

Martijn Busscher (de Alliantie):

## Continu aandacht blijven besteden aan risicomangement

Veranderende wet- en regelgeving, digitalisering, schaarste aan bouwgrond en verduurzaming: woningcorporaties opereren anno 2019 in een erg dynamisch speelveld waardoor risicomangement enorm belangrijk is geworden. Mede daarom

besloot de Alliantie een professionaliseringslag te maken rondom risicomangement. CorporatieGids Magazine ging daarover in gesprek met Controller **Martijn Busscher**: "Je moet aandacht blijven besteden aan risicomangement, anders verwatert het."

Met ongeveer 63.000 vhe is de Alliantie een van de grootste corporaties van Nederland. "Echter hebben wij niet zoals andere grote corporaties één focusgebied," vertelt Martijn. "Wij opereren in drie verschillende regio's. Daardoor voelt het soms alsof we een samensmelting zijn van drie middelgrote corporaties, waarbij wij rekening moeten houden met de unieke risico's die bij ieder gebied horen."

### Hogere frequentie

Volgens Martijn heeft de Alliantie sinds 2018 grote stappen gemaakt rondom de professionalisering van risicomangement. "Iedere werknemer is – bewust of onbewust – bezig met risico's, en door dit beter vast te leggen en de aandacht te verhogen willen wij de kwaliteit van de beheersing verbeteren." Een voorbeeld hiervan is de frequentie waarin risico's geïdentificeerd worden. "Vroeger deden wij dat meer ad hoc, maar nu voeren wij ieder jaar een herijking uit. Zo houden we actuele risico's op ons netvlies."

### Duurzaamheid en beschikbaarheid

Op de vraag wat momenteel de belangrijkste strategische risico's zijn voor de Alliantie, vertelt Martijn: "Het grootste risico is dat duurzaamheidsdoelstellingen niet behaald

worden. Dit schuilt aan de ene kant in een ten opzichte van de totale vastgoedportefeuille beperkte bijdrage door nieuwbouwwoningen, die per definitie duurzaam zijn. Dit moet daarom worden bekostigd door de verduurzaming van bestaand bezit, wat relatief duur is. Daarbij hebben wij bijvoorbeeld ook te maken met het risico rondom toenemende bouwkosten, wat een gevaar kan vormen voor onze duurzaamheids- én beschikbaarheidsdoelstellingen."

### Brug leggen

Twee belangrijke onderdelen bij de professionaliseringslag waren het leggen van een brug tussen de directie en de lijn en het creëren van meer bewustzijn. Martijn: "Het slaan van een brug tussen de directie en de operatie is essentieel, omdat zij nu eenmaal anders naar risico's kijkt dan de medewerkers op de werkvloer. Door hierover met elkaar in gesprek te gaan, houd je elkaar scherp. Datakwaliteit is een onderwerp dat hierdoor beter is aangepakt. Dit is een actueel item wat door middel van de brug wordt benadrukt door de lijn en zo nog meer op de agenda van de directie terechtkomt."

Het creëren van meer bewustwording noemt Martijn een uitdaging. "Aan het begin is risicomangement voor veel

mensen iets abstracts. Wij zijn daarom langs alle afdelingen gegaan en hebben met de medewerkers gekeken waar voor hen de risico's liggen, om zo hier meer aandacht aan te geven. Daarbij is het belangrijk niet alleen te kijken naar de risico's van alledag, maar ook naar de 'zwarte zwaan': de risico's die je misschien niet elke dag ziet, maar toch aanwezig zijn."

### CSA

De Alliantie werkt ook aan een Control Self Assessment (CSA). "In deze evaluatie willen wij jaarlijks de grootste risico's langslopen en kijken of de genomen maatregelen werken," legt Martijn uit. "Met de CSA kunnen wij daar een conclusie aan verbinden of risico's goed beheerst worden. Overigens kan soms ook een conclusie zijn dat je bij een bepaald risico niet volledig kunt mitigeren, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de bouwpreizen. Daar zul je ongeacht de genomen maatregelen last van blijven houden."

### Aandacht overhouden

Extra focus op risicomangement staat volgens Martijn niet gelijk aan de dood in de pot voor creativiteit en ondernemerschap. "Er wordt door collega's weleens gedacht dat extra aandacht voor risico's leidt tot meer beheersingsmaatregelen

en regels. Maar het bewust accepteren van een risico – in tegenstelling tot het verspillen van tijd en energie aan overbodige maatregelen – is ook een vorm van omgaan met risicomangement. En daarnaast: door hier extra aandacht aan te besteden, kom je er misschien wel achter dat een bepaalde maatregel helemaal niet meer nodig is en je deze weg kunt halen, en zo aandacht overhoudt voor belangrijkere risico's."

### Experts op de werkvloer

Om risicomangement meer te laten leven, is het gebruik van ICT essentieel. De Alliantie werkt daarbij samen met Naris, specialist in risicomangement. "Hun risicomangement-software is onderdeel van ons framework waarin de risico's voor onze organisatie worden vastgelegd. Hierdoor kunnen we beter grip houden op de risico's en wordt de brug tussen lijn en directie gelegd. Door de koppeling tussen Naris en Sensus wordt daarnaast zichtbaar waar in welke processen risico's zitten, wat bewustwording vergroot. Wij hebben dit overigens zo ingericht dat de invulling niet door de Control-afdeling wordt gedaan, maar door de procesdeskundigen zelf. Op die manier maken wij optimaal gebruik van de expertise van de werkvloer."



Om deze reden wil de Alliantie de komende periode nog meer procesdeskundigen opleiden voor een rol in risicomanagement. "Dit kunnen managers zijn, maar ook bijvoorbeeld senior medewerkers. Deze deskundigen zijn verantwoordelijk voor de invulling van het framework, maar zullen ook bijvoorbeeld de CSA's invullen. De eerste stap hierbij is het vinden van de deskundigen bij risicomanagement van al onze primaire processen."

### Visualiseren

Het gebruik van ICT bij risicomanagement stelt de Alliantie ook in staat meer bewustwording te creëren. "Door bijvoorbeeld de koppeling tussen verschillende systemen kunnen wij via heatmaps visualiseren waar risico's liggen. Dit creëert bewustwording en stelt ons in staat beter te sturen. In de toekomst willen wij dit combineren met Power BI om het nog laagdrempeliger te maken. ICT kan daarnaast ook helpen risicomanagement speelser te maken. Zo hebben wij bij bewustwordingssessies gebruikgemaakt van Mentimeter. De werknemers werden verschillende vragen voorgelegd, waarna ze via een app op de telefoon antwoord konden geven. Bijvoorbeeld op de vraag waar verantwoordelijkheden horen te liggen. Door het onderwerp interactief te maken, doorbreek je het stugge en saaie stigma van risicomanagement en maak je het voor de organisatie behapbaarder."

### Nuances

Bij risicomanagement maakt de Alliantie ook gebruik van het Three Lines of Defence-model. "Wij hebben daarbij bewust geen scheiding tussen de tweede en derde lijn. Doordat het werk binnen dezelfde afdeling wordt verricht, werken wij

efficiënter. Verbeteringen worden sneller doorgevoerd omdat er al opvolging kan worden gegeven voordat er formeel gerapporteerd wordt. Ook kun je – omdat de medewerkers in de derde lijn dichter op de praktijk zitten – eventuele nuances beter leggen. Overigens betekent onze opzet niet dat je niet onafhankelijk bent. Je kunt dit namelijk goed inregelen, bijvoorbeeld door aparte medewerkers buiten het proces verantwoordelijk te maken voor de audits."

### Standaard maken

Op de vraag of de professionalisering van risicomanagement nu is afgerond bij de Alliantie, vertelt Martijn: "Het is nu zaak de implementatie goed in te richten, waardoor dit een standaardproces wordt. De keuze voor de CSA is daar een goed voorbeeld van omdat het ieder jaar tweemaal terugkomt. Maar ook de terugkoppeling van audits ieder kwartaal maakt het een systematisch proces, in plaats van iets wat ad hoc gebeurt. Zo kun je sturen en wanneer nieuwe risico's zich opdoen snel maatregelen nemen. Daarbij moet je er continu aandacht voor blijven houden binnen de organisatie, anders zakt de bewustwording weg."

### Ontwikkelingen

"De ontwikkelingen in de sector zullen daarnaast de focus van risicomanagement doen blijven veranderen de komende jaren," sluit Martijn af. "Traditioneel is de Alliantie een financieel sterke corporatie, maar we hebben met meer uitdagingen te maken in de markt. Denk bijvoorbeeld aan het meer moeten investeren in verduurzaming of de vraag voor nieuwe woningen. Hoe belangrijker deze ontwikkelingen zijn, hoe belangrijker risicomanagement zal worden." ■