

Sanne Hardenbol (Rhiant):

Risicomanagement leuker én nuttiger maken

Risico's zijn louter negatief. Of biedt het goed managen van risico's ook kansen en nieuwe mogelijkheden? *CorporatieGids Magazine* sprak hierover met **Sanne Hardenbol**, Senior Medewerker Financiën van Rhiant: "Door je bewust te zijn van de risico's en de mogelijke impact hiervan, kun je juist beter je doelstellingen behalen."

Met 1.800 vhe en ongeveer twintig medewerkers is Rhiant uit Hendrik-Ido-Ambacht een van de kleinere corporaties in Nederland. "Soms wordt mij weleens gevraagd of risicomanagement wel belangrijk is voor een kleine corporatie," zegt Sanne. "Mijn antwoord is dan altijd: het is júst voor een kleine corporatie als Rhiant belangrijk om je bewust te zijn van de risico's. Vanwege onze omvang zijn we gevoeliger voor de eventuele impact van risico's dan corporaties met meer draagkracht."

Vooruitkijken en anticiperen

Het goed in kaart hebben van risico's helpt Rhiant bij het vooruitkijken en anticiperen op de toekomst. Sanne: "Vanuit onze missie en visie zijn doelstellingen geformuleerd die zijn gericht op onze kerntaak en op de toekomstbestendigheid van Rhiant. Door het toepassen van een goed risicomanagementbeleid, kunnen wij de continuïteit van Rhiant waarborgen."

Onterecht negatief

Risico's hebben daarbij volgens Sanne onterecht een negatief imago. "Het wordt vooral gezien als 'moeilijk doen', maar juist door je bewust te zijn van de risico's en de mogelijke impact hiervan, kun je juist je doelstellingen behalen. Ik denk dat met de hoge eisen waaraan we als woningcorporatie moeten voldoen en de spanningsvelden die hierbij ontstaan, risicomangement een essentieel onderdeel moet zijn van de bedrijfsvoering."

Zoveel mogelijk gescheiden

De grootte van Rhiant maakt het inrichten van risicomangement wel lastig, beaamt Sanne. "Wij maken daarom onder andere gebruik van het Three Lines of Defence model, wat erg gericht is op samenwerking. Dit draagt bij aan het risicobewustzijn binnen de organisatie, maar hier ligt voor ons wel een uitdaging. Door het kleinschalige karakter van Rhiant zijn veel functies vermengd. De eerste lijn proberen we zoveel mogelijk te beleggen bij de proceseigenaren. Op deze manier betrek je de hele organisatie en wordt het risicobewustzijn gestimuleerd. De tweede lijn ligt voornamelijk bij mij: ik bewaak het geheel en zorg voor managementinformatie."

Three Lines of Defence

Het Three Lines of Defence model is een methode om aan te tonen dat een organisatie in control is. Hierin is de eerste lijn eindverantwoordelijk voor de gemaakte keuzes en risico's die worden aangegaan, ontwikkelt de tweede lijn de systemen en processen voor effectief risicomangement en beheersing, en voert de derde lijn audits uit en rapporteert het terug naar de eerste lijn.

"De derde lijn – een onafhankelijke controlefunctie – is het lastigst te beleggen. Daarvoor zijn we te klein. Dit hebben we opgelost door een deel van de werkzaamheden bij de manager financiën te beleggen die zich zo min mogelijk bemoeit met alle uitvoerende werkzaamheden. Hij is daarmee verantwoordelijk voor alleen de review, waardoor zo objectief mogelijk kan worden beoordeeld wat mijn collega's en ik hebben uitgevoerd. Natuurlijk is het fijn als functies gescheiden kunnen worden, maar die mogelijkheid is er simpelweg niet altijd. Er moet een afweging gemaakt worden tussen kosten en baten. Met het oog hierop hebben we geprobeerd de taken zoveel mogelijk te scheiden."

Continu proces

Met het neerzetten van een Three Lines of Defence model is de organisatie niet 'klaar', legt Sanne uit. Volgens haar is risicomangement een continu proces wat ondersteunend is aan de doelen van de corporatie waar iedereen binnen de organisatie bij betrokken is. "Daarnaast veranderen risico's regelmatig van impact door interne of externe veranderingen.

Ook is het van belang te controleren of de beheersmaatregelen nog steeds afdoende zijn. Dit maakt het een continu proces. Wij willen daarbij de komende periode blijvend aandacht geven aan het verder inbedden van risicomangement in onze organisatie. Risicobewustzijn en samenwerken zijn hierin de sleutel tot succes."

Sturen op doelen

Rhiant werkt daarbij samen met Naris: "Zij leveren de tool waarmee wij risico's en bijbehorende beheersmaatregelen vastleggen, en hebben ons geholpen bij het zo praktisch mogelijk inrichten van risicomangement." Op de vraag wat de rol van ICT is bij risicomangement, vertelt Sanne: "Een tool als Naris maakt het makkelijker risico's inzichtelijk te maken. Het is ondersteunend aan risicomangement, en dat is een onderdeel waar het vaak misgaat. Software wordt aangeschaft, geïmplementeerd en er wordt een vinkje gezet. Maar juist daarna begint het proces binnen de organisatie pas. Het creëren van risicobewustzijn en het bewustzijn van de koppeling tussen processen en risicomangement, maakt uiteindelijk dat je echt kunt sturen op je doelen."



Beperken tot de essentie

Samen met het management stuurt Rhiant op de doelen bij risicomangement. "Regelmatig nemen we een moment om de risico's te analyseren. Deze gesprekken proberen we zoveel mogelijk te beperken tot de essentie en de koppeling tussen de doelstellingen van de corporatie en de risico's. De strategiekaart is een mooi middel om deze koppeling te maken en geeft direct een visueel beeld hiervan."

Prestatiemanagement

Veranderingen in wet- en regelgeving zullen de komende jaren risicomangement steeds verder vorm geven, sluit Sanne af. "Maar je ziet daarbij steeds meer de ombuiging naar de koppeling met de doelstellingen. Risicomangement wordt een onderdeel van de rest van de organisatie: prestatie-management. Dit vind ik een heel mooie ontwikkeling; het geeft een andere kijk op risicomangement wat het voor veel organisaties leuker én nuttiger maakt." ■