

Management Control Framework



Status: Definitief
Vastgesteld door directeur-bestuurder: 16 juni 2020

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Positionering MCF.....	4
2.1	Achtergrond.....	4
2.2	MCF en het beoordelingskader Aw / WSW	5
2.3	Componenten MCF en uitwerking.....	5
3.	Beheerskader	7
3.1	Externe kaders.....	7
3.2	Intern beheerskader.....	9
3.2.1	Ondernemingsplan	10
3.2.2	Sturing.....	10
4.	Planning en Controlcyclus	13
4.1	Rol van planning- en control in het MCF.....	13
4.2	Three Lines of Defence (3LoD)	13
5.	Risicomanagement	16
5.1.	Rol van risicomanagement in het MCF	16
5.2.	Inhoud risicomanagement	16

1. Inleiding

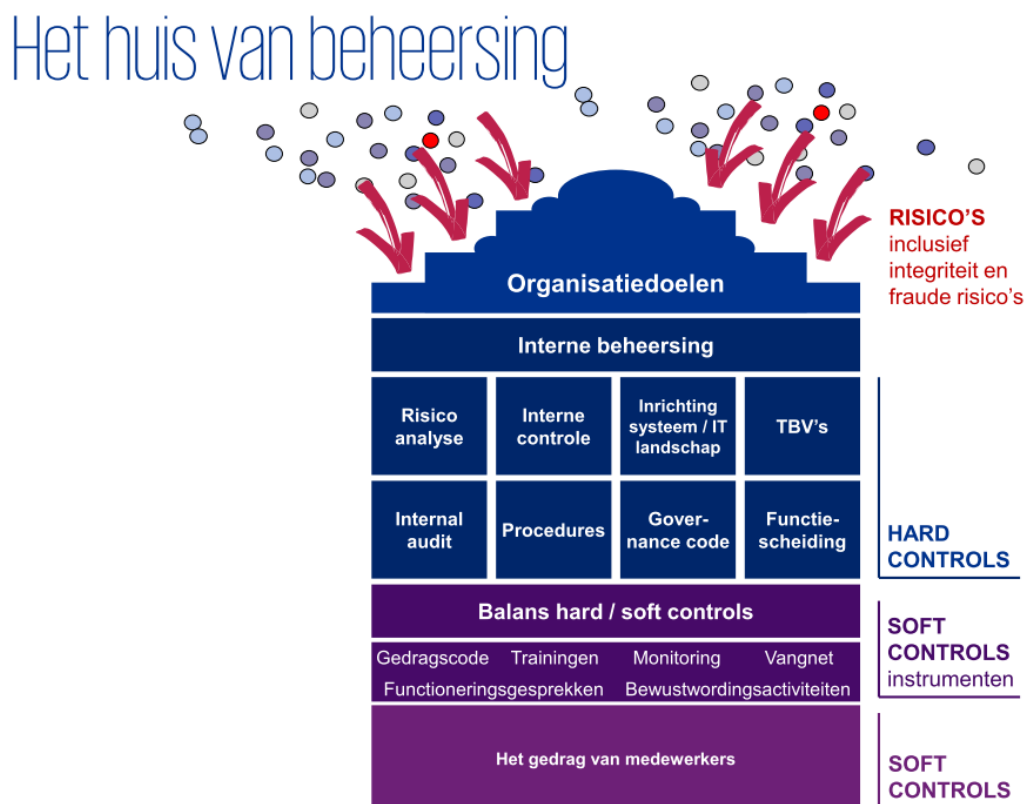
Een Management Control Framework... Wat is het? Wat moeten we ermee? Wat hebben we er aan? Heel kort: het is een kader voor al onze met elkaar samenhangende beheersingsmaatregelen. Het is een hulpmiddel: het geeft inzicht en overzicht.

De iets uitgebreidere versie:

Voor een goed begrip van de term Management Control Framework, is het zinvol eerst te duidelijkheid te hebben over 2 onderliggende termen:

- Management Control: het proces van beïnvloeden van (gedrag van) medewerkers om de doelstellingen van de organisatie te bereiken.
- Management Control Systeem (MCS): een verzameling beheersingsinstrumenten die ingezet worden om de doelstellingen van een organisatie te realiseren, door het gedrag van haar medewerkers te beïnvloeden.

Dit leidt samen tot de al eerder genoemde uitleg dat een Management Control Framework (MCF) een kader of kapstok is voor alle met elkaar samenhangende beheersingsmaatregelen. Onderstaand plaatje (afkomstig van KPMG) illustreert dat alle beheersmaatregelen een geheel vormen, voor een stevig huis.



Het MCF laat ook de verbinding zien van strategie met planning en operatie. Via een continu en cyclisch proces kan een ondernemingsplan ontwikkeld of geactualiseerd worden, kan beleid worden bijgesteld, kunnen activiteiten worden gepland en de uitvoering gemonitord.

Voor de volledigheid: het hebben van een MCF is geen waarborg dat de corporatie de interne sturing en beheersing op orde heeft, het is een hulpmiddel.

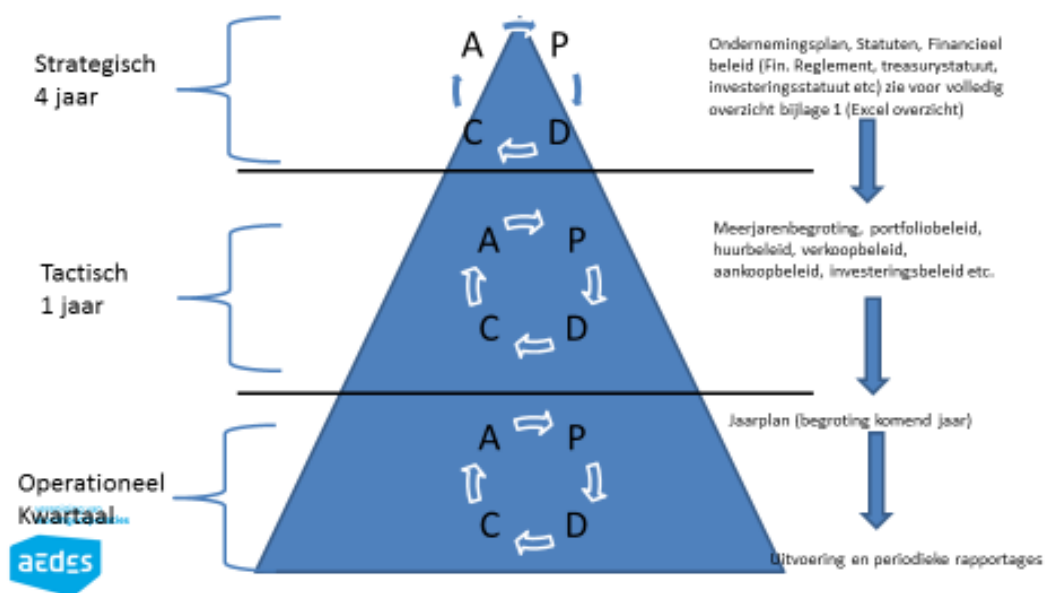
2. Positionering MCF

2.1 Achtergrond

Het MCF geeft overzicht en samenhang van de verschillende instrumenten voor sturing en beheersing. Het MCF wordt ingericht op basis van een geïntegreerde en samenhangende planning & control cyclus. Er is sprake van een cyclisch proces, dat verloopt volgens de stappen Plan (richting geven), Do (uitvoeren), Check (controleren en anticiperen op risico's) en Act (actief reageren op afwijkingen).

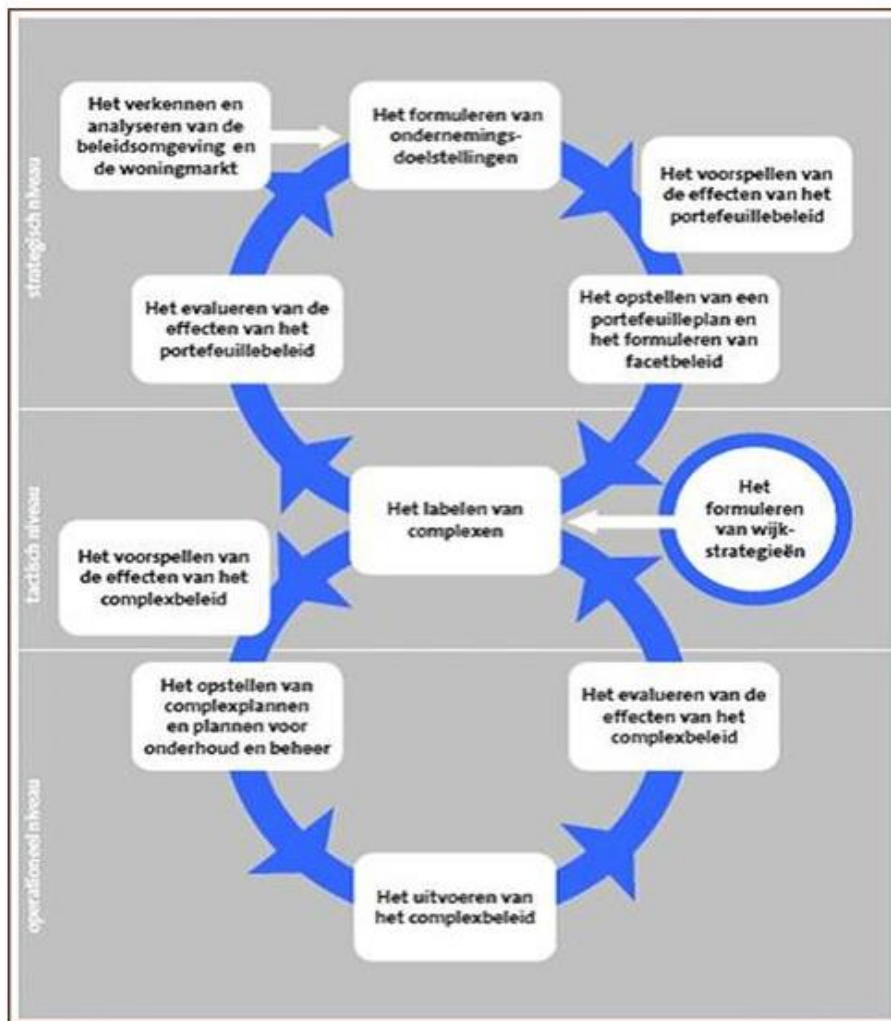
Mijande Wonen beschikt over verschillende documenten die op strategisch, tactisch en operationeel niveau invulling aan de eerste stap (Plan) van de PDCA-cyclus. Om te komen tot een samenhangend geheel, is verbinding tussen deze documenten noodzakelijk, op zowel inhoudelijk, procesmatig als organisatorisch niveau.

Onderstaand figuur is afkomstig uit het Aedes model voor een MCF. Daarin wordt zichtbaar dat beleidscycli op strategisch niveau worden doorlopen met een scope van 4 jaar. De uitwerking op tactisch niveau heeft een blikveld van 1 jaar en die van het operationeel niveau een cyclus per tertiaal of kwartaal.



Uit deze figuur zou kunnen worden afgeleid dat de cycli op strategisch, tactisch en operationeel niveau zich los van elkaar afspelen. In werkelijkheid zijn de verschillende cycli echter nauw met elkaar verbonden. Vanuit de cyclus op strategisch niveau volgt input voor de cyclus op tactisch niveau en vanuit dit niveau naar het operationele niveau. Mijande Wonen heeft sinds 2019 diverse actuele strategische en tactische beleidsstukken opgesteld zoals het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie. In het kader van de basis op orde is vooral op tactisch en operationeel niveau nog een verbetering door te voeren.

Deze input verloopt ook andersom: vanuit het operationele niveau naar het tactische niveau en uiteindelijk stroomt dit door naar het strategische niveau. De onderliggende basis voor het figuur dat Aedes hanteert, is de beleidsachtbaan die oorspronkelijk is ontwikkeld door RIGO, in het kader van vastgoedsturing. In de figuur van Aedes zijn de verschillende termijnen beter zichtbaar, maar in het model van RIGO is beter zichtbaar dat de activiteiten op de diverse niveaus op elkaar ingrijpen en afhankelijkheid vertonen.



2.2 MCF en het beoordelingskader Aw / WSW

Met het gezamenlijk beoordelingskader richten Aw en WSW zich op de financiële sturing en beheersing, de organisatorische sturing en beheersing binnen corporaties en de wijze waarop bestuur en intern toezicht functioneren. Een MCF geeft overzicht in de componenten die op deze terreinen van belang zijn en biedt inzicht in de onderlinge samenhang van deze componenten. De verschillende componenten van het MCF sluiten dus nauw aan bij de verschillende risicogebieden die in het gezamenlijk beoordelingskader door Aw en WSW worden onderscheiden. De verschillende beheersingsinstrumenten die deel uitmaken van het MCF worden behandeld in hoofdstuk 3.

2.3 Componenten MCF en uitwerking

Belangrijk input voor het MCF, vooral voor het uitwerken van onderdelen, vormt het ondernemingsplan waarin de missie, visie en ambities zijn opgenomen.

1. Beheerskader: aspecten vanuit de externe omgeving en van de organisatiestructuur en –cultuur, die noodzakelijk zijn voor een effectieve werking van sturings- en beheersingsmaatregelen (hoofdstuk 3).

Het ondernemingsplan (en de daaruit volgende definities en strategiekaart) en de sturingsfilosofie vormen niet alleen een basis voor het MCF, maar tegelijk zijn het ook (overkoepelende) onderdelen van het interne beheerskader. De rol van hard en soft controls binnen het beheerskader wordt weergegeven in paragraaf 3.2.2. (sturing).

2. Planning en control cyclus: het cyclisch realiseren van de doelstellingen, de beheersing van risico's en de communicatie omtrent bijsturen of bijstellen (hoofdstuk 4).
Mijande Wonen past het Three Lines of Defence Model toe bij de inrichting van deze cyclus, wat goed zichtbaar is in het Intern Controleplan.
3. Risicomanagement: het in kaart brengen en houden van risico's en het beheersen ervan (hoofdstuk 5).
De plaats van risicomanagement binnen het MCF en een beknopte aanzet tot de inhoud van risicomanagement worden in hoofdstuk 5 weergegeven.

Theoretisch zou het wenselijk zijn om te starten met het actualiseren en op elkaar afstemmen van de beheersinstrumenten op strategisch niveau, om vervolgens af te dalen naar het tactisch en operationeel niveau. In praktijk beschikken we echter al over diverse statuten, beleidsstukken, reglementen en regelingen. Daarom is gestart met een inventarisatie / indeling van alle aanwezige en wenselijke stukken en hun onderlinge samenhang. Dit is samengevoegd op het overzicht 'intern beheerskader', dat is opgenomen als bijlage.

Het intern beheerskader, zal minimaal 3x per jaar worden geactualiseerd en voor een MT-vergadering worden geagendeerd. Daarmee blijft voortgang zichtbaar en kunnen prioriteiten worden gesteld. Het volledige MCF zal eens per 4 jaar geëvalueerd en dan zo nodig geactualiseerd worden, tenzij ontwikkelingen aanleiding geven dit op een ander moment te doen. Het MCF zelf is één van de instrumenten die vermeld staan op het overzicht 'intern beheerskader', onder het thema 'sturing'.

3. Beheerskader

Het beheerskader is de basis voor de beheersingsactiviteiten. We maken onderscheid tussen externe kaders en het interne beheerskader. Externe beheerskaders vloeien voort uit de omgeving en zijn grotendeels voor alle corporaties gelijk. Het interne beheerskader wordt door de corporatie zelf opgemaakt en is dan ook specifiek.

3.1 Externe kaders

De corporatie is een Toegelaten instelling (T.i.) en moet voldoen aan wet- en regelgeving, aan zowel corporatiespecifieke als algemene wetten en regels. Mijande Wonen is lid van Aedes en moet daarom ook voldoen aan de AedesCode en GovernanceCode.

De afspraken/overeenkomsten waar Mijande Wonen zelf ook een aandeel in levert, zoals afspraken met gemeenten en huurdersvereniging, zijn opgenomen onder het intern beheerskader. Ook als Mijande Wonen zelf opdracht moet verstrekken, zoals voor visitatie en accountantscontrole, zijn de producten die daaruit volgen (visitatierapport, management letter, accountantsverslag) opgenomen onder het intern beheerskader.

Een gedetailleerd overzicht opstellen en bijhouden van alle externe kaders is voor een corporatie met de omvang van Mijande Wonen niet haalbaar op een zinvolle en effectieve wijze. We beschikken niet over een bedrijfsjurist, die dit zou kunnen doen. Daarom volgt iedere medewerker zelf de ontwikkelingen in wet- en regelgeving die voor zijn functie van belang zijn en attendeert eventueel collega's daarop. Om op de hoogte te blijven van wet- en regelgeving en ontwikkelingen daarin, maakt Mijande Wonen gebruik van Aedes, AKD, Autoriteit persoonsgegevens, Autoriteit woningcorporaties, huurcommissie, Rijksoverheid, VTW en WsW.

De tabel op de volgende bladzijde geeft geen volledig overzicht van alle wet- en regelgeving, maar wel een beeld van de bekendste externe kaders met invloed/impact op verschillende processen van Mijande Wonen.

Corporatiespecifiek	Algemeen	Fiscaal
Woningwet	Arbeidsrecht, waaronder <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsomstandigheden wet, besluit en regeling • Pensioenregelgeving • Wet huis voor klokkenluiders • Wet op de ondernemingsraden • Wet werk en zekerheid 	Wet op de vennootschapsbelasting
BTiV	Huurrecht, waaronder <ul style="list-style-type: none"> • Besluit servicekosten • Besluit kleine herstellingen • Wet doorstroming huurmarkt • Wet overleg huurders en verhuurders • Beleid huurcommissie • Leegstandswet en leegstandsverordening 	Wet op de loonbelasting
RTiV	Op het gebied van onroerend goed: <ul style="list-style-type: none"> • Aanbestedingswet- en regelgeving (niet verplicht) • Warmtewet en -besluit • Wet bodembescherming • Wet op de energieprestatievergoedingen • Wet kwaliteitsborging voor het bouwen 	Wet op de omzetbelasting
Beleidsregels Aw	Publiek recht: <ul style="list-style-type: none"> • Wet bestuur en toezicht • Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (WABO) • Besluit omgevingsrecht (BOR) • Wet ruimtelijke ordening (WRO) • Wet aanpak woonoverlast 	Convenant horizontaal toezicht belastingdienst
Reglement van deelneming WSW	Milieu- en bouwregelgeving: <ul style="list-style-type: none"> • Omgevingswet • Asbestregelgeving, incl. asbestverwijderingsbesluit • Wet milieubeheer • Wet natuurbescherming (voorheen: Flora- en Faunawet) • Bouwbesluit 	VSO belastingdienst
Beoordelingskader Aw/WsW	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	Wet ketenaansprakelijkheid
Aedescode	Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	Algemene wet inzake rijksbelastingen
Governancecode	Jaarrekeningrecht (Burgerlijk wetboek boek 2 titel 9)	Werkkostenregeling
Wet maatregelen woningmarkt (waaronder verhuurderheffing)	Algemene wet gelijke behandeling	
Woningwetbepalingen inz. eisen aan jaarrekening / jaarverslag / volkshuisvestingsverslag	Burgerlijk wetboek - Aanneming van werk (boek 7 titel 12) en Koop en ruil (boek 7 titel 1)	
Regelgeving inzake jaarrekening (RJ 645 Woningcorporaties), incl. uitvoeringswet richtlijnen jaarrekening en Handboek Marktwaardering	Burgerlijk wetboek (BW) - Zakelijke rechten (boek 5), waaronder eigendom algemeen, erfdiensbaarheden, erfpacht, opstal, mandeligheid	

3.2 Intern beheerskader

In de bijlage is een overzicht opgenomen van alle documenten die samen het interne beheerskader vormen van Mijande Wonen. Daarin zijn de documenten gegroepeerd naar thema, zoals in de onderstaande tabel. In de tabel zijn niet alle documenten opgenomen, de tabel heeft alleen tot doel een indruk te geven van de onderdelen waaruit het intern beheerskader bestaat. In de bijlage is per document opgenomen wie welke rol heeft, de laatst bekende datum van opstellen of actualiseren en (wenselijke) frequentie van evaluatie.

Thema	Overkoepelend document	Uitwerkingen
Visie en missie	Ondernemingsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiekaart
Sturing	Sturingsfilosofie	<ul style="list-style-type: none"> • MCF
Maatschappelijke prestaties		<ul style="list-style-type: none"> • Klantvisie • Woonlastenbeleid • Verkoopbeleid • Beleid belanghebbenden • Sociaal plan bij herstructurering • Prestatieafspraken
Portefeuille	Portefeuillestrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Complexstrategieën • Onderhoudsbeleid • Programma van eisen • MJOB • Onderhouds ABC
Organisatie		<ul style="list-style-type: none"> • Kadernota • Jaarplan • Arbobeleid • Strategisch personeelsplan • Communicatiebeleid • Duurzaamheidsbeleid • Inkoop- en aanbestedingsbeleid • I&A beleid • Risicomanagementbeleid
Governance	Toezichtsvisie en -kader	<ul style="list-style-type: none"> • Statuten • Reglement RvC en commissies • Reglement bestuur • Procuratieregeling
Compliance		<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode • Meldregeling • Privacystatement • Meldplichtprotocol (AVG)
Financieel beleid	Reglement Financieel Beleid en Beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel beleid en sturing • Treasurystatuut • Financieringsstrategie • Investeringsstatuut • Meerjarenbegroting

Het ondernemingsplan en de sturingsfilosofie zijn overkoepelend voor alle andere stukken. Daarom zijn alleen enkele elementen uit die beide overkoepelende documenten hierna weergegeven, in de sub paragrafen 3.2.1 en 3.2.2.

3.2.1 Ondernemingsplan

Het ondernemingsplan bevat visie, missie en de ambities op hoofdlijnen. De daarvan af te leiden concrete doelstellingen staan niet in het ondernemingsplan, maar worden in latere uitwerkingen geformuleerd. Beleidskeuzes en uitvoering van beleid zijn dan ook niet geformuleerd in het ondernemingsplan van Mijande Wonen. Wel zijn onze kernwaarden en leidende principes verwoord in het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen met inbreng van medewerkers, belanghouders (inclusief huurdersraad) en samenwerkingspartners.

Visie

Wij staan voor een samenleving waarin iedereen een thuis heeft.

Missie

Daar dragen wij aan bij door in een veranderende wereld sociale huurwoningen te bieden. Wij zetten in op toekomstbestendig wonen en richten ons op de woning en directe woonomgeving. Hieraan werken wij samen met huurders en partners in Twente.

Kernwaarden

Aan de basis van onze visie en missie liggen onze waarden. Deze staan voor onze overtuigingen over hoe wij als woningcorporatie onze verantwoordelijkheid nemen. Deze zijn bepalend bij de keuzes die wij maken.

- **Zichtbaar**–en daarmee toegankelijk voor huurders en partners
- **Doortastend**– om te doen wat nodig is
- **Verbindend**–om samen meer te bereiken
- Werken met **aandacht** –om elkaar te begrijpen en zo het verschil te maken

Leidende principes

Wij vinden het belangrijk om herkenbaar te zijn in hoe wij handelen. Dat betekent dat bij alles wat wij doen, de volgende principes leidend zijn voor onze houding en gedrag.

- Wij maken zaken concreet en eenvoudig.
- Wij kiezen voor een persoonlijke manier van werken om zo de relatie te verdiepen.
- Wij werken samen om doelen te bereiken.
- Wij gebruiken begrijpelijke taal en werken met heldere procedures.
- Wij tonen lef door gewoon te beginnen en zo zaken in gang te zetten.
- Wij werken efficiënt zodat waardevolle tijd en middelen aan de huurder besteed kan worden.
- Wij werken met passie, trots en plezier.

3.2.2 Sturing

Een sturingsfilosofie maakt onderdeel uit van het MCF (maar staat nog niet op papier). Hierin kunnen een aantal sturingsprincipes benoemd worden die als richtlijn dienen voor de manier waarop binnen de organisatie gestuurd en samengewerkt wordt. De kernwaarden en leidende principes uit het ondernemingsplan passen bij de sturingsfilosofie.

Belangrijkste uitgangspunten voor onze sturingsfilosofie zijn dat gewerkt wordt vanuit vertrouwen en dat het doel is om een organisatie te creëren die in permanente staat van verbetering verkeert.

Belangrijke elementen daarbij zijn:

- Vertrouwen (we werken met volwassen en vakbekwame mensen)
- Zingeving (waarom doen we wat we doen)
- Kennis (in de breedte en de diepte, niet alleen direct vakinhoudelijk)
- Aandacht voor het niet vertelde verhaal (onderstromen)

We willen sturen op basis van vertrouwen, maar ook een MCF gaan gebruiken met veel aandacht voor met name het interne beheerskader. Dat lijkt op het eerste gezicht misschien

tegenstrijdig. Het geeft dezelfde spanning weer als de keuze voor 'vertrouwen' als uitgangspunt tegenover de grote hoeveelheid regels waar een woningcorporatie aan gehouden is. Als we aan wet- en regelgeving willen voldoen, ontkomen we er niet aan om veel vast te leggen. Een andere benadering is echter ook mogelijk. Wij doen ons werk met passie en willen daar doelen mee bereiken. Dat willen we natuurlijk ook zichtbaar maken. We willen transparant zijn over ons werk, onze beslissingen, onze werkzaamheden. Een MCF helpt ons daarbij.

Hard en soft controls

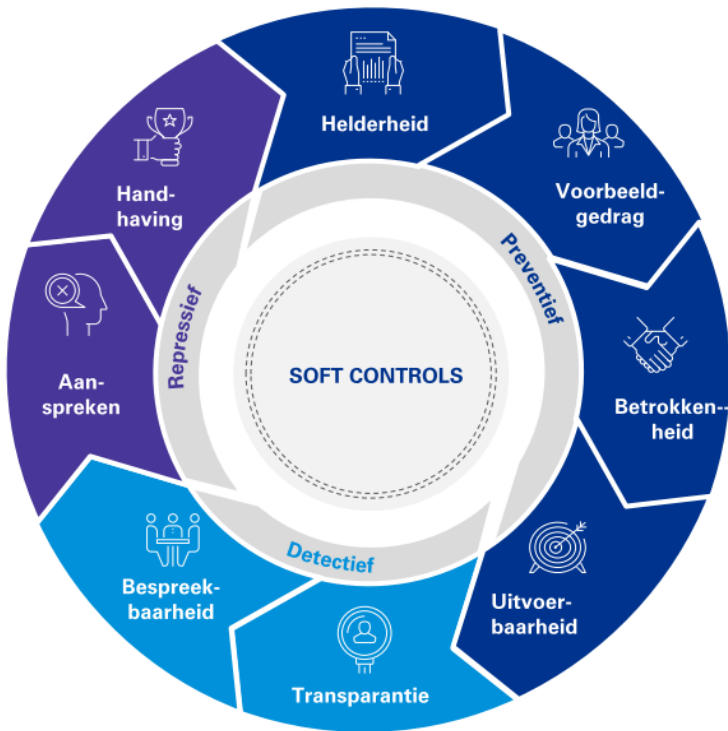
Zowel voor het sturen van een organisatie als voor het beheersen van risico's (H5) kunnen maatregelen worden genomen. De maatregelen zijn onder te verdelen naar hard en soft controls.

Maatregelen die direct leiden tot andere handelingen worden getypeerd als 'hard'. Hard controls zijn de formele maatregelen, zoals reglementen (bijv. de procuratieregeling) en de in processen ingebouwde functiescheidingen. De elementen die deel uitmaken van het beheerskader, zoals beschreven in hoofdstuk 3, zijn hard controls. Ze zijn noodzakelijk vanuit wet- en regelgeving en ze helpen ons om ons werk goed te doen en zichtbaar te maken wat we waarom doen.

Voor goed werkende hard controls is het gedrag van medewerkers van essentieel belang. Soft controls zijn alle niet-tastbare maar wel gedrag-beïnvloedende factoren in organisaties. Ze zijn wat minder direct en duidelijk zichtbaar, maar de soft controls zijn zeker niet ondergeschikt aan de hard controls. In tegendeel juist, want het gedrag van mensen, dat beïnvloed wordt door soft controls, vormt het fundament van het 'huis van beheersing' (zie H1). Het gedrag van medewerkers is van doorslaggevend belang bij het (al dan niet) goed toepassen van de hard controls. Bij ontoereikende soft controls zullen hard controls ineffectief blijken, bijvoorbeeld omdat ze verkeerd worden begrepen, omzeild of zelfs misbruikt. Hard en soft controls beïnvloeden dus samen het gedrag van mensen.

Soft controls zijn altijd aanwezig en kunnen bewust worden ingezet. Het beoogde effect daarvan is dat de bijdrage van medewerkers aan het realiseren van doelstellingen optimaliseert.

Mijande Wonen gebruikt voor het concreet maken van soft controls het model van Muel Kaptein (KPMG), waarin 8 basis soft controls zijn benoemd.



Helderheid	Het is voor iedereen duidelijk wat gewenst gedrag is.
Voorbeeldgedrag	Het gewenste gedrag is zichtbaar bij bestuur en leidinggevenden.
Betrokkenheid	Iedereen voelt zich betrokken bij de organisatie en komt op voor de organisatiebelangen.
Uitvoerbaarheid	Er is voldoende tijd, middelen, informatie, capaciteit en autoriteit.
Transparantie	Het werkelijke gedrag van iedereen is zichtbaar (informatie wordt gedeeld).
Bespreekbaarheid	Iedereen voelt zich op zijn gemak om fouten, emoties, dilemma's en overtredingen te bespreken.
Aanspreekbaarheid	Iedereen voelt zich op zijn gemak om vragen te stellen, problemen te melden en autoriteit uit te dagen.
Handhaving	Door waarderen van gewenst gedrag en bestraffen van ongewenst gedrag leren mensen van fouten en incidenten

4. Planning en Controlcyclus

4.1 Rol van planning- en control in het MCF

De planning- en controlcyclus maakt de realisatie van organisatiedoelen zichtbaar, via standaard rapportages met sturings- en verantwoordingsinformatie:

- Ondernemingsplan (vertrekpunt)
- Kadernota (startpunt begrotingsproces en plannen volgend kalenderjaar)
- Jaarplannen
- Begroting (incl. meerjarenbegroting en -meerjarenonderhoudsbegroting)
- Maandelijks budgetoverzichten (onlangs ontwikkeld)
- Viermaandsrapportages (of tertiaalrapportages),
- Jaarverslag (bestuursverslag -inclusief volkshuisvestingsverslag-, RvC-verslag en jaarrekening)

Dashboardrapportages waarin KPI's zijn verwerkt moeten nog ontwikkeld worden.

We werken met de volgende uitgangspunten voor planning en control:

- Mijande Wonen hanteert de PDCA-cyclus, niet alleen voor planning en control, maar voor het hele interne beheerskader.
- Voor de rapportages wordt gewerkt met een jaarplanning, om de actualiteit en relevantie van rapportages te borgen.
- Er is sprake van een duidelijke rolverdeling bij besluiten: het is duidelijk wie de opsteller is, wie belanghebbenden zijn, wie wat heeft goetst en wie wat besluit.
- Er is vastgelegd hoe processen verlopen: wie daarin welke rol en verantwoordelijkheid heeft (nog in ontwikkeling).

Voor de interne beheersing van de organisatie en activiteiten passen we het Three Lines of Defencemodel toe, dat hierna wordt toegelicht.

4.2 Three Lines of Defence (3LoD)

Het 3LoD model geeft inzicht op welke wijze uitvoerende en controlerende taken zijn ingericht en hoe deze functies al dan niet samenhangen. In praktijk zijn veel verschillende uitwerkingen en toepassingen van het model te vinden. Bij Mijande Wonen gaan we uit van het model zoals beschreven door The Institute of Internal Auditors (IIA, 2013).

Onderstaande afbeelding, afkomstig van BDO, illustreert de bedoelde werking:



Uitgangspunten van het 3LoD-model:

1. Binnen de 1^e lijn is het management primair verantwoordelijk voor realisatie van de strategie en de daarvan afgeleide doelstellingen.
 - a. verantwoordelijk voor een goede interne beheersing
 - b. past de door de 2^e lijn ontwikkelde methoden en technieken toe
2. De 2^e lijn is verantwoordelijk voor de structuur en inrichting van de organisatie.
 - a. ondersteunt bij het identificeren en bewaken van risico's
 - b. ontwikkelt systemen voor procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking, communicatie en rapportage
 - c. fungeert als een collectief van 'architecten' voor de vormgeving van de structuur, de systemen en de procedures.
3. De 3^e lijn staat voor de interne auditfunctie.
 - a. voorziet de hoogste leiding van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing
 - b. is niet direct verantwoordelijk voor het in control zijn van de organisatie, wel voor het zichtbaar maken en analyseren van inconsistenties in opzet en bestaan van structuur, systemen en procedures.

De controle door de externe accountant maakt geen deel uit van de interne beheersing. Dit is een externe partij die controleert en aanbevelingen levert voor de interne beheersing.

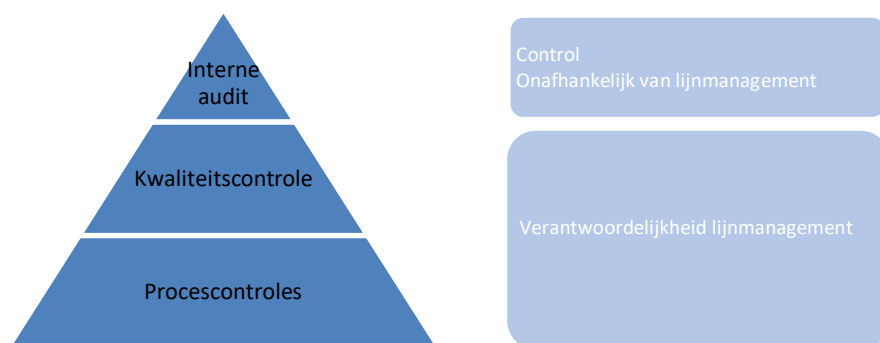
Naast de hiervoor genoemde algemene uitgangspunten, is voor Mijande Wonen een aanvullend uitgangspunt dat we een professionele interne beheersing willen tegen zo laag mogelijke kosten. Gezien de beperkte omvang van de organisatie en de noodzaak van een efficiënte bedrijfsvoering, is vermenging van de verdedigingslijnes niet helemaal te voorkomen. Het risico daarvan vinden we acceptabel en dit heeft bovendien ook positieve kanten: het voorkomt onnodige dubbele controles, het bevordert inzet van ieders deskundigheid en het stimuleert betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers. Nog meer dan bij een hele strikte toepassing van het model, is het van belang dat duidelijk is welke controles door welke lijnie worden uitgevoerd.

	Rol	Functies	Onderwerpen
1 ^e lijn	Primair verantwoordelijk voor een goede interne beheersing	MT met alle medewerkers m.u.v. controller	Primaire processen en een deel van de ondersteunende processen
2 ^e lijn	Ondersteunend en verantwoordelijk voor methodiek, richtlijnen etc.	Staf Team Financiën & Control Controller	Control Risicomanagement Procesbeheer Compliance Privacy Integriteit
3 ^e lijn	Aanvullende zekerheid over in control zijn m.b.v. audits	Controller	Interne auditfunctie

De controller heeft een gecombineerde 2^e/3^e-lijns-functie. Ook andere mensen die in de 2^e lijn werken, hebben een gecombineerde functie. Dan betreft het een combinatie van 1^e en 2^e lijnsfunctie. Bij het procesbeheer en het risicomanagement is de vermenging van 2^e en 3^e lijnsfunctie het meest duidelijk aanwezig.

De 2^e lijnie ondersteunt de 1^e en heeft ook nog een redelijke omvang, maar is kleiner dan de 1^e. De 3^e lijnie is het kleinst, wat bij een goed functionerende 1^e en 2^e lijnie logisch en verantwoord is. Bij het beschrijven van alle processen ontstaat zicht op de kracht van de controles in de 1^e lijn. Zo nodig kunnen direct aanpassingen in processen doorgevoerd worden. Ook (de bevindingen uit) de controles door de 2^e en 3^e lijn geven hier inzicht in en kunnen aanleiding vormen voor aanpassingen. Een functionaris alleen de 3^e lijnstaak laten uitvoeren is niet realistisch bij onze omvang en zou de toegevoegde waarde van de functionaris beperken (minder verankering in de organisatie, minder zicht op soft controls, minder mogelijkheden voor -ongevraagd en/of aanvullend- advies).

Bij Mijande Wonen is vrij sterk ingezet op de 2^e linie: er worden veel en omvangrijke controles uitgevoerd door het team Financiën & Control. Mogelijk kan in de toekomst de omvang van de 2^e lijnscontroles omlaag, als er voldoende en goed functionerende 'eigen' 1^e lijnscontroles door de medewerkers binnen de werkprocessen zijn ingericht, met een goed ingerichte functiescheiding en veel aandacht voor soft controls. Eerste vereiste is echter een goed samenhangend geheel van beheersingsmaatregelen en controles, meer efficiency is een volgende stap.



Controlepiramide

De hierboven afgebeelde controlepiramide maakt de verschillende soorten controles en daarbij horende verantwoordelijkheden zichtbaar. In grote lijnen gaat dit gelijk op met de verdedigingslijnen van het 3LoD model:

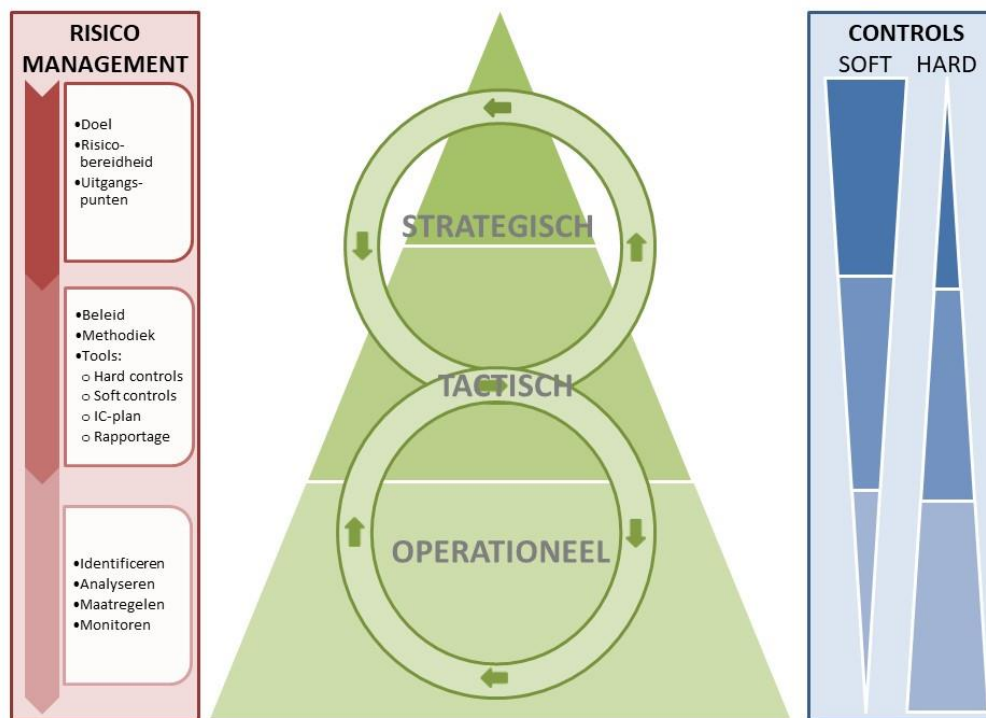
- Procescontroles zijn ingebouwd in de inrichting en de opzet van het proces. Functiescheiding is ingebouwd, het 4-ogenprincipe wordt toegepast en er vindt controle van eigen werk en collegiale toetsing plaats.
- De kwaliteitscontroles zijn controles die worden uitgevoerd op de procescontroles en onder verantwoordelijkheid van het management worden uitgevoerd. Denk hierbij aan controles voorafgaand aan en bij het opstellen van rapportages (zoals aansluitingen tussen subadministraties en grootboek).
- De interne audits vinden los van het lijnmanagement plaats, door de controller (3^e lijn). De onafhankelijkheid van het lijnmanagement zorgt voor aanvullende zekerheid.

Jaarlijks wordt een Intern Controleplan (IC-plan) opgesteld door de controller. Zowel bij de opstelling als uitvoering wordt het team Financiën & Control van de afdeling Bedrijfsvoering betrokken. Het IC-plan wordt voorgelegd aan de extern accountant en ook de auditcommissie wordt betrokken bij de opstelling van het IC-plan. Over de uitvoering rapporteert controller iedere 4 maanden aan MT en AC/RvC, gelijktijdig met de viermaandsrapportage.

5. Risicomanagement

5.1. Rol van risicomanagement in het MCF

Risicomanagement is van belang voor sturing en het realiseren van de doelstellingen omdat het gaat over (de beheersing van) factoren die realisatie van de doelstellingen in de weg kunnen staan. Onderstaand figuur geeft de elementen voor risicomanagement weer en maakt gelijk de plaats van risicomanagement binnen het MCF duidelijk.



Hierna wordt de linkerkolom (inhoud) toegelicht, van boven naar beneden. De hard en soft controls staan in de rechterkolom genoemd als tools voor risicomanagement. Ze zijn echter niet alleen tool voor risicomanagement, maar door de hele organisatie heen van belang voor het beheersen van de organisatie en het realiseren van doelen. Zij zijn daarom al eerder toegelicht, in paragraaf 3.2.2, Sturing.

5.2. Inhoud risicomanagement

Op strategisch niveau in de organisatie worden het beoogde doel van het risicomanagement en daarbij horende risicobereidheid (ook wel 'risk appetite') bepaald. Ook moet overeenstemming worden bereikt over de uitgangspunten die gehanteerd worden voor het risicomanagement.

Als doel, risicobereidheid en uitgangspunten duidelijk zijn, kunnen deze vastgelegd worden in het risicomanagementbeleid, dat onderdeel van het interne beheerskader vormt (onder het thema 'organisatie'). In het beleid wordt vastgelegd wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft. De methodiek die gehanteerd wordt voor het risicomanagement zal worden beschreven, bijvoorbeeld voor het kwantificeren en wegen van risico's en gevolgen. Er zal sprake moeten zijn van een continu doorlopend (cyclisch) proces van identificeren, analyseren/beoordelen, bepalen van beheersingsmaatregelen en monitoren (incl. rapportage). Het risicomanagementbeleid moet duidelijk maken hoe het risicobewustzijn binnen de organisatie wordt geborgd. Ook wordt in het beleid vastgelegd op welke wijze welke maatregelen worden ingezet en hoe de inzet wordt gevolgd. Het IC-plan is een belangrijk middel om te monitoren.