszand, is anders. 'Risicomanagement is een hulpmiddel. Het gesprek, het met elkaar bespreken van de risico's, dat is waar het echt over gaat. Daar heb je niet altijd dure systemen of bureaus voor nodig. Wij doen het met een A4'tje en onze eigen expertise. Het gaat om het mobiliseren van denkkracht binnen de organisatie.'

Bevers, voorheen directeur Bedrijfsvoering bij Rijkswaterstaat, werkt sinds anderhalf jaar in zijn huidige functie. Het ontbreken van risicomanagement was het eerste dat hem opviel bij R&B Wonen. 'Natuurlijk hadden projectleiders risico's in beeld. Maar er werd niet systematisch per risico in kaart gebracht wat te doen als het risico zich daadwerkelijk zou voordoen. Er werd gewerkt vanuit goede bedoelingen en met veel vakmanschap. Maar de beheersing van de processen was niet goed doorontwikkeld.'

Bij nieuwe projecten praten alle betrokkenen bij een project tegenwoordig altijd eerst met elkaar over het beheersen en in kaart brengen van risico's en leggen het resultaat daarvan in de vorm van een businesscase voor aan het managementteam. Samen schatten ze in hoe groot de kans is dat een risico zich daadwerkelijk voordoet, wat dan de eventuele gevolgen zijn en vooral welke beheersingsmaatregelen er kunnen worden genomen. 'In dat proces lopen we nu systematisch een aantal risico's langs op onder meer het financiële, materiële, procesmatige en juridische vlak.'

Dat levert kennis op die anders misschien gemakkelijker over het hoofd gezien was. 'Op enig moment werden bijvoorbeeld de wettelijke bouwvoorschriften voor zorginstellingen verscherpt. Door tijdig, dus voor het ingaan van die wet, een bouwaanvraag in te dienen, bespaarden we anderhalve ton.'

In het proces is het belangrijk dat iedereen blijft praten vanuit zijn of haar eigen rol, stelt Bevers. 'De financiële man kijkt naar de kosten, de vastgoedman of het voor dat bedrag kan worden gebouwd. En het is ook goed dat onze manager Wonen blijft denken in kansen. We noemen dat het rollenspel. Dat iedereen vanuit een andere rol praat, leidt tot leven-

dige debatten. En in dit krachtenveld heb ik als bestuurder de handen vrij om alles wegende tot een besluit te komen.’

Het is niet de bedoeling dat risicomangement gaat leiden tot risicomijdend gedrag. ‘Risiko’s nemen is niet erg. Als je maar in beeld hebt wat de gevolgen zijn en of je ze kunt beheersen. Financieel hadden we alle reden om een bepaald project niet door te laten gaan. Maar omdat er inmiddels allerlei politieke beloftes waren gedaan, hebben we toch besloten om het te vervolgen. Omdat het risico op imagoschade en juridische procedures op dat moment zwaarder telde.’

Een ander gepland complex koopappartementen besloten we echter niet door te laten gaan. Na een risicoanalyse bleek dat de kans dat ze niet verkocht zouden worden te groot was. Ook hier lag het risico op imagoschade hoog, wel beloven maar niet doen, daar houdt niemand van. Het besluit om toch niet te bouwen bracht ook best spanning mee binnen het team. We hebben op die plek uiteindelijk huurappartementen gebouwd.’ Risicomangement gaat over bewust zijn dat je met veel geld omgaat. En eigenlijk is er binnen de organisatie nauwelijks weerstand tegen de nieuwe manier van werken, stelt Bevers. ‘Dus kennelijk is het iets wat mensen logisch vinden. Je schrijft op wat mensen toch al doen en weten. Je geeft ze dus feitelijk een hulpmiddel in handen.’

Dit interview is verzorgd door José Onderdenwijngaard, adviseur Communicatie Gedrukte Media bij Aedes vereniging van woningcorporaties.

Risicomanagement bij woningcorporaties

4

Hoe kunnen woningcorporaties invulling geven aan risicomanagement? Qua methode zal dat bij corporaties niet zo veel anders zijn dan bij andere organisaties en zoals beschreven in hoofdstuk 3. Waar corporaties wel verschillen van andere organisaties is in hun bedrijfsprocessen en in de aard van hun risico's. Dit hoofdstuk bevat daarom vooral een verkenning van twee elementen uit het proces van risicomanagement: risico-identificatie en risicobeheersing.

Risico's zijn op verschillende manieren in te delen in categorieën. Zo wordt in het volgende hoofdstuk een onderscheid gemaakt in risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Die indeling helpt om duidelijkheid te krijgen over de rollen en verantwoordelijkheden van commissarissen, bestuur en medewerkers bij risicomanagement. In dit hoofdstuk maken we eerst een andere indeling die functioneel is voor de relatie tussen risico's en bedrijfsprocessen.

RISICO-IDENTIFICATIE

Het is heel gebruikelijk om bij het indelen van risico's te kijken naar exogene en endogene factoren, ofwel invloeden van buitenaf en invloeden van binnenuit. De eerste zijn vaak niet te beïnvloeden, de tweede categorie over het algemeen wel. Zo kunnen we de volgende drie categorieën onderscheiden:

- de generieke (niet-beïnvloedbare) gebeurtenissen als gevolg van exogene factoren met een gevolg voor het behalen van de organisatiedoelstellingen
- de generieke (beïnvloedbare) gebeurtenissen die optreden in de bedrijfsactiviteiten (processen) met een gevolg voor het behalen van de organisatiedoelstellingen
- de specifieke lokale woningcorporatierisico's. Deze risico's hebben betrekking op de specifieke omstandigheden waarin een corporatie zich bevindt. Voorbeelden hiervan zijn de lokale politieke situatie, de lokale marktomstandigheden, de relatie met de lokale media en dergelijke.

Omdat deze risico's afhankelijk zijn van de lokale situatie zijn deze niet verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Deze drie categorieën sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan. Welke risico's vallen dan onder die eerste twee categorieën? Hierna volgt een uitvoerig overzicht van mogelijke risico's. Deze overzichten zijn niet limitatief bedoeld, maar ongetwijfeld uit te breiden met andere risico's. Dat zal voor elke corporatie en in elke regio verschillend zijn.

Generieke risico's als gevolg van exogene factoren

Dit zijn de risico's die voortvloeien uit de externe omgeving waarin de woningcorporatie acteert. Deze omgeving kan ze niet tot nauwelijks beïnvloeden. Een goede methode om deze risico's te inventariseren is om een omgevingsanalyse uit te voeren om relevante trends te onderkennen. De generieke risicogebieden zijn in onderstaand overzicht opgenomen.

Tabel 1 Generieke risicogebieden met voorbeelden van risico's

Generieke risicogebieden	Voorbeelden van risico's
Demografie	<ul style="list-style-type: none">• veranderende samenstelling van de bevolking (vergrijzing)• wijziging van aantal huishoudens (krimp)• wijziging van aantal inwoners
Economie	<ul style="list-style-type: none">• lagere inflatie (bij inflatievolgend huurbeleid)• economische crisis
Politiek	<ul style="list-style-type: none">• besluit van politiek tot inflatievolgend huurbeleid• politieke besluitvorming over het herzien van (de financiering van) de woningmarkt en de rol van woningcorporaties daarin• sturing op woningcorporaties

Generieke risicogebieden	Voorbeelden van risico's
Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Europese regelgeving over staatssteun • BBSH (mogelijke minimale toewijzing van 90 procent aan doelgroep van beleid) • fiscale wet- en regelgeving (vennootschapsbelasting, overdrachtsbelasting, BTW) • gewijzigd woningwaarderingssysteem
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • technologische mogelijkheden in domotica • toenemende technologische mogelijkheden en gevolgen voor de functionaliteiten in het wonen
Maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> • toenemende multiculturalisering van de samenleving • toenemende individualisering • duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen (waaronder de toenemende druk om de energieprestatie van de woningvoorraad te verbeteren)

De impact (en de mate van risicoacceptatie) van deze risico's moet elke woningcorporatie voor zichzelf wegen. Deze zijn afhankelijk van de gestelde doelen en de specifieke situatie waarin de corporatie zich bevindt. Risicomanagement is in deze optiek waarde vrij. Het doet geen uitspraak over de hoeveelheid risico die de corporatie mag lopen, dat moet ze zelf bepalen. Ook de gestelde risico's zijn waarde vrij; alle woningcorporaties hebben immers te maken (in meer of mindere mate) met deze risico's. Kenmerkend voor dit soort risico's is dat beheersingsmaatregelen zijn gericht op het beheersen van de impact van het risico. Het optreden van de risico's kan immers niet worden beïnvloed.

Ter illustratie een voorbeeld van hoe deze systematiek concreet werkt. Stel een woningcorporatie heeft als doelstelling goed wonen voor de doelgroep van beleid. Ze onderkent het risico dat de samenstelling van de bevolking verandert (vergrijzing). Een veranderende bevolking stelt echter ook andere eisen aan de manier waarop deze groep mensen wil wonen. De vergrijzing heeft dus invloed op de doelstelling goed wonen. Immers: wanneer de corporatie de woningvoorraad niet aanpast aan de veranderende eisen van de doelgroep, kan ze het goed wonen voor de doelgroep niet waarmaken. Daarop volgen weer vele andere risico's, zoals leegstand, verpaupering en verminderd imago. Als een woningcorporatie dit niet wil accepteren, zal ze maatregelen moeten nemen om ervoor te zorgen dat deze situatie niet optreedt.

Afhankelijk van de mate van risicoafkeer (de risicohouding en -tolerantie) kan de woningcorporatie ervoor kiezen om dit risico al dan niet te beheersen. Besluit ze zo'n risico te beheersen, dan kan ze ervoor kiezen om de woningvoorraad te transformeren, zodat de woningvoorraad aansluit bij de wensen van de doelgroep.

Uiteraard is ook het tegenovergestelde scenario mogelijk, namelijk dat de corporatie besluit het risico niet te beheersen en de woningvoorraad niet te transformeren. Dat is een kwestie van keuzes maken. Het sluitstuk van risicomanagement is het monitoren of de gekozen maatregel daadwerkelijk een risicovermindering oplevert.

Generieke procesrisico's

Vrijwel alle woningcorporaties voeren dezelfde procesmatige activiteiten uit. De te onderscheiden processen binnen woningcorporaties zijn:

- verhuurproces
- verkoopproces
- onderhoudsproces (planmatig, dagelijks en mutatieonderhoud)
- inkoopproces (overige bedrijfslasten)
- personele proces
- investeringsproces (fysieke en sociale investeringen)
- financieringsproces (treasury)
- strategisch-voorraadbeleidsproces
- reporting proces.

Al deze processen kenmerken zich door een aantal standaardrisico's waarmee woningcorporaties te maken hebben. In onderstaand overzicht zijn per proces enkele voorbeelden van veelvoorkomende risico's opgenomen.

Werkwijzen om risico's in kaart te brengen

Er zijn verschillende werkwijzen om de hiervoor genoemde risico's in kaart te brengen. Deze zijn te onderscheiden in kwalitatieve en kwantitatieve werkwijzen. De vaak toegepaste kwalitatieve werkwijzen zijn

Tabel 2 *Veelvoorkomende risico's naar proces*

Processen	Voorbeelden van risico's
Verhuur	<ul style="list-style-type: none"> • leegstandsrisico • huurachterstanden • onvoldoende toewijzing aan de doelgroep van beleid • niet goed uitvoeren wettelijk huurbeleid • niet juist en volledig registreren van primaire procesgegevens
Verkoop	<ul style="list-style-type: none"> • dalende verkoopprijzen • stagnatie verkoopmarkt • ongeautoriseerde verkoop • niet voldoen aan regelgeving rondom verkoop
Onderhoud	<ul style="list-style-type: none"> • niet tijdig uitvoeren van onderhoud • niet goedkoop uitvoeren van onderhoud • betalen voor onderhoudskosten zonder tegenprestatie • geen aanbestedingsprocedure
Inkoop	<ul style="list-style-type: none"> • niet goedkoop inkopen • niet op tijd inkopen • betalen voor inkoop zonder tegenprestatie

Processen	Voorbeelden van risico's
Personele proces	<ul style="list-style-type: none"> • niet de juiste mensen aangenomen • te veel ontvangen vergoedingen door medewerkers • ontevreden medewerkers
Investerings	<ul style="list-style-type: none"> • vertraging in project • niet ontvangen vergunning • niet gevolgde bouwregelgeving • project gerealiseerd buiten financiële kaders • geen aanbestedingsprocedure • geen uitvoering volgens programma van eisen • aangegane verplichtingen buiten autorisaties
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> • te laat aangetrokken financiering • te duur aangetrokken financiering • aangegane financiering buiten autorisaties • voorgesteld beleid niet getoetst op financiële criteria van solvabiliteit en liquiditeit
Strategisch-voorraadbeleidsproces	<ul style="list-style-type: none"> • gebruikte onjuiste onderzoeksgegevens (aannames en uitgangspunten) • onjuist geïnterpreteerde onderzoeksdata • verondersteld causaal verband tussen voorgestelde maatregelen en het gewenste effect • financieel niet haalbare transformatieopgave
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • rapportages die niet voldoen aan de wetten regelgeving van CFV, WSW, BBSH of titel 9 BW2 • niet tijdig uitgebrachte rapportages • rapportages gebaseerd op niet-betrouwbare data uit het primaire systeem

Het is verstandig om voor elk risico na te gaan of er maatregelen nodig zijn

brainstormsessies (al dan niet met stemkastjes) en het verzamelen van informatie over de omgeving via internet. Een kwantitatieve werkwijze om risico's in kaart te brengen is door externe databestanden te raadplegen van het Centraal Bureau voor de Statistiek en het Centraal Planbureau. Met de softwareapplicatie WALs kan de corporatie economische risico's in kaart brengen in relatie tot bijvoorbeeld de solvabiliteit.

RISICOBEBEERSING

Welke maatregelen kunnen corporaties nemen om risico's te beheersen? Ook het antwoord op deze vraag is voor elke corporatie anders. Het is verstandig om voor elk genoemd risico na te gaan of er maatregelen nodig zijn. Daarbij spelen de volgende twee criteria een belangrijke rol:

- risicotolerantie
- bedrijfseconomische afweging.

Risicotolerantie

De afweging om een risico al dan niet te beheersen is afhankelijk van de mate waarin een woningcorporatie risico wil lopen (risicohouding en -tolerantie). Ter illustratie een voorbeeld over de woningtoewijzing aan de doelgroep van beleid. Stel dat de norm voor toewijzing aan de doelgroep van beleid 90 procent is. De werkelijkheid zal meestal rond dit percentage liggen. De risicotolerantie is het benoemen van deze marge, bijvoorbeeld dat het acceptabel is dat de toewijzing zich beweegt tussen de 87 en 91 procent. Wanneer de leiding van de woningcorporatie minder avers is van risico's zal ze bijvoorbeeld een tolerantie van 70 tot 95 procent accepteren.

In dit voorbeeld ligt de genoemde tolerantie bij woningtoewijzing aan de doelgroep van beleid tussen 87 en 91 procent. Wordt er een risico geïdentificeerd dat leidt tot een toewijzing buiten deze marge, dan is het noodzakelijk om dit risico te beheersen. Dat zorgt ervoor dat de gestelde doelstelling wordt gehaald. Hoe groter de risicotolerantie hoe minder beheersingsmaatregelen er nodig zijn. Er wordt dan immers een grotere afwijking van de gestelde doelen getolereerd.

Bedrijfseconomische afweging

De tweede afweging om een risico al dan niet te beheersen is een bedrijfseconomische afweging. Daarbij weegt de corporatie de kosten van de maatregel af tegen de baten. Neem bijvoorbeeld het risico van huurachterstand. Stel er is een huurachterstand opgetreden van 100.000 euro. De vaste kosten van incasso bij een deurwaarder bedragen 10.000 euro en de geschatte opbrengst bij een incasso 5.000 euro. De kosten zijn hoger dan de baten. Het lijkt dan logisch deze maatregel niet te treffen en het verlies te accepteren. Een alternatief zou nog zijn om een deurwaarder in te schakelen via de 'no cure no pay'-methode.

De kosten van beheersing zijn meestal hoger naarmate de risicotolerantie lager is. Ofwel, een woningcorporatie die veel risico's tolereert, is relatief minder geld kwijt aan het inrichten en uitvoeren van beheersingsmaatregelen. Maar ze loopt wel meer risico's. De kunst is dus om de juiste balans te vinden tussen risico's mijden en risico's nemen. Elke corporatie bepaalt natuurlijk zelf waar voor haar die balans ligt.

MONITORING EN BIJSTUREN

Het monitoren en bijsturen heeft betrekking op het totale proces van risicomanagement. Monitoren, of in goed Nederlands bewaken, maakt inzichtelijk in welke mate risico's zijn geïdentificeerd en of volgens de juiste afwegingen risico's zijn beheerst. Ofwel: is er sprake van een bewust afwegingsproces? Het is gebruikelijk om te monitoren door een (periodieke) informatievoorziening waarbij in kaart wordt gebracht in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd en informatie is gegeven over de geïnventariseerde verwachte risico's. Op basis van deze informatie is het de taak van de leiding van de woningcorporatie om bij te sturen.

IN CONTROL

In dit hoofdstuk kwam aan bod hoe corporaties systematisch risico's in kaart kunnen brengen en hoe ze deze risico's kunnen beheersen met een bewust afwegingsproces. Als dit allemaal lukt, is sprake van een effectief systeem voor risicobeheersing. Dit systeem zorgt voor inzicht in de mate waarin doelstellingen al dan niet worden gerealiseerd. Wanneer een woningcorporatie ook nog die afwegingen en uitkomsten transparant communiceert (intern en extern), dan is ze in control. Een corporatie is dus in control als ze beschikt over een systeem dat haar in staat stelt informatie te verschaffen over de risico's en die risico's te beheersen die

vallen buiten de gestelde toleranties. In control betekent dus niet dat een woningcorporatie feitelijk haar doelstellingen realiseert. Dit is ook een onmogelijke eis, omdat er ook niet-beïnvloedbare exogene factoren zijn.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de rollen en verantwoordelijkheden bij risicomanagement. ■

Dit hoofdstuk is geschreven door Wilmar de Munnik, manager Beleid, Strategie en Onderzoek Stichting WoonFriesland en universitair docent Internal Control Rijksuniversiteit Groningen. Per 1 juni werkt hij niet meer bij WoonFriesland, maar bij Stenden University als manager Control.

De controller:

'TOETSEN OF DE ONDERNEMINGSDOELEN GEHAALD WORDEN'

'Het personeel van mijn afdeling is op de hoogte van de missie en visie van WoonFriesland'. Dit is de eerste stelling van een reeks punten die managers afvinken als 'voldoende' of 'onvoldoende' bij een zelf-assessment. Dat is niet voor niets, zegt Kees Smit, al zo'n tien jaar controller bij WoonFriesland in Grou. 'Als iemand de missie van het bedrijf niet kent, bestaat er meer risico dat de doelen niet worden gehaald.'

Beheersen wij de risico's voldoende bij het behalen van de ondernemingsdoelen? Om daar achter te komen begon WoonFriesland vijf jaar geleden met brainstormsessies waarbij bestuur, raad van commissarissen en eindverantwoordelijken van onder meer nieuwbouw, verhuur, verkoop, onderhoud, treasury en personeel met elkaar spraken over de mogelijke risico's bij al deze processen. Met stemkastjes gaven ze aan hoe belangrijk ze een bepaald risico vinden en hoe groot de kans is dat het zich daadwerkelijk voordoet. Vervolgens ging men daarover uitgebreid in gesprek. 'Als controllers onderzoeken we nu sinds een paar jaar of de risico's die men belangrijk vindt, ook daadwerkelijk worden beheerst. Dat doen we onder meer met zelf-assessments. Nu zijn we bezig om dit instrument verder uit te bouwen, zodat de manager het volledig zelf kan uitvoeren. De manager is zelf verantwoordelijk, wij als controllers zien erop toe dat het daadwerkelijk gebeurt. Zo wordt risicomanagement onderdeel van de "plan-do-check-act"-methode.'

Risicomanagement komt bij WoonFriesland ook aan de orde bij de vaststelling van het jaarlijkse ondernemingsplan en meerjarenbegrotingen. Samen met het bestuur geeft de afdeling Control vooraf de kaders aan. 'Achteraf toetsen we of hieraan is voldaan en of het uitvoeren van alle beleidsplannen de financiële continuïteit niet in gevaar brengt. Vooraf hebben we een risicoprofiel gedefinieerd. Met 95 procent zekerheid moet de solvabiliteit over vijf jaar minimaal 5 procent zijn. We berekenen met de Monte Carlo-methode 100 scenario's. Op basis daarvan bekijken we of het ondernemingsplan aan het risicoprofiel voldoet en hoeveel eigen vermogen we minimaal moeten hebben als risicobuffer. Uit een van de scenario's bleek bijvoorbeeld dat de verkoopwaarde van de woningen die we willen verkopen misschien wel met 20 procent daalt. Het totale effect viel echter redelijk mee, omdat in dit scenario ook de bouwkosten fors

dalen.' Ook bij grote investeringsbeslissingen is risicomangement aan de orde. 'In de statuten is vastgelegd tot hoever het bestuur zelfstandig beslist bij investeringen in onroerend goed. Investeringsvoorstellen worden allemaal getoetst en beoordeeld door de afdeling Control. Ons advies gaat naar de directieraad en, voor zover van toepassing, ook naar de raad van commissarissen. Zo zijn de checks en balances gewaarborgd, wat de besluitvorming ten goede komt.'

Het creëren van risicobewustzijn noemt Smit een traag en langdradig proces. 'Veel mensen zien het vooral als een rem op hun plannen. Terwijl risicobewustzijn hen feitelijk vooral helpt bij het bewerkstelligen van hun ideeën. Ik probeer mensen dan ook vooral te stimuleren vooraf na te denken over de risico's en hen te helpen na te denken op welke wijze zij deze kunnen beheersen. Wanneer dan achteraf blijkt dat het heeft geholpen, zullen ze daar gaandeweg positiever tegenaan kijken. Ik merk dat collega's hier nu al vooraf meer over nadenken.'

Een belangrijke voorwaarde voor goed risicomangement, stelt Smit, is een cultuur die zich kenmerkt door transparantie, waarin mensen veilig hun mening kunnen geven. 'Een dominante bestuurder, die intern geen weerwoord duldt en alleen maar ja-knikkers om zich heen verzamelt, is een groot risico. Helemaal wanneer blijkt dat de RvC ook niet opgewassen is tegen een dergelijk gedrag. Het is aan de controller om voortdurend een kritische houding aan te nemen en steeds weer kritische vragen te stellen bij het nemen van besluiten. Niet voor niets worden we wel eens de azijn-pissers van WoonFriesland genoemd.'

Dit interview is verzorgd door José Onderdenwijngaard, adviseur Communicatie Gedrukte Media bij Aedes vereniging van woningcorporaties.

Rolverdeling en verantwoordelijkheden

5

Risicomanagement is eerder in deze Compact beschreven als een proces dat bestaat uit verschillende stappen. Dit proces heeft een permanent karakter en vraagt voortdurende aandacht van personen en functionarissen. Bij woningcorporaties variëren die functies van de betrokken commissarissen en bestuurders tot controllers, managers en andere medewerkers. Wat zijn hun rollen en verantwoordelijkheden?

In hoofdstuk 2 beschreven we al hoe de urgentie om aan de slag te gaan met risicomanagement voortkomt uit affaires en deconfitures die zich wereldwijd voordeden, ook in Nederland. Als de vraag wordt gesteld hoe het toch kan dat er de laatste jaren zo veel incidenten zijn geweest, wordt wel eens gewezen op het ontbreken van adequaat risicomanagement. In feite gaat het dan om een gebrek aan duidelijkheid over de rolverdeling en de bijbehorende verantwoordelijkheden, zowel binnen als buiten de organisatie.

De afgelopen jaren lag het accent van de aandacht vooral op de financiële risico's en op de noodzaak om voldoende financiële buffers te hebben om de organisatie door moeilijke perioden heen te helpen. Maar gaandeweg zien we een accentverschuiving van de financiële noodzaak naar de vraag hoe je risicomanagement ter hand neemt. Wie moet dat doen en wat zijn de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden binnen en buiten de organisatie? Bij veel organisaties is dat nog niet echt uitgekristalliseerd. Daardoor zijn in de praktijk grote verschillen te zien, ook bij woningcorporaties. Zo kan bij corporaties de uitvoering van het risicomanagement heel verschillend zijn belegd, variërend van de bestuurder tot de manager Financiën, de manager Vastgoed of zelfs een trainee.

Wie neemt risicomanagement ter hand en wat zijn de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden?

RISICO'S EN NIVEAUS

Bij het benoemen van rollen en verantwoordelijkheden is het zinvol om de typen risico's te verdelen in drie categorieën: strategische, tactische en operationele risico's. De strategische risico's behoren vooral tot het domein van bestuurders en commissarissen. De afwegingen rond tactische risico's zijn meestal een zaak voor het management en bij de operationele risico's kom je nog dichterbij de werkvloer. Figuur 3 laat schematisch dit verband zien tussen de soorten risico's en de positionering in de organisatie.

Strategische risico's

Woningcorporaties lopen steeds meer strategische risico's door veranderende macro-omstandigheden (huizenmarkt), demografische ontwikkeling (bevolkingskrimp), wetgeving (vennootschapsbelasting) en grote projecten met veel belanghebbenden zoals samenwerkingsverbanden met andere partijen waar strategische onderwerpen risico's op dit niveau opleveren (bijvoorbeeld woonzorg). Er wordt dan ook steeds meer gevraagd van portfoliobeheer en organisatieontwikkeling. Strategische risico's zijn niet abstract en statisch, maar veranderen continu en zijn daardoor moeilijk grijpbaar. De verantwoordelijkheid voor dit type risico's hoort bij de directie. Zij moet kunnen ingrijpen op basis van goede informatie over risico's: door de juiste beheersmaatregelen te nemen en door bij te sturen in de doelstellingen.

Tactische risico's

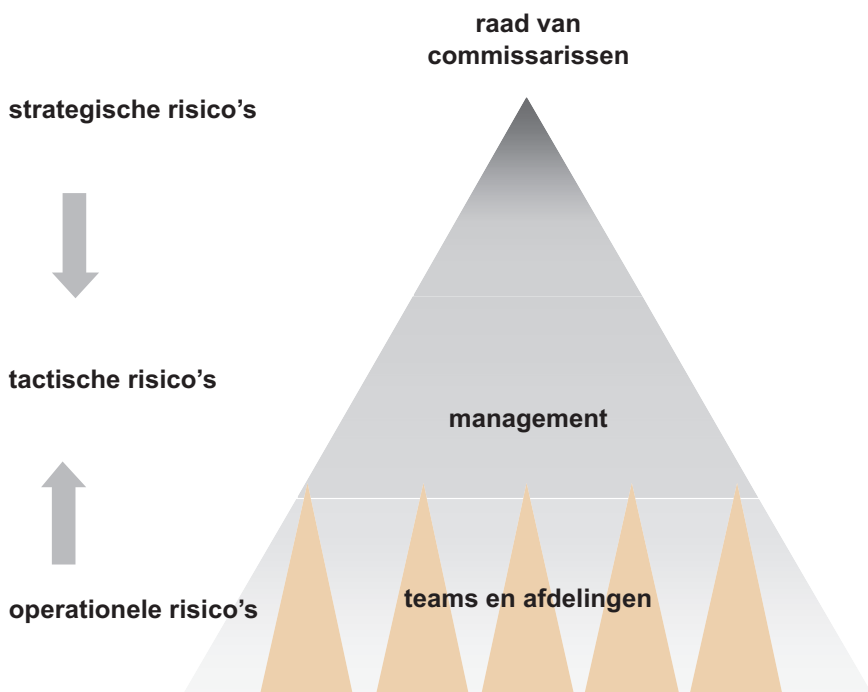
Tactische risico's hangen samen met samenwerkingsprocessen. Dat kan een samenwerking zijn tussen afdelingen, maar ook tussen de corporatie en externe partijen. Het probleem hier is dat de beheersing soms bij andere afdelingen of partners wordt verondersteld. Juist van deze risico's is niet altijd duidelijk waar ze moeten worden beheerst of wie waarvoor verantwoordelijk is. In organisaties met een zwak managementteam spelen grote tactische risico's, omdat medewerkers zonder totaalbeeld toch besluiten nemen. De manager met de meeste successen uit het verleden op zijn naam pakt een voortrekkersrol en zo komen irrationele besluiten tot stand. Irrationeel omdat de manager of het managementteam in zijn eigen waarden is gaan geloven. Deze wijken vaak af van de waarden van de organisatie. Hierdoor gaan projecten een eigen leven leiden en komt het voor dat veel projecten uitlopen qua tijd en financiën. Het manage-

ment heeft een afdelingsoverstijgende verantwoordelijkheid en moet zich daarom goed bewust zijn van de tactische risico's die binnen de organisatie kunnen spelen.

Operationele risico's

Operationele risico's doen zich binnen een afdeling of team voor. Denk aan bugs in processen of verstoringen van systemen. Bij operationele risico's wordt risicomanagement nog het meest neergelegd bij de controller of het hoofd Financiën, terwijl het beter werkt wanneer het direct betrokken afdelingshoofd hiervoor primair verantwoordelijk is.

Figuur 3 Risico's en positionering in de organisatie



ROLVERDELING

Door de toenemende aandacht voor risicomanagement is het speelveld van risicomanagement enorm toegenomen. Dat geldt zeker ook voor

Een intern toezichthouder moet weten welke voorwaarden het ministerie heeft gesteld

woningcorporaties. Inmiddels heeft het betekenis voor de extern toezichthouder tot en met de individuele medewerker van een corporatie. Hierna wordt de context per rol aangegeven en indien mogelijk de verantwoordelijkheid geschetst zoals die theoretisch of in de meest ideale situatie past.

Extern toezichthouder

Het ministerie van VROM/WWI en als verlengstuk het Centraal Fonds Volkshuisvesting als operationeel toezichthouder vervult een beleidsmatige rol door taakgebieden aan te geven waarbinnen een corporatie moet opereren. Continuïteit vanuit de politiek is een schaars goed, gezien de vele wisselingen en daarmee de wijzigingen in beleidsopvatting. De extern toezichthouder kan een rol vervullen in het sanctioneren van bestuurders en commissarissen als deze hun rol niet goed vervullen. Hiervoor moet de politiek wel een duidelijk toezichtskader aanreiken, zodat het speelveld voor bestuurders en commissarissen helder is.

Nu krijgt het ministerie nog projecten voorgelegd waarbij onduidelijk is of deze binnen het taakgebied van de corporatie vallen. Een besluit hierover kan betekenen dat het project volledig doorgaat of onder voorwaarden van de minister (zoals bij de investeringen van Servatius in het buitenland). Uit het oogpunt van risicomangement is het voor een commissaris van belang om te weten welke voorwaarden het ministerie heeft gesteld aan dergelijke projecten, zodat deze eenmalig als aanvulling op het bestaande toetsingskader van de bestuurder kunnen dienen.

Commissaris

De incidenten van de afgelopen jaren hebben in de media en in onderzoeken (vaak door accountants) de rol van het intern toezicht ter sprake gebracht. Daaruit bleek een verandering op dit gebied noodzakelijk. Oud-minister Van der Laan noemt in zijn brief van 12 juni 2009 het interne toezicht de 'achilleshiel' van het corporatiestelsel. De oud-bewindsman dringt aan op 'stevige verbeteringen'.

De extern toezichthouder staat op afstand en bepaalt het toezichtskader door vast te stellen waarbinnen een corporatie mag opereren. De commis-

saris (of intern toezichthouder) zal, met dit toetsingskader als basis, een eigen toetsingskader moeten vaststellen waarmee hij de prestaties van de corporatie in het algemeen en de bestuurder in het bijzonder kan meten. En dit gaat natuurlijk verder dan alleen de financiën.

Een commissaris moet vaak laveren tussen drie ogenschijnlijke tegenstellingen: tussen advies en toezicht, tussen afstand tot het bestuur en wederzijds vertrouwen, en tussen onafhankelijkheid en meedenkende *sparring partner*. Deze (complexe) rolopvatting vraagt om een helder toetsingskader dat vooraf is vastgelegd en waarover geen misvatting kan bestaan.

Deze dilemma's c.q. tegenstellingen vragen van de commissaris zorgvuldige keuzes. Welke rol kiest hij en wanneer? Stel een raad van commissarissen geeft groen licht voor een bepaalde investeringsbeslissing. In welke mate kunnen de commissarissen dan nog onafhankelijk toezicht uitoefenen als later in het project moeilijke hobbels moeten worden genomen? Ook de commissaris is een gewoon mens die niet graag zijn fouten toegeeft.

En wat betekent het als commissarissen meer de rol van adviseur kiezen? Zijn ze dan minder gecommiteerd aan het beleid van de bestuurder of juist meer? De bestuurder vraagt om advies en kan dit naast zich neerleggen. Vanzelfsprekend zal er een goed gesprek volgen als de bestuurder te vaak het advies niet opvolgt en projecten niet zo succesvol blijken als verwacht. Maar de valkuil ontstaat juist als een commissaris positief adviseert en het gaat toch fout. De commissaris is dan wel degelijk gecommiteerd; hij kan niet meer ongebonden toezicht houden.

Onafhankelijkheid is en blijft troef voor een toezichthouder. Hoe minder een commissaris gebonden is aan een bepaalde beslissing, hoe meer distantie hij heeft en des te scherper hij toezicht kan houden, vooral op risicovolle projecten.

Andere keuzes kunnen te maken hebben met de vraag welke informatie de commissaris uit de organisatie wil ophalen om er zeker van te zijn dat een bestuurder zijn organisatie en zichzelf *in control* heeft. En van wie wil hij deze informatie krijgen? Van de bestuurder? Of (ook) van de managementlaag eronder? Daarmee kan hij namelijk gevoel krijgen bij het functioneren van de organisatie zonder dat dit het vertrouwen tussen het bestuur en de raad van commissarissen in de weg staat. Om zich een

oordeel te kunnen vormen over het *in control* zijn van het bestuur, zal een commissaris zich ook een beeld moeten vormen van de bestuurscultuur en van de bedrijfscultuur. Zonder deze aandacht voor cultuur (dit is een van de randvoorwaarden binnen het systeem) geen risicomanagement. De voor de hand liggende plaats in de organisatie waar de bestuurscultuur kan worden getoetst, is bij de raad van commissarissen. Dit betekent dat het toetsingskader van de raad ook vragen moet bevatten over de bestuurscultuur: is de samenstelling van het managementteam in balans, past de bestuurder binnen de strategie van de corporatie, durven de leden van het managementteam elkaar aan te spreken? Alleen met zo'n duidelijk toetsingskader kan de raad van commissarissen zicht houden op de belangrijkste, vaak strategische, risico's van de corporatie.

Een heikel punt is het nemen van verantwoordelijkheid bij geconstateerde misstanden. De handelingsmogelijkheden van een commissaris zijn beperkt. Ze zijn afhankelijk van de eensgezindheid over standpunten binnen de raad. Als één lid zich niet kan vinden in een ontstane situatie, kan opstappen een signaal zijn. Zorg er dan wel voor dat dit bekend wordt en maak duidelijk bij de extern toezichthouder waarom deze beslissing is genomen. Als echter de volledige raad zich niet kan vinden in een ontstane situatie, zal de bestuurder wellicht het veld moeten ruimen.

Een laatste punt hier is zelfevaluatie. Ook een raad van commissarissen moet zichzelf regelmatig een spiegel voorhouden en beoordelen of er nog sprake is van de juiste samenstelling en kwaliteiten in relatie tot de ambities van de corporatie. Zo niet, dan zullen de commissarissen elkaar hierop moeten aanspreken en eventueel moeten plaatsmaken voor anderen.

Directeur-bestuurder

In hoofdstuk 3 maakten we al enkele algemene opmerkingen over de rol van bestuurders bij risicomanagement. Een absolute must is een inspirerende *tone at the top*, zo staat daar te lezen. Dat geldt ook voor woningcorporaties. De eindverantwoordelijke is altijd de bestuurder. Ook bij

Een absolute must is een inspirerende tone at the top

Een heikel punt is het nemen van verantwoordelijkheid bij geconstateerde misstanden

risicomanagement is de bestuurder verantwoordelijk voor een gezonde bedrijfscultuur en daarmee voor het proces van risicomanagement. Dat kan bijvoorbeeld door aanspreekbaarheid te organiseren, door aandacht te hebben voor de relatie tussen de strategie van de corporatie en de bijbehorende structuur en cultuur, of door kwetsbaarheid en voorbeeldgedrag te tonen. De bestuurder moet de medewerkers en overige belanghebbenden in staat stellen vrijuit te communiceren over risico's – juist als deze een bedreiging vormen voor persoonlijke belangen. Alleen zo kan hij er zeker van zijn dat de corporatiedoelen niet worden bedreigd door tal van risico's waarvan het management geen weet heeft. Formeel zijn heel veel zaken al goed georganiseerd binnen corporaties. Denk bijvoorbeeld aan procesbeschrijvingen, accountantsverklaring, mandatering en dergelijke. Juist de informele kant waarmee de cultuur kan worden beïnvloed, zou meer interesse mogen hebben, zo leert de praktijk. Naast de harde maatregelen moeten ook de zachte maatregelen aandacht krijgen (zie figuur 1 in hoofdstuk 3). Het beheersingssysteem is het samenstel van beide soorten maatregelen.

De bestuurder is dus eindverantwoordelijk voor het proces van risicomanagement. Hij is daarmee niet eigenaar van alle risico's. De meeste risico's komen uit de lijn en dus ligt de verantwoordelijkheid voor deze risico's en de beheersing ervan ook in de lijn. De bestuurder hoort verantwoordelijkheid te nemen voor die risico's die rechtstreeks de doelen van de organisatie raken. Dit aantal is in de praktijk vaak beperkt tot vijf à tien.

De bestuurder zal er in zijn relatie met de raad van commissarissen belang bij hebben dat het proces van risicomanagement goed verloopt. De commissaris zal steeds meer informatie opvragen om een 'goed gevoel' te ontwikkelen bij de bedrijfsvoering. Risicomanagement is bij uitstek het instrument om vertrouwen te kweken door transparant te zijn over de risico's op verschillende gebieden.

De controller is nu nog vaak de aanjager om aan risicomanagement te gaan doen

De grootste uitdaging voor de bestuurder is het toepassen van risicomanagement. Hoe zorg je ervoor dat alle betrokkenen op eigen initiatief risico's benoemen zodra ze die signaleren? Opnieuw is cultuur een belangrijk aspect: medewerkers moeten elkaar durven aanspreken als risico's niet of onvoldoende worden benoemd. De praktijk leert dat de bestuurder het ook moet afdwingen. Als hij of zij het verplicht stelt en hierop blijft hameren, zal het risicomanagement sneller een onderdeel worden van de normen en waarden binnen de corporatie.

Er bestaan nog wel enkele valkuilen voor de bestuurder. Zoals het afschuiven van verantwoordelijkheden en denken dat collega's het wel oppakken. Ook kan er sprake zijn van bedrijfsblindheid die kan leiden tot het bagatelliseren van risico's.

Een middel om dergelijke valkuilen te omzeilen is een goed geborgd proces binnen de directie; de gemiddelde mens praat slechts over zijn risico's als daarnaar expliciet wordt gevraagd. Ook moet men kunnen vertrouwen op volledige en juiste informatie vanuit een beschermde omgeving. Het is niet verstandig om bijvoorbeeld de raad van commissarissen te overladen met informatie over alle risico's binnen de corporatie. Heldere kaders zijn noodzakelijk om vooraf te bepalen welke informatie de raad krijgt. Binnen deze kaders moet wel speelruimte zijn. Hierdoor voorkomt men de schijn dat er een gekleurd of niet breed gedragen risicoprofiel wordt besproken. Doelstelling is dat er een discussie op gang wordt gebracht tussen het bestuur en de raad, waarbij beide organen goed inschatten waar de kritieke factoren liggen en elkaar hierop bevragen.

De belangrijkste randvoorwaarde hierbij is de houding en het gedrag van de betreffende bestuursleden. Zij moeten zich continu bewust zijn van hun voorbeeldgedrag. En last but not least is de samenstelling van de directie een belangrijke voorwaarde: een autoritaire leider is slecht voor risicomanagement: zo'n bestuurder duldt geen of weinig feedback, zodat er voor het proces weinig ruimte is.

Controller

De controller is nu nog vaak de aanjager om aan risicomanagement te gaan doen. Uit opdracht van de directie, soms de raad van commissarissen, op basis van de accountantsletter maar ook vaak vanuit persoonlijke interesse en affiniteit met het vakgebied. Een belangrijk voordeel is dan ook dat deze functie van nature al een cyclische invulling kent die organisatiebreed wordt uitgeoefend. Daarnaast is er een ontwikkeling gaande waarin de controller de harde financiële *controls* steeds meer aan de financieel directeur laat en zich richt op de meer zachte *controls*.

Nadeel is echter dat de controller een financieel imago heeft. Hierdoor wordt hij vaak onvoldoende hoog en met onvoldoende mandaat gepositioneerd. De controller legt verantwoording af aan de financieel directeur of de algemeen directeur waardoor hij erg afhankelijk is van de leiderschapstijl. Verder is in de praktijk de aandacht sterk gericht op operationele risico's in de processen en te weinig op strategische en tactische risico's. Dit is ook te verwachten, aangezien de controller de noodzakelijke informatie voor deze risico's ontbeert. De aandacht voor operationele risico's vormt de grootste valkuil voor het implementeren van risicomanagement vanuit deze functie. Operationele risico's houden nu eenmaal niet de aandacht vast van de directie en de commissarissen en zo blijft het vaak het 'feestje' van de controller, waarbij de lijst met risico's eenmaal per jaar wordt ververst.

Voor een succesvolle invulling van risicomanagement bij de controller is het belangrijk dat de controller zich als faciliterend positioneert. Hij is slechts 'de boodschapper' die het proces onder controle heeft. Eigenaar van de *risico's* zijn degenen die ze hebben benoemd. De controller moet zelfs de mogelijkheid hebben om het proces aan een audit te onderwerpen om te kunnen blijven instaan voor de kwaliteit, structuur en uniformiteit van het risicoprofiel.

De belangrijkste taak van de controller is het verspreiden van stuurinformatie in de organisatie. Alleen dan wordt de toegevoegde waarde van risicomanagement duidelijk. Stuurinformatie naar het bestuur en de raad van commissarissen, maar niet in de laatste plaats naar managers en medewerkers. Mensen zullen alleen input blijven geven als ze feedback ontvangen op wat ze hebben aangeleverd en hier iets mee kunnen. Om zijn onafhankelijke positie te waarborgen is het belangrijk dat de control-

Het is de verantwoordelijkheid van de manager om zijn mensen te attenderen op het signaleren van risico's

ler een rechtstreekse lijn heeft met de raad van commissarissen zonder dat dit als een vertrouwensbreuk met de bestuurder wordt ervaren. Enkele corporaties hebben er zelfs voor gekozen om de controller te laten aanstellen door de raad. Bij de juiste verhoudingen hoeft dit niet noodzakelijk te zijn.

Managers, medewerker en risicomanager

Deze groep mensen vormt een belangrijke schakel bij een goed werkend proces van risicomanagement. Dit zijn de medewerkers die in hun dagelijkse werkzaamheden risico's signaleren die meer of minder de activiteiten van de corporatie kunnen hinderen. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om regelmatig zijn mensen te attenderen op het signaleren (en documenteren) van risico's. Dit moet een natuurlijk gedrag worden. Als medewerkers regelmatig feedback ontvangen waarvan ze weer leren, ontstaat deze natuurlijke cyclus. Risicomanagement levert zo een bijdrage aan de lerende organisatie.

Grotere organisaties plaatsen vaak een risicomanagementcoördinator tussen de controller en de manager. Deze neemt dan een deel van de taken over van beide niveaus. De coördinator zorgt voor de kwaliteit van het risicoprofiel, fungeert als vraagbaak en enthousiasmeert samen met de manager de medewerkers om stelselmatig de risico's te beoordelen en te bepalen of ze voldoende worden beheerst. De verantwoordelijke voor het risicoprofiel blijft de manager, net zo goed als dat de manager uiteindelijk verantwoordelijk is voor het nemen van een risico of niet.

OVERIGE ROLLEN

Steeds vaker vinden ook andere belanghouders iets van de risico's binnen corporaties. Dit zijn in de eerste plaats de huurders. Zij zijn vertegenwoordigd in de raad van commissarissen, maar ook de medewerkers van de corporatie worden dagelijks geconfronteerd met het commentaar van huurders. Het beeld dat huurders hebben van de corporatie heeft grote in-

vloed op hun gedrag en hun commentaar. Te veel negatieve persaandacht is schadelijk voor de relatie.

Ook financiers willen tegenwoordig een breed beeld van de risico's in de projecten waarvoor de corporatie financiering vraagt. Dit gaat verder dan een goede borging en een sluitende begroting. Steeds meer vragen ze naar het complete risicoprofiel en de mate waarin de corporatie zicht heeft op alle risico's.

NOODZAAK OF KEUZE?

Veel organisaties 'doen' al jaren aan risicomanagement, echter onbewust en impliciet. Het expliciet vastleggen van risico's en daarmee het verhogen van het risicobewustzijn is de volgende stap. Om dit tot een duurzaam succes te maken is het van belang dat bij de invoering van een structuur voor risicomanagement vooraf al goed wordt nagedacht over de diverse rollen en verantwoordelijkheden. ■

Dit hoofdstuk is geschreven door drs. Erik van Marle, directeur Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (www.risicomanagement.nl) en docent Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente.

De projectontwikkelaar:

'GOED OM TE WETEN WAT JE NOG NIET WEEET'

Hoe groot is de kans dat een mogelijk risico zich ook werkelijk zal voordoen? En hoe erg is dat eigenlijk? Hoe je daar tegenaan kijkt hangt deels af van je karakter, stelt projectontwikkelaar Bert Post. 'Ikzelf houd bijvoorbeeld absoluut niet van verrassingen. Ik wil onvoorziene risico's uitsluiten. Helaas lukt dat niet altijd.' Risicoanalyses moet je daarom bij voorkeur niet in je eentje maken maar altijd met een team, zegt hij. 'Zo'n brainstorm is verschrikkelijk leuk om te doen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met de waarde van je bezit als de hypotheekrenteaftrek en de huuro toeslag worden afgeschaft? Zo'n scenario van alle kanten belichten, met de inbreng van ieders deskundigheid en karakters is een creatief proces dat altijd veel energie oplevert.' Dat bovendien leidt tot een afgewogen analyse waarbij risico's van alle kanten belicht zijn.

Post werkt sinds vijf jaar bij corporatie Vivare in Arnhem. Bij ontwikkelaar Amstelland, zijn vorige werkgever, werd geen besluit genomen zonder uitgebreide risicoanalyse. Tot zijn verbazing bleek dat in de corporatiewereld anders. Het nemen van risico's is niet erg, zegt Post. 'Waar het om gaat is dat je ze in beeld hebt. Zodat je vervolgens ontsnappingsclausules kunt vastleggen.' Uiteraard allemaal om de kans op onverwachte financiële tegenvallers te minimaliseren. 'Ik ben nu bijvoorbeeld bezig met de aankoop van grond. De prijs is erop gebaseerd dat die schoon is. Maar gezien de historie van de plek bestaat er kans dat die grond vervuild is. De afspraak is nu dat in dat geval het risico bij de eigenaar ligt. Wij betalen het bodemonderzoek, de eigenaar heeft het recht om in geval van vervuiling toch niet aan ons te verkopen.'

Eigenlijk, zegt hij, gaat risicomanagement over het creëren van maximale ruimte waarbinnen je geen onverwachte zaken wilt tegenkomen. 'Natuurlijk zijn er altijd onvoorziene risico's. De woningmarkt die omvalt, oude bommen in de grond. Maar het is goed om te weten wat je nog niet weet.'

Als projectontwikkelaar adviseert Post de raad van bestuur over keuzes bij nieuwbouw en herstructurering. Hij onderhandelt met gemeentes, projectontwikkelaars en aannemers over eventuele projecten. In die fase van besluitvorming wordt een groot deel van de risico's al in kaart gebracht. Na de besluitvorming worden de projecten verder ontwikkeld

door de projectleiders. ‘Het managen van risico’s heeft ook te maken met het managen van de interne bedrijfsprocessen. Bij ieder project is het belangrijk om voordat je je verbindt, intern voldoende discussie te voeren.’ Anders dan commercieel ontwikkelaars hebben corporaties te maken met stakeholders die een groot beroep doen op hun maatschappelijke taak. Corporaties zijn daar gevoelig voor. Juist die maatschappelijke drive is een grote valkuil binnen de corporatiesector, denkt Post. Daarbij gaat het niet alleen om nieuwbouwprojecten maar ook over bestaande panden. ‘In 60 procent van de gevallen zeg ik al bij voorbaat nee tegen de unieke kansen die projectontwikkelaars, zorgpartijen en gemeenten me beloven.’ In die andere 40 procent bouwt Vivare zo veel mogelijk besluitmomenten in. ‘Je moet alles doen om te voorkomen dat je ja zegt zonder dat je precies weet waar je ja tegen zegt. Verwachtingen managen, zowel intern als extern, is een belangrijk onderdeel van risicomanagement.’

Dit interview is verzorgd door José Onderdenwijngaard, adviseur Communicatie Gedrukte Media bij Aedes vereniging van woningcorporaties.

colofon

Compact is een uitgave van Aedes vereniging van woningcorporaties.

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland. De 463 leden en geassocieerden van Aedes werken, vanuit meer dan 700 vestigingen en werkmaatschappijen, aan duurzaam en betaalbaar wonen in leefbare buurten en woonkernen. Woningcorporaties zorgen dat ruim 2,4 miljoen huishoudens goed wonen.

Aedes maakt zich sterk voor de condities waaronder corporaties als maatschappelijke ondernemingen hun werk kunnen doen. Aedes geeft voorlichting en informatie en initieert onderzoek en productontwikkeling. Aedes is ook de werkgeversvereniging van de corporatiebranche waarin ruim 28.000 werknemers dagelijks werken aan goed wonen.

Compact geeft raden van commissarissen, bestuurders, directie en management van woningcorporaties en andere geïnteresseerden op snelle en toegankelijke wijze inzicht in actuele onderwerpen door kort en bondig achtergronden toe te lichten en verbanden te leggen. De onderwerpen worden bepaald door de actuele ontwikkelingen binnen woningcorporaties en hun branche. Compact verschijnt 4 tot 6 keer per jaar.

ISSN 1389-2983
ISBN 978-90-5009-303-3

Tekst

Voorwoord: Marc Calon, Aedes. *Hoofdstuk 1:* prof. dr. G.D. Minderman, Monitoringscommissie Governancecode Woningcorporaties. *Hoofdstukken 2 en 3:* bewerkte versie van *Risicomanagement: een hype?* van Nivra. *Hoofdstuk 4:* Wilmar de Munnik, Stichting WoonFriesland. *Hoofdstuk 5:* Erik van Marle, Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement. *Interviews:* José Onderdenwijingaard, Aedes.

Organisatie

Harry Klieverik, team Gedrukte Media Aedes

Eindredactie

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg, team Gedrukte Media Aedes

Vormgeving

Fidder & Löhr, Deventer

Druk

Onkenhout, Almere

Omslagfoto

Corenics/Nationale Beeldbank, Amsterdam

Prijzen (excl. BTW)

Abonnement: leden € 57,15 per jaar, niet-leden € 86,15 per jaar. Combi-abonnement met Aedes-Magazine: leden € 153,50 per jaar, niet-leden € 230,05 per jaar. Losse nummers: leden € 14,65, niet-leden € 22,15.

nog leverbaar

- 36 De toekomstige bestuurder is een man/
vrouw**
augustus 2008 / ISBN 978-90-5009-280-7
- 37 Vernieuwingen in bouwproductie**
oktober 2008 / ISBN 978-90-5009-281-4
- 38 Geschikt wonen voor ouderen**
november 2008 / ISBN 978-90-5009-287-6
- 39 Samenwerken in de wijkaanpak**
december 2008 / ISBN 978-90-5009-291-3
- 40 Het spel én de knikkers**
maart 2009 / ISBN 978-90-5009-292-0
- 41 Keuzes en prestaties onder de loep**
maart 2009 / ISBN 978-90-5009-293-7
- 42 Nederland krimpt: bedreiging of kans?**
mei 2009 / ISBN 978-90-5009-294-4
- 43 Wonen, leren en werken**
juni 2009 / ISBN 978-90-5009-295-1
- 44 Slimmer bouwen, minder kosten**
november 2009 / ISBN 978-90-5009-299-9

bestellen

Aedes vereniging van Woningcorporaties,
Verkoop publicaties
Olympia 1, 1213 NS Hilversum
Postbus 611, 1200 AP Hilversum
Telefoon (035) 626 82 03
Fax (035) 626 82 11
E-mail publicaties@aedes.nl
Website www.aedesnet.nl

Een compleet overzicht van alle publicaties en abonnementen, zoals het combinatie-abonnement met Aedes-Magazine het tweewekelijkse vakblad voor woningcorporaties, is te vinden op www.aedesnet.nl (rubriek Publicaties). Op Aedesnet vindt u verder het laatste nieuws uit de branche, achtergrond-informatie, praktijkvoorbeelden, vacatures, relevante wetgeving en feiten en cijfers. Voor individuele vragen kunt u bellen met de Aedes-Infodesk, 0900-1232333 (10 cpm)





Risicomanagement

Woningcorporaties zijn zich steeds meer bewust van het belang en het nut van een professionele aanpak van risicomanagement. Het voorkomen van en anticiperen op schade en onverwachte situaties leidt tot betere resultaten, een professionele sturing en een goede verantwoording. Voor de meeste corporaties is dit onderwerp echter nog redelijk nieuw en zelfs bij veel grote commerciële ondernemingen in Nederland staat het nog in de kinderschoenen. Juist voor maatschappelijke ondernemingen als woningcorporaties is dit instrument van grote waarde. Deze Compact biedt een eerste aanzet om risicomanagement binnen de corporatiebranche te verbeteren.

De Compact gaat onder meer in op de relatie van risicomanagement met de Governancecode, waarom risicomanagement belangrijk is, hoe het in elkaar zit, de vertaalslag naar corporaties en de functies binnen de corporatie die met risicomanagement te maken hebben. Verspreid door de Compact komt ook de praktijk van risicomanagement aan bod in de vorm van interviews, beschreven vanuit verschillende rollen en bij uiteenlopende corporaties.