



Meer rendement uit de audit functie

Concrete tips voor corporaties

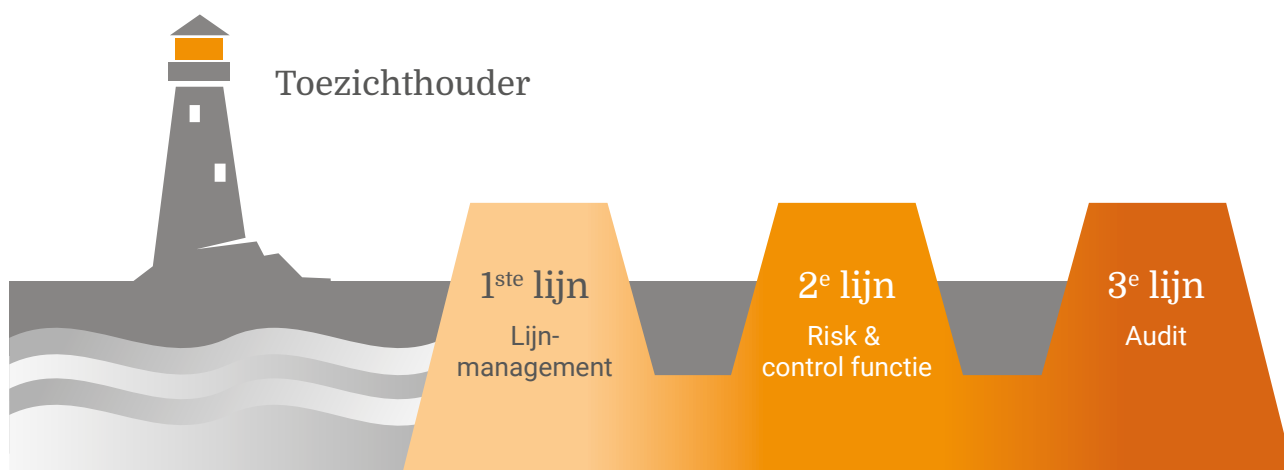
Baarn 2020 - Auteurs: Alice Jansen-van den Tillaart, Frank van Egeraat

Disclaimer: niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Advies.

Inleiding

Mede onder invloed van de Woningwet krijgt het risicomanagement bij woningcorporaties de afgelopen jaren meer aandacht. Bij veel corporaties is sprake van een toenemende professionalisering van het risicomanagement. Men hanteert vaak het 'three lines' model als leidraad voor de inrichting van het risicomanagement. Dit model wordt ook in het gezamenlijk beoordelingskader AW/WSW aangehaald als goede manier om het risicomanagement in te richten.

Binnen het three lines model nemen het lijnmanagement en de medewerkers de primaire verantwoordelijkheid om risico's in het dagelijks werk te signaleren en te beheersen. Zij worden daarbij ondersteund door adviseurs in de 2e lijn. Denk hierbij aan de risicomanagement en compliance functie, maar ook aan business control, privacy officer en security officer. De 2e lijn ondersteunt bij de inrichting van processen, geeft adviezen en heeft een toetsende rol en stelt management rapportages op. De 3e lijn is de onafhankelijke auditfunctie, die toetst of de risico's effectief worden beheerst, de gemaakte afspraken binnen de organisatie worden nageleefd, en of het samenspel tussen 1e en 2e lijn goed verloopt. Hierover rapporteert de auditor aan het Bestuur en de (audit commissie van de) RvC.



Hoewel het three lines model door veel corporaties als leidraad wordt gehanteerd, is de interne auditor nog geen gemeengoed in de woningcorporatie sector. Alleen grote corporaties kennen een aparte auditfunctie. De kwalitatieve invulling van de audit functie is zowel bij grote als bij kleine corporaties een uitdaging. In dit artikel gaan wij in op de ontwikkelingen binnen de 3e lijns audit functie van woningcorporaties. We geven daarbij handvatten om het three lines model op een efficiënte en effectieve manier in te zetten en zo meer rendement te halen uit de audit functie binnen zowel kleine als grote corporaties.

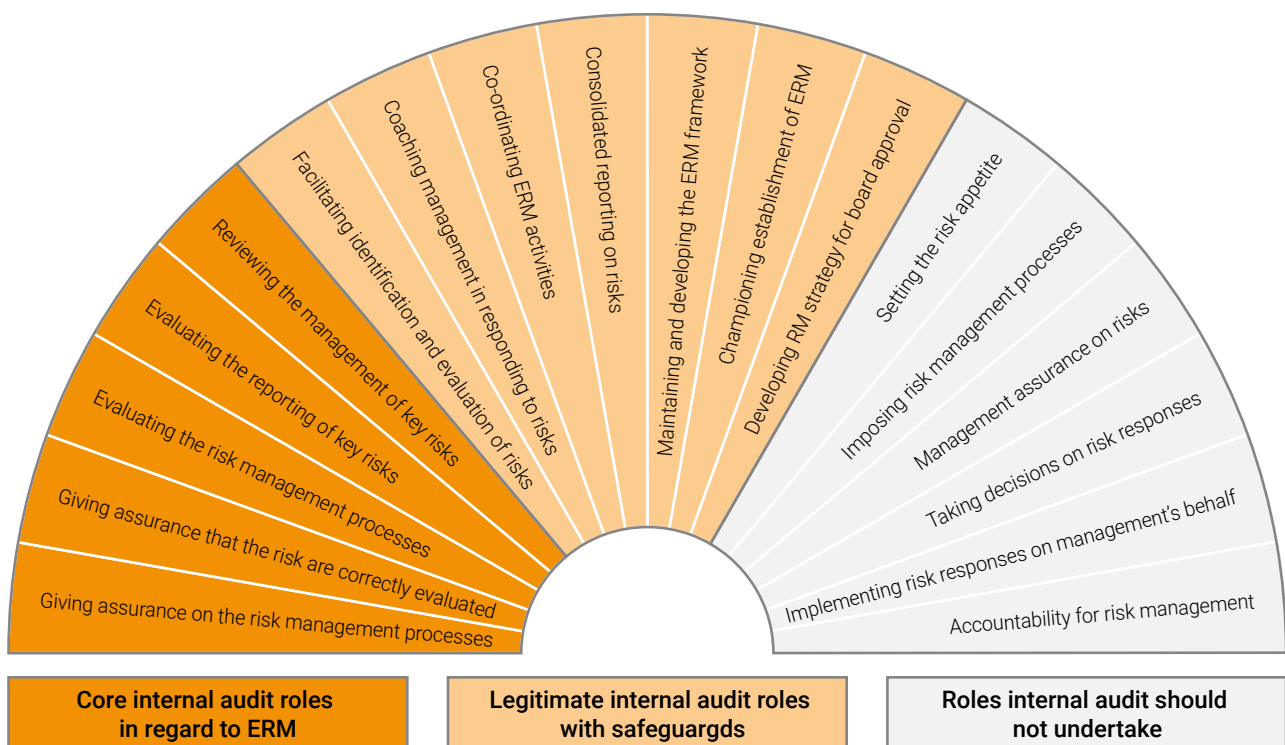
Het 'three lines model' in de praktijk

De inrichting van het three lines model in de dagelijkse praktijk van woningcorporaties is weinig uniform. Corporaties hebben niet altijd een duidelijk beeld van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden per lijn in het model. Daar komt bij dat de omvang van corporaties maakt dat verschillende rollen binnen de 2e en 3e lijn niet altijd zijn te vertalen naar (fulltime) functies. Het optimaal beleggen van rollen, dusdanig dat de organisatie maximaal rendement haalt uit deze rollen,

zonder het creëren van extra indirecte personeelskosten is een grote uitdaging. Er wordt gezocht naar combinaties van rollen of (gedeeltelijke) uitbesteding om te komen tot een doelmatige inrichting van de organisatie.

Niet zelden wordt de veelheid aan rollen in de 2e lijn gebundeld in de Controlfunctie. De Controller is dan Compliance Officer, Risk Manager, Business Controller, Privacy Officer en soms ook Security Officer in één. Deze rollen liggen deels in elkaars verlengde en zijn dan ook tot een bepaalde hoogte te combineren in één functie. Het vraagt echter wel een brede kennis en ervaring. De goede controller weet de verbinding te maken tussen deze onderwerpen en met de strategie van de corporatie. Hiermee heeft hij toegevoegde waarde als sparringpartner van bestuur/directie/MT. Dit is geen gemakkelijke opgave en vergt veel van de betreffende persoon.

Het combineren van de 2e lijnsfuncties is bij de meeste corporaties niet voldoende om te komen tot een doelmatige inrichting van de organisatie. Het gevolg is dat veel corporaties er voor kiezen om de Controller ook te belasten met de derde lijns auditfunctie. Dit vraagt om extra alertheid bij het bestuur en toezicht. Een vermenging van de 2e en de 3e lijn is tot op zekere hoogte acceptabel, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Zo moet sprake zijn van een duidelijke afbakening van de betrokkenheid van de interne audit functie bij risicomanagement activiteiten (zie afbeelding).



* Bron: IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, January 2009

De activiteiten in het middelste gedeelte van de waaier kunnen uitgevoerd worden door de interne audit functie, mits een aantal waarborgen voor de onafhankelijkheid van de interne audit functie getroffen zijn. De belangrijkste daarvan zijn:

- Dat het bestuur te allen tijde verantwoordelijk blijft voor het risicomanagement in de organisatie. De activiteiten in het rechter gedeelte van de waaier kunnen niet door de gecombineerde risk & control / audit functie uitgevoerd worden.

- Dat de gecombineerde risk & control / audit functie advies geeft, bevroegt, faciliteert en ondersteunt in de besluitvorming over risico's door het bestuur, maar zelf geen besluiten neemt over (het aangaan, accepteren of beheersen van) risico's.
- Dat de gecombineerde risk & control / audit functie geen audits uitvoert gericht op de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de tweede lijn.

Een alternatief voor het combineren van de 2e en 3e lijn is het uitbesteden van de 3e lijnsfunctie of het aangaan van een samenwerkingsverband tussen corporaties. Verschillende corporaties werven al gezamenlijk een Controller en/of Risk Manager. Gezamenlijk werven van een auditor of het opzetten van een pool van auditors die werken voor een aantal corporaties zou ook een kans kunnen zijn voor de sector.

Uitdagingen in de personele invulling

Naast het effectief verdelen en beleggen van de verschillende rollen hebben corporaties een uitdaging bij het kwalitatief goed invullen van de Controlfunctie en de interne audit functie. Bij de meeste corporatie is er sprake van een gecombineerde functie en/of bestaat het audit team uit slechts één persoon. Dit stelt de corporatie voor een aantal uitdagingen in de werving:

- Audit professionals zoeken graag een omgeving waarin zij met gelijkgestemden/-vakgenoten kunnen sparren over zaken. Dit komt de vaktechnische kwaliteit van hun werk ten goede. In een éénmansafdeling kunnen zij zich onvoldoende verder ontwikkelen.
- Audit professionals met een audit titel (RA, RE, RO) hebben zich te houden aan de reglementen van hun beroepsverenigingen. Zo verplicht het IIA audit afdelingen waar audit professionals werken een periodieke certificering te ondergaan¹. Om te kunnen voldoen aan de eisen van de beroepsorganisatie, is een afdeling van 2 personen (die elkaars werk reviewen) de ondergrens. Voor veel audit professionals is een solo-functie dan ook niet aantrekkelijk.
- Het invullen van een 2^e lijn functie (adviseur/sparringpartner) vraagt om andere competenties dan de invulling van de 3^e lijn auditfunctie (onafhankelijk controleren).

Veel auditors in de sector zijn op zoek naar sparringpartners om hun rol beter te kunnen invullen. Het IIA bracht om die reden onlangs 20 auditors uit de sector bij elkaar en gaat hier een vervolg aan geven.

De externe accountants stimuleren de professionalisering van de interne audit functies. Voor hen speelt de aankomende OOB status voor woningcorporaties daarin een grote rol. De OOB status heeft in de eerste plaats een grote impact op de accountantscontrole, maar vraagt ook om verdere professionalisering van de bedrijfsvoering van corporaties (vastlegging van controles, zichtbare kwaliteitstoetsing). Het is niet ondenkbaar dat het afgeven van een 'In Control statement' de volgende stap zal zijn. Mede in dit licht groeit de aandacht voor interne controles en audits.

Meer rendement halen uit de audit functie

Woningcorporaties die de audit functie effectief weten in te richten profiteren hiervan in de besturing en beheersing van de organisatie en door besparing van kosten. Hieronder is een aantal concrete tips uitgewerkt om meer rendement te halen uit de auditfunctie.

1 Reglement externe kwaliteitstoetsing interne audit functies van IIA Nederland, vastgesteld 10 december 2018



Tip 1: geef de 2e en 3e lijn een expliciete rol bij de implementatie van beleidskaders

De meeste woningcorporaties hebben een breed scala aan beleidsdocumenten en reglementen opgesteld. De implementatie van beleid is vaak een punt van aandacht. Is er inzicht in de verschillen tussen beschreven beleid en huidige werkwijze? En ligt er een plan om die verschillen weg te nemen? De 2^e lijn kan het management ondersteunen bij het opstellen van een gap-analyse en een implementatieplan. De 2^e of de 3^e lijn kan de effectiviteit van de implementatie toetsen. Vanuit de expertise van de risicomanagement en audit functies zal er aandacht worden geschonken aan het functioneren van de PDCA cyclus met betrekking tot het beleidsthema. De betrokkenheid van de 2^e en 3^e lijn kan resulteren in concretere beleidskaders, die ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd en nageleefd.



Tip 2: verbind Audit en Risicomanagement met elkaar

Regelmatig is er sprake van onduidelijkheid over de taken en rollen binnen de tweede en de derde lijn. Beiden spelen een belangrijke rol in de risicobeheersing van de organisatie. De 2e en 3e lijn kunnen elkaar goed versterken als ze hun bevindingen en activiteiten op elkaar afstemmen. Als ze dit niet doen kan het zijn dat bepaalde risicogebieden niet (voldoende) worden afgedekt of dat er zaken dubbel worden gedaan. Wie zorgt er bijvoorbeeld dat er een goed intern controleplan ligt, dat wordt geactualiseerd op basis van actuele risicoanalyses? En wie toetst de voortgang en de inhoudelijke kwaliteit van deze controles? Wie rapporteert er over risico en control indicatoren? Maar ook: hoe worden de actuele risicoanalyses vertaald naar de audit planning en hoe is de opvolging van audit issues geborgd in het risicomanagement proces? Het is dan ook aan te bevelen om de verschillende rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen in een risicomanagement statuut of beleid.

De toegevoegde waarde die de interne audit functie levert kan toenemen als de verbinding met het risicomanagement proces zichtbaar wordt gemaakt. Dit begint al bij het opstellen van het auditplan. Hierbij zijn twee kernbegrippen van groot belang: dekkingsgraad en toegevoegde waarde. Bij de invulling van de component 'toegevoegde waarde' is een relatie te leggen met de (strategische) risico analyse. Deze kan aanleiding zijn om bepaalde processen of thema's op te nemen in de audit planning. Door een expliciete verbinding te maken tussen audit plan en (strategische) risico's kan de bijdrage van de audit functie aan het beheersen van de meest belangrijke (strategische) risico's van de corporatie toenemen.

Ook voor de monitoring van de opvolging van bevindingen is aansluiting bij het risicomanagement proces van belang. De structurele inbedding van de opvolging van audit bevindingen in het risicomanagement proces maakt dat de audit rapporten nog meer een management instrument worden. Ook vergroot dit de bijdrage van de audit functie aan de verbetering van de interne beheersing.



Tip 3: Organiseer collegiale samenwerking en peer reviews met erkende kwaliteitsstandaarden als referentie

De vaktechnische kwaliteit van audits zal toenemen als er meer wordt samengewerkt in de sector. Veel auditors worstelen met ontbrekende normen/toetsingskaders en gebrek aan collegiale review. Als niemand de vaktechnische kwaliteit van je dossier beoordeelt zal deze door de jaren heen verslechteren. De omvang van corporaties maakt dat de 6-10 audits die worden uitgevoerd per jaar door één persoon kunnen worden uitgevoerd. Deze persoon wordt dan wel gedwongen om 'van alle markten thuis' te zijn en elke keer opnieuw het wiel uit te vinden. De Vernieuwde Stad bijvoorbeeld kent daarom al jaren een eigen netwerk van professionals op het gebied van audit en interne beheersing. Uit het jaarverslag 2017 van Vernieuwde Stad blijkt dat het doel ervan is om de audit-/beheersingsfunctie binnen de corporaties sterker te maken. *Daarom doet men aan kennisdeling, samenwerking en gezamenlijke ontwikkeling van normenkaders, standaarden en auditprogramma's. Er is een gezamenlijke kennisbank en er vinden peer reviews plaats.* Het zou voor het vakgebied van interne audit mooi zijn als binnen een dergelijke samenwerking de ambitie wordt gesteld om zichzelf te spiegelen aan 'best practice' standaarden, zoals bijvoorbeeld die van het IIA.



Tip 4: Besteed bij audits aandacht aan zowel hard controls als soft controls

De effectiviteit van de beheersomgeving van de corporatie wordt beïnvloed door verschillende soorten control systemen. Soms is het nodig om harde controles in te bouwen. De aanwezigheid en effectiviteit daarvan kan eenvoudig worden getoetst. Veel auditors beperken zich in hun controle hiertoe. De beheersing wordt echter ook sterk beïnvloed door de heersende risicocultuur en soft controls. Een audit heeft meer toegevoegde waarde voor bestuur en management als er wordt gecontroleerd op de aanwezigheid en effectiviteit van zowel harde controls als soft controls. Een model dat daarvoor kan worden gehanteerd zijn de levers of Control van Simons. Simons gaat uit van vier soorten controls:

1. Boundary systems: procedures, richtlijnen, procuraties, functiescheidingen, gedragscodes
2. Diagnostic control systems: resultaatafspraken, budgetten, prestatie indicatoren, risico/control indicatoren, rapportages/dashboards
3. Belief systems: missie en visie, cultuur, normen en waarden, voorbeeldgedrag, aanspreekbaarheid
4. Interactive control systems: gesprekken, afstemming, overleg, brainstorm

Door de vanuit al deze aspecten naar de risicobeheersing te kijken wordt ook de verbinding gelegd met de PDCA cyclus en het risicomangement.



Tip 5: verhoog de kwaliteit in de 1e en 2e lijn

De sleutel voor meer rendement uit de audit functie, ligt niet alleen bij de invulling en uitvoering van de audit functie, maar zeker ook bij de invulling van de 1e en de 2e lijnsfuncties. Als er in de 1e en 2e lijn onvoldoende aandacht is voor aantoonbare interne beheersing en onvoldoende kennis is van risico's en beheersmaatregelen, dan kan de audit functie zijn werk niet goed doen. Er zal dan een groot beroep worden gedaan op de auditor om te adviseren over de opzet van beheersmaatregelen, een rol die meer in de 2e lijn ligt.

Tekortkomingen in de 1e en/of 2e lijn kan leiden tot extra beroep op de auditors om te ondersteunen en te adviseren in de 2e lijn bij de inrichting van processen en het uitvoeren van (operationele) risico analyses. Ook kan het zijn dat de audit functie gevraagd wordt op operationeel niveau gegevensgerichte controles uit te voeren. Dan neemt zij de taken over van de 1e lijn. In beide gevallen gaat dit ten koste van het uitvoeren van audits op tactisch/strategisch niveau.

Samengevat

Steeds meer corporaties hanteren het 'three lines model' als leidraad voor de inrichting van het risicomanagement. De omvang van veel corporaties maakt dat verschillende rollen moeten worden gecombineerd om een doelmatige organisatie te kunnen blijven. Dit vraagt veel van betrokken medewerkers in het domein Audit/Risk/Control/Compliance, zowel qua kennis als qua competenties. Hoewel er gesproken wordt over het three lines model is de aparte auditor nog geen gemeengoed in de sector. De aandacht voor deze rol groeit, mede als gevolg van de aankomende OOB status voor corporaties met meer dan 5000 verhuureenheden. In dit artikel zijn vijf concrete tips gegeven om het rendement van de audit functie te verbeteren.

1. Geef de 2e en 3e lijn een expliciete rol bij de implementatie van beleidskaders
2. Verbind Audit en Risicomanagement
3. Organiseer collegiale samenwerking en peer reviews met erkende standaarden als referentiekader
4. Besteed bij audits aandacht aan zowel hard controls als soft controls
5. Verhoog de kwaliteit in de 1e en 2e lijn

Heeft u uitdagingen met de inrichting van het three lines model of de kwalitatieve invullingen van de audit functie? Accent Advies kan u ondersteunen. De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben een brede ervaring op het gebied van Risicomanagement en Auditing. Wij kijken met een integrale blik en hebben een praktische insteek. Wij kunnen u onder andere ondersteunen bij

- Inrichting van de audit functie (beleid, kaders, aanpak)
- Definiëren van de Audit Universe en uitwerken Audit planning
- Uitwerken van de audit aanpak (audit programma, rapportage sjabloon)
- Uitvoeren van audits
- Training en coaching

Meer weten? Neem dan contact op met:



Alice Jansen-van den Tillaart

06 16 67 78 98

a.jansen@accentadvies.nl

Alice Jansen-van den Tillaart heeft ruim 15 jaar ervaring met risicomanagement in de (financiële) dienstverlening op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook is ze 5 jaar bestuurder geweest en sinds 2013 actief als toezichthouder in het sociale domein. Ze heeft ruime ervaring met governance en met het ontwikkelen en implementeren van control frameworks en het versterken van de risicomanagement cultuur bij organisaties.



Frank van Egeraat

06 23 16 23 82

f.vanegeraat@accentadvies.nl

Frank van Egeraat is Register Controller en heeft ruim 20 jaar ervaring in de dienstverlening, waar hij functies heeft bekleed op het gebied van Operational Audit, Operational Risk Management en Finance. Advies over en implementatie van verbeteringen op het vlak van procesoptimalisatie, risicobeheersing en management van operationele en financiële performance hebben in zijn werk centraal gestaan.

Over Accent

Als Accent geloven wij dat organisaties met meer zekerheid hun doelstellingen kunnen realiseren en kansen kunnen benutten als mensen in de organisatie bewust risico's nemen en beheersen.

Integraal risicomanagement

Ons concept van integraal risicomanagement leidt tot een betere inrichting, besluitvorming en aansturing van een organisatie door strategische doelstellingen en risico's te verbinden aan de bedrijfsvoering op alle niveaus. Hierbij hebben we nadrukkelijk oog voor de invloed van mensen en hun gedrag op de risicobeheersing.

Creatief en pragmatisch

Wij helpen klanten op een andere wijze naar hun organisatie te kijken. Wij doen dat op een onafhankelijke, betrokken en interactieve manier. We komen met nieuwe inzichten, zijn creatief maar wel pragmatisch. Complexe vraagstukken zetten we om naar werkbare oplossingen. We stellen onszelf hoge kwaliteitsnormen.

Onze adviseurs zijn mensen uit de praktijk en hebben jarenlang ervaring in senior posities in de publieke en private sector, zowel op bestuurlijk als toezichthoudend niveau.

