



Papiermolen 5 Postbus 140 3990 DC Houten

tel: 030 693 60 00 fax: 030 693 60 01 KvK nr. 31042832

E: info@atrive.nl I: www.atrive.nl

*Atrivé-onderzoek naar de toepassing van een managementcontrolsysteem bij woningcorporaties*

## Corporaties in control?

Door de huidige economische crisis, fraudes in het verleden en recente ontwikkelingen zoals de toenemende behoefte aan extern toezicht en de professionalisering van de organisatie, wordt het *in control*-thema steeds belangrijker. Ook voor woningcorporaties. Ze willen meer grip hebben en houden op hun organisatie. Uit onderzoek van Atrivé in het najaar van 2010 blijkt dat woningcorporaties vinden dat zij grotendeels in control zijn. Maar het kan beter. Corporaties willen namelijk hun managementcontrolsysteem nog verder ontwikkelen en beter implementeren.

### Corporaties delen hun ervaringen

Met haar onderzoek wil Atrivé de behoefte van woningcorporaties aan een managementcontrolsysteem in kaart brengen. Ook was Atrivé benieuwd naar de huidige toepassing van zo'n systeem bij corporaties. 68 corporaties – groot, middelgroot en klein – namen deel aan de internetenquête. Controllers en managers financiën, maar ook directeur-bestuurders en managers bedrijfsvoering en vastgoed deelden hun ervaringen en ideeën.

### Risicomanagement nog geïsoleerd vakgebied

Risicomanagement is het identificeren en kwalificeren van risico's in een organisatie of binnen een project. De risico's en de impact ervan worden in beeld gebracht. De organisatie bepaalt in hoeverre zij risico's kan en wil lopen. Vervolgens maakt de organisatie een keuze: risico lopen, vermijden of beperken.

Uit de enquête komt een opvallend beeld naar voren. Risicomanagement is vaak geen integraal onderdeel binnen woningcorporaties, maar wordt vooral op projectniveau geïmplementeerd. Een van de respondenten antwoordt: "Risicomanagement is nu nog een geïsoleerd

vakgebied." Wel is risicomanagement voor de meeste corporaties (66%) een vast onderdeel bij het nemen van belangrijke besluiten binnen de organisatie. Gestructureerd inventariseren en beheersen van risico's gebeurt vaak echter niet. Veel corporaties denken namelijk dat de risico's al voldoende worden ingeperkt.

Een **managementcontrolsysteem** is een systeem met wisselende elementen waarmee het management van een organisatie

- inzicht houdt in het realiseren van organisatiedoelstellingen
- de risico's in beeld heeft voor deze doelstellingen
- in staat is met passende maatregelen op deze risico's te anticiperen.

Op deze manier kan het management een uitspraak doen over het in control zijn én blijven van de organisatie.

### Controlfunctie combineren of scheiden?

De risico's die een organisatie loopt, zijn niet alleen van financiële aard. In een controlfunctie moet dan ook niet alleen naar financiële ri-



sico's worden gekeken, maar juist ook naar andere risico's. Uit de enquête blijkt dat de meeste corporaties (61%) een duidelijke controlfunctie hebben ingesteld. Daarentegen zijn bijbehorende taken en bevoegdheden vaak onduidelijk, vooral bij kleine corporaties. Bij de helft van de ondervraagde corporaties is de controlfunctie niet gescheiden van de functie van manager financiën. "Bij kleinere corporaties is dit qua personele bezetting de enige optie", verklaart een respondent. Grote corporaties kiezen meestal wel voor een scheiding van de twee functies, maar daar valt de controlfunctie nog steeds onder de verantwoordelijkheid van de manager financiën.

### In Control Statement geen toegevoegde waarde

De roep om transparantie en maatschappelijke verantwoording wordt de laatste jaren steeds



groter. Ook bij woningcorporaties. Een van de manieren om transparant te zijn en verantwoording over het bestuur af te leggen, is het uitgeven van een In Control Statement (ICS). Deze ver-

klaring wordt in de jaarrekening van een organisatie opgenomen. Het bestuur verklaart hierin dat de organisatie in control is: de manier van sturen, beheersen en toezicht houden is gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Zeker niet alle corporaties geven een ICS af in hun jaarverslaglegging, zo blijkt uit het onderzoek: 48% van de corporaties doet dit niet, 37% wel. Opvallender nog is dat het merendeel van de corporaties (59%) dit in de komende jaren ook niet van plan is. Reden hiervoor is dat corporaties niet overtuigd zijn van de toegevoegde

waarde van een ICS. Zonder zo'n verklaring vinden zij hun organisatie ook in control. Een respondent legt uit: "Wij weten dat we goed in control zijn. Als we open met elkaar omgaan, heeft het geen meerwaarde een apart In Control Statement af te geven. Dat is dan meer voor de bühne dan dat we er echt naar werken."

### In control blijven met een goed management-controlsysteem

De corporaties geven aan dat er verschillende andere manieren zijn om als organisatie in control te blijven. Een heldere vertaling van de strategie van de organisatie naar interne sturing is volgens 67% het belangrijkste element van een managementcontrolsysteem. Nu zijn de strategische doelstellingen van de organisatie vaak te weinig tastbaar voor medewerkers. Daarnaast worden ook sturing op de kasstroompositie van de organisatie (57%) en een integraal systeem van risicomanagement (55%) genoemd. Het valt op in de enquête dat corporaties juist deze elementen als verbeterpunten zien voor hun organisatie. Een integraal systeem van risicomanagement en een heldere vertaling van de strategie naar interne sturing vinden zij noodzakelijk. 81% van de

Subvragen	Resp.	% van antwoorden
Heldere en gedragen visie/missie	56	23 / 77
Vastgelegde SMART strategische doelstellingen	56	55 / 39
Duidelijke organisatiestructuur	56	9 / 91
Heldere scheiding van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	56	21 / 77
Betrouwbare informatievoorziening	56	41 / 59
Vastgelegde verankerde processen en procesaudits	56	45 / 52
Interne controlemaatregelen (zoals inkoopcontrole)	56	36 / 55 / 9
Onderkenning van het belang van gemeenschappelijke normen, waarden en visie	56	30 / 64
Verankerde integriteitscode	56	20 / 80
Een beoordelings- en beloningssysteem	56	18 / 73 / 9
Een bij de organisatie (doelstellingen) passende leiderschapsstijl	56	30 / 64
Samenwerking en communicatie	56	41 / 59
Ontwikkelen van competenties van medewerkers en managers	56	64 / 36

Gemiddelde: 1,70 — Mediaan: 2

■ 1. Te ontwikkelen  
■ 2. Gerealiseerd  
■ 3. Niet van toepassing

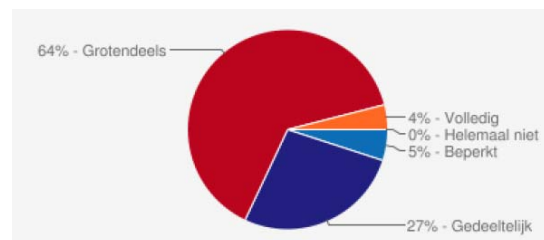


corporaties heeft concrete plannen om een managementcontrosysteem te ontwikkelen. Een integraal risicomangement systeem wordt hierbij vaak genoemd. Tevens willen corporaties de interne controle verbeteren. Daarbij horen ook het optimaliseren van de planning & control cyclus en het opzetten van een auditplan. Belangrijke componenten voor een goed managementcontrosysteem zijn vaak al aanwezig bij corporaties. Zoals een heldere en gedragen visie en missie, een duidelijke organisatiestructuur en een heldere scheiding van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Corporaties geven aan dat er voor een goed werkend managementcontrosysteem toch nog wel wat verbeterd kan worden. Als belangrijkste speerpunten worden het ontwikkelen van competenties van medewerkers en managers en vastgelegde SMART strategische doelstellingen genoemd. Volgens de corporaties moeten doelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden zijn. Pas dan wordt de doelstelling tastbaar en kan deze in de praktijk worden uitgevoerd.

### **Al een eind op de goede weg**

Slechts 4% van de corporaties vindt zichzelf volledig in control. Wel vinden de meeste corporaties dat zij grotendeels in control zijn. Ze hebben het idee op de goede weg te zitten. “De organisatie is overzichtelijk, de communicatie-

lijnen zijn kort en de werkzaamheden zijn transparant”, zegt een respondent. “We hebben dus een gezonde basis om op verder te gaan.” Door verschillende oorzaken wordt de implementatie van een managementcontrosysteem bij woningcorporaties echter belemmerd. Gebrek aan tijd (47%) is de belangrijkste reden. Ook zijn er mankementen aan de adequate verankering van controltaken in de organisatie (37%). Daarnaast vormt het ontbreken van een goede informatievoorziening binnen de organisatie (35%) vaak een probleem. Tenslotte ervaren corporaties soms dat hun organisatie niet rijp genoeg is (32%). Zo is de organisatie bijvoorbeeld te klein, zijn er te weinig financiële middelen of zien de medewerkers het nut van management control niet in.



Uit het onderzoek van Atrivé blijkt dat woningcorporaties, of ze nu klein of groot zijn, vaak gebruik maken van een managementcontrosysteem, maar dat ze deze nog verder willen en moeten verbeteren. Kortom, corporaties zijn al een heel eind op weg om in control te zijn en te blijven. Maar ze zijn er nog niet!

### **Bent u benieuwd naar de volledige resultaten van dit onderzoek?**

#### **Of wilt u weten of uw corporatie écht in control is?**

Neem contact op met Hanjo Lagas van Atrivé: 030 693 60 00 of [info@atrive.nl](mailto:info@atrive.nl).

Houten, oktober 2010