



Omdat het moet? Omdat het ertoe doet!

**Hoe woningcorporaties
in een nieuwe realiteit
hun doelen bereiken**

KPMG
branchegroep
Woningcorporaties

Juni 2016

KPMG.nl



Inhoud

Introductie	3
Een nieuw evenwicht	4
1 Sturing	6
2 Verantwoording	10
3 Toezicht	12
4 Beheersing en risicomanagement	14

Introductie

Woningcorporaties zaten de afgelopen jaren in een zeer turbulente periode. Nu de turbulentie achter hen ligt, staan ze voor de uitdaging om in die nieuwe realiteit optimaal te presteren. Een realiteit waarin het werkgebied is afgebakend en het aantal randvoorwaarden – vanuit wet- en regelgeving – flink is gegroeid, terwijl de financiële kaders strikter zijn geworden.

KPMG ging in het voorjaar van 2016 het gesprek aan met een 15-tal bestuurders van woningcorporaties om hun visie te horen op de belangrijkste uitdagingen die deze nieuwe situatie met zich meebrengt op het gebied van besturing, beheersing, verantwoording en governance. Welke werkbare oplossingen hebben zij gevonden? En welke hobbels moeten nog worden genomen? Hierna leest u een beknopte impressie van deze gesprekken.

Een nieuw evenwicht

Zoveel mensen, zoveel meningen. Dat is ook van toepassing als het gaat over (de toekomst van) de corporatiesector. Er is de afgelopen jaren veel maatschappelijke discussie geweest over hoe corporaties hun kerntaak optimaal kunnen vervullen. Over die kerntaak (het wat) bestaat met de komst van de Woningwet weinig discussie (meer): passende woonruimte bieden aan mensen met een laag inkomen.

Over de invulling van die taak (het hoe) bestaan verschillende inzichten. Feit is dat de nieuwe Woningwet strakker dan voorheen de kaders van het hoe bepaalt. Feit is dat de verhuurdersheffing een grote financiële impact heeft op de mogelijkheden van corporaties. Feit is ook dat de striktere randvoorwaarden (ten aanzien van bijvoorbeeld verantwoording en toezicht) passen in een maatschappijbrede tendens van 'trust me' naar 'prove me'. De tijd dat publieke organisaties tamelijk autonoom konden opereren zonder al te veel bemoeienis van stakeholders is voorbij. Hun vertrouwen moet nadrukkelijk en aantoonbaar verdiend worden en nieuwe wet- en regelgeving voor woningcorporaties moet dan ook nadrukkelijk vanuit die achtergrond worden bekeken.

De vraag komt op tot op welk niveau extra maatregelen op het gebied van controle en toezicht ook daadwerkelijk tot het gewenste effect leiden. Een intrigerend voorbeeld uit een heel andere sector laat in elk geval zien dat op lange termijn het effect van steeds meer checks en balances niet per se

positief is. Een onderzoek in de medische wereld liet zien dat daar in elk geval geen sprake is van een lineair verband tussen de omvang van de checklist voor een ingreep en de kwaliteit van die ingreep. Er is juist sprake van een inverse curve. Simpel gesteld: tot een bepaald niveau draagt een uitbreiding van een checklist bij aan een betere behandeling. Wordt er boven dat niveau nog een check aan toegevoegd – hoe zinnig die ook moge zijn – dan is er juist sprake van een afname. Wie streeft naar een volledige checklist snijdt zich dus juist in de vingers. Het onderzoek maakt duidelijk dat dokters geen robots zijn die te programmeren zijn met een eindeloze checklist. Natuurlijk is het medische proces totaal onvergelijkbaar met de omgeving van woningcorporaties. Maar het geeft in elk geval stof tot nadenken of meer checks en balances op lange termijn juist niet contraproductief uitpakken.

Bestuurders van woningcorporaties zijn als geen ander in staat om uitsluitend te geven over dit thema. Zij zitten immers middenin de nieuwe realiteit en hebben een helikoptervisie. Daarom hebben wij diepte-interviews met hen gedaan om een beeld te krijgen van hun ervaringen en visies. Daaruit blijkt dat er sprake is van een divers beeld. Sommige woningcorporaties hebben baat bij de extra checks, terwijl ze voor andere woningcorporaties weinig toevoegen.

Woningcorporaties blijken in het algemeen in staat om de nieuwe realiteit goed te absorberen. Het is onmiskenbaar dat de recentelijk ingevoerde

verhuurdersheffing grote financiële effecten heeft, maar toch geven veel corporaties nu aan dat ze weer in staat zijn om te investeren. Ze hebben te maken met een realiteit met veel wetten en regels vanuit de landelijke overheid die nauwgezet de bewegingsruimte definieert. Sommige bestuurders geven aan dat woningcorporaties als gevolg hiervan dreigen door te schieten naar 'uitvoeringsinstanties' en dat de intelligentie, de expertise en het ondernemerschap die juist nodig zijn om lokaal – 'in de wijk' – de juiste dingen te doen onder druk staan. Anderen menen dat bestuurders "in de randvoorwaarden worden gedwongen". En weer anderen menen dat ook het nieuwe speelveld nog voldoende ruimte biedt om de maatschappelijke rol goed in te vullen. Mits het stelsel van wet- en regelgeving niet wordt geïmplementeerd omdat het moet, maar omdat het ertoe doet. Zodat er op die manier een nieuw evenwicht ontstaat.

Mede vanwege die diversiteit in visies en ervaringen is het zinnig om deze met elkaar te delen. Bovendien hebben de bestuurders ook veel kennis over hoe ze in hun specifieke situatie omgaan met de wet- en regelgeving. Ook deze kennis verdient een breder podium. Kennis delen staat immers gelijk aan kennis vermenigvuldigen. Met dit initiatief willen we dan ook stimuleren dat woningcorporaties van elkaar leren over hoe ze optimaal kunnen presteren in dat nieuwe evenwicht. Hierna zetten we de hoofdlijnen van de interviews op vier samenhangende gebieden uiteen.

01 Sturing



Bestuurders van woningcorporaties hebben de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat hun woningcorporatie de maatschappelijke functie goed vervult. Die functie lijkt in de kern heel eenvoudig: passend woonaanbod realiseren voor maatschappelijke groepen voor wie dat niet vanzelfsprekend is. Je zou verwachten dat met name het 'wat' daartoe wordt gedefinieerd en dat het 'hoe', behoudens een enkele randvoorwaarde, wordt vrijgelaten. Niettemin is er sprake van een 'stevige' set aan landelijke wet- en regelgeving die ook op dit gebied uitdagingen oplevert. Uit de gesprekken met verantwoordelijken bij woningcorporaties komen drie uitdagingen naar voren: (1) de financiële sturing in dienst stellen van de maatschappelijke prestaties, (2) een pragmatische toepassing van wet- en regelgeving en (3) inbedding in lokale context.

Financiële sturing in dienst stellen van maatschappelijke prestaties

Het financiële aspect heeft de afgelopen jaren een vrij dominante positie ingenomen. Dit is mede ingegeven door de omstandigheden. Zo zijn er beperkingen in het huurbeleid, heeft de verhuurdersheffing een grote financiële impact en verandert het sentiment op de vastgoedmarkt snel en radicaal. Tegelijkertijd is er sprake van strakkere financiële randvoorwaarden vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Geïnterviewden geven aan dat de wijken en de leefbaarheid in de wijken voorop staan in hun strategie. Velen ontwikkelen ook gericht instrumenten om te kunnen sturen op die leefbaarheid – en ook op de conditie van het vastgoed.

Leefbaarheid hoeft niet strijdig te zijn met financiële beheersing. Woningcorporaties die excelleren in het voorstellen van hun financiën reduceren daarmee onzekerheid in de uitkomsten van hun beleid en kunnen middelen optimaal inzetten ten behoeve van hun maatschappelijke functie. Goede financiële sturingsinformatie draagt dan bij aan een goede invulling van de maatschappelijke rol en maakt langdurig bestendigen van die rol mogelijk.

Er is sprake van een duidelijk verschil met een 'gewoon' bedrijf: daar is winst een belangrijke doelstelling, bij een woningcorporatie is het een randvoorwaarde voor het bereiken van de doelen. De grote vraag daarbij is hoe het maatschappelijke doel gerelateerd kan worden aan de daartoe opgeofferde financiële middelen, ofwel: hoe prioriteer je tussen de diverse volkshuisvestelijke alternatieven, als de financiële ruimte de beperkende factor is. De corporaties geven aan hier volop mee bezig te zijn, maar hebben veelal nog niet het optimale instrument

gerealiseerd. Een aantal corporaties hanteert een minimale internal rate of return (IRR) van investeringen en/of een maatschappelijke kosten-en-batenanalyse. Commerciële projecten en projecten met een hoger risico moeten daarbij dan een hogere IRR hebben.

Pragmatische toepassing van wet- en regelgeving

Een tweede aspect is dat bestuurders zich niet willen laten afleiden door details van wet- en regelgeving maar er een pragmatische en werkbare oplossing voor willen vinden.

In een aantal gevallen had de nieuwe Woningwet een grote impact, in andere gevallen was dat maar beperkt het geval. Dit is afhankelijk van het werkgebied en de werkwijze van de individuele corporatie. Corporaties die dichtbij de wettelijke taak en werkwijze opereren hoefden maar beperkt aanpassingen in strategie en werkwijze aan te brengen. Corporaties die een bredere taakopvatting hebben staan voor meer ingrijpende veranderingen.





De meeste bestuurders geven aan dat de invoering van de Woningwet de aandacht af kan leiden van de primaire taak. Door een snelle en goede inbedding van de vele randvoorwaardelijke eisen in beleid, processen en systemen, willen zij zo snel mogelijk weer de volle aandacht richten op hun volkshuisvestelijke taken.

Goed inbedden in lokale context

Het realiseren van de maatschappelijke doelen vergt een aanpak met kennis van de lokale context en sterke relaties met lokale stakeholders zoals de gemeente. In de praktijk vervullen de lokale stakeholders hun rol niet altijd optimaal. Gemeenten ontberen soms diepgaandere kennis of visie of hebben simpelweg andere doelstellingen. Geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat hun rol beter uit de verf komt: daarmee komt ook duidelijker op tafel te liggen waar de belangen van de gemeente (politiek) liggen. Diverse corporaties geven aan dat die belangen per gemeente sterk verschillen.

Hoe kan het beter?

De sturing kan en moet beter. De middelen om dit te doen zijn steeds meer aanwezig. De voornaamste genoemde verbetermogelijkheden betreffen:

- het beter inzichtelijk maken van de afweging tussen projecten, gerelateerd aan de daarvoor opgeofferde financiële middelen en de maatschappelijk behaalde baten;
- het inzichtelijk maken wat politieke keuzes kosten en maatschappelijk opleveren, liefst voorafgaand aan politieke besluitvorming;
- het structureel inbedden van de eisen van de Woningwet in besturen, beheersing, processen en systemen, zodat de aandacht weer meer gericht kan worden op de primaire taak;
- het positief investeren in de relatie met gemeenten en andere stakeholders.



02 Verantwoording



Goede verantwoording is essentieel om vertrouwen op te bouwen en te behouden. Vertrouwen is niet langer vanzelfsprekend. Woningcorporaties moeten expliciet aantonen hoe ze hun maatschappelijke taak realiseren. Ze moeten laten zien welke strategische keuzes ze maken en in hoeverre ze hun plannen realiseren. De verantwoordingsinformatie zou inzicht moeten geven in de vraag hoe succesvol de woningcorporatie is in het realiseren van de maatschappelijke taak.

In de praktijk is dit echter lastig uit de huidige verantwoordingsinformatie te halen. De gesprekken laten zien dat drie factoren daarbij een belangrijke rol spelen: (1) de veelheid aan (smalle) verantwoordingen, (2) de verplichte nummers in de verantwoordingen (en onlosmakelijk verbonden daarmee de omvang van de verantwoordingsinformatie) en (3) de relatie tussen financiële resultaten en het volkshuisvestelijke beleid

Veelheid aan verantwoordingen

Woningcorporaties leggen verantwoording af op tal van verschillende manieren aan onder meer toezichthouders, specifieke stakeholders en in breder maatschappelijk verband. Voorbeelden zijn de jaarrekening, het volkshuisvestelijk verslag en de verantwoordingsinformatie (dVi). Het verband tussen deze verschillende verantwoordingen is niet altijd duidelijk, onder meer doordat de verantwoordingsvraag per doelgroep heel specifiek is bepaald. De jaarrekening en het jaarverslag worden maar beperkt als een belangrijk verantwoordingsinstrument gezien, vanwege hun technische karakter, de dominantie van het historisch perspectief en de specialistische methodiek die

alleen voor kenners toegankelijk is. Een jaarrekening heeft traditioneel een belangrijke functie bij het aantrekken van financiering. De borgstelling door het WSW wordt echter bepaald op basis van de bedrijfswaarde in de dVi – en niet vanuit de marktwaarde in de jaarrekening.

Verplichte nummers en omvang

Bovendien is het een uitdaging om in verantwoordingen de echt belangrijke zaken de hoofdrol te laten spelen omdat er veel verplichte nummers zijn gedefinieerd die het zicht op de belangrijkste ontwikkelingen vertroebelen. Daarmee ontstaan zeer uitgebreide verantwoordingen die alleen al vanwege de omvang slecht communiceren. De verantwoording geeft ook daardoor geen goed inzicht in de effectiviteit van de corporatie.

Relatie tussen financiële resultaten en het volkshuisvestelijke beleid

De invoering van marktwaarde in de jaarrekening is overwegend positief ontvangen in de sector. Het algemene beeld is dat de vergelijking van prestaties erdoor verbetert en dat subjectieve inschattingen een minder grote invloed hebben op de waardering. Een kanttekening is wel dat marktwaarde feitelijk alleen relevant is voor een complex van woningen en niet voor de portefeuille als geheel. Een woningcorporatie zal immers nooit overgaan tot verkoop van al het vastgoed en daarmee is de marktwaarde van het geheel vooral een theoretische waarde. Waardering op marktwaarde heeft nauwelijks een relatie met het (volkshuisvestelijke) beleid en de resultaten daarvan. In een stijgende markt zijn de financiële resultaten immers goed, maar het is maar de vraag

of die ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden. Deze complexiteit kan ruis veroorzaken in de informatievoorziening aan huurders.

Een van de belangrijkste uitdagingen is om inzichtelijk te maken hoe goed de woningcorporatie presteert en daarbij ook expliciet te laten zien 'hoeveel geld men bewust laat liggen' door een beleidskeuze om bijvoorbeeld objecten te verhuren onder de marktprijs. Dat kan op verschillende manieren; een van de genoemde modellen is het in de sector bekende driekamermodel. Het begrip marktwaarde is complex en daarmee ook lastig uit te leggen aan een doelgroep zonder specifieke expertise. Daarmee bestaat ook het risico dat het begrip leidt tot onduidelijkheid.

Hoe kan het beter?

- Het zou goed zijn te onderzoeken of er gestandaardiseerde bedrijfsinformatie kan komen voor de diverse stakeholders. Een voorbeeld hiervan is de pilot met Standard Business Reporting (SBR) waarbij de aanlevering van de jaarrekening met digitaal getekende controleverklaring via SBR bij CorpoData plaatsvindt.
- Het kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de lokale inbedding en verhoudingen als corporaties zich meer op maat verantwoorden aan gemeenten en huurders.
- Het is aan te bevelen dat corporaties de verantwoording over de afwegingen die gemaakt zijn tussen de volkshuisvestelijke doelen enerzijds en de financiële offers die daarvoor gebracht zijn anderzijds verder doorontwikkelen.

03 Toezicht



Woningcorporaties hebben op verschillende manieren te maken met toezicht. Belangrijke speler hierin wat betreft het interne toezicht is de Raad van Commissarissen. Voor het externe toezicht gaat het om het WSW en de Autoriteit Wonen (AW).

Intern toezicht

Commissarissen spelen een belangrijke rol in de governance van een organisatie. De kwaliteit van de commissarissen zelf is daarbij van eminent belang. De 'fit en proper'-test wordt in dit verband als een goede ontwikkeling gezien, omdat deze bijdraagt aan verdere professionalisering van commissarisposities.

Wettelijk dienen commissarissen toezicht te houden op zowel het beleid van het bestuur als de algemene gang van zaken. Daarnaast staan ze het bestuur met raad terzijde. Geïnterviewden geven aan dat, in lijn met de maatschappelijke tendens en vanwege de incidenten in het recente verleden, de focus van de commissarissen met name is gericht op de toezichttaak. Binnen de toezichttaak ligt de nadruk op het beperken van de (financiële) risico's. De kans bestaat dan dat het bereiken van de (maatschappelijke) doelstellingen ondergeschikt is aan deze focus op beperking van risico's.

Het staat buiten kijf dat stevig toezicht essentieel is. Veel woningcorporaties hebben op dit vlak dan ook een professionalisering laten zien. Waar deze basis goed op orde is, kunnen commissarissen ook het bestuur met raad terzijde staan, in de vorm van het uitdagen en prikkelen als kritisch sparringpartner. Uit een aantal gesprekken komt de kritiek naar voren dat er veel nadruk is op de formele invulling van taken en dat de rol van sparringpartner onvoldoende uit de verf komt.

Een en ander stelt ook eisen aan de relaties. Goede governance vraagt om een relatie tussen bestuurders en toezichthouders waarin partijen hun verantwoordelijkheden niet uit de weg gaan en de dialoog aangaan over lastige issues en zaken die er echt toe doen. Bestuur en raad van commissarissen doen de woningcorporatie tekort met een relatie waarbij slechts formele eisen worden 'afgevinkt'; zij moeten elkaar ook echt uitdagen.

Extern toezicht

Het WSW richt zich in zijn toezicht op de financiering en de borging daarvan. Het WSW hanteert daarbij een risicobeoordelingskader dat gericht is op specifieke businessrisico's en financiële risico's. De corporaties geven in het algemeen aan deze aanpak te herkennen en te begrijpen.

De AW houdt volgens de wet toezicht op de rechtmatigheid, financiën, governance en integriteit. De AW is op dit moment bezig de invulling van haar toezichttaak verder vorm te geven. De corporaties geven veelal aan nog niet goed zicht te hebben op de wijze waarop de AW haar taak gaat invullen; zij zijn hier oprecht benieuwd naar. Ze herkennen dat professionalisering plaatsvindt.

Zoals hiervoor aangegeven, richt het externe toezicht zich naar zijn aard op specifieke aspecten. Daartoe vragen deze toezichthouders gedefinieerde gegevenssets uit.

Een eerste opmerking hierbij gaat over de mate van detail daarin. De meeste bestuurders geven aan dat zij hun interne informatievoorziening (inclusief definities) aan het bestuur en de raad van commissarissen hebben toegesneden op de definities en uitvraag van de externe toezichthouders.

Zij hanteren deze informatie ook zelf voor hun interne beheersing, sturing en planning en control. Wat dat betreft geeft de transparantie van de externe toezichthouders over hun toezichtmodellen richting aan de interne beheersing en het toezicht. Dit is op zich efficiënt. Wel komt de vraag op of er geen nodeloze dubbelingen bestaan tussen het interne en het externe toezicht. Op zich hebben de bestuurders hier geen probleem mee.

Een tweede opmerking gaat over het gebruik van de betreffende informatie. Informatievoorziening is immers geen doel op zich; het gaat vooral om hoe partijen omgaan met die informatie. Sommige bestuurders geven in dat kader aan dat zij soms zeer gedetailleerde vragen krijgen over in hun ogen beperkt relevante (mutaties in die) gegevens. De vraag die daarbij opkomt is of het toezicht (dan wel de invulling daarvan door de betreffende medewerkers) niet te detaillistisch is en of het hogere en echte doel daarbij de toezichthouder respectievelijk de medewerkers nog wel duidelijk voor ogen staat.

Hoe kan het beter?

Wat het interne toezicht door de raad van commissarissen betreft zijn de besturen en commissarissen van corporaties zelf aan de bal. Zij dienen zelf de balans te bewaken tussen de diverse taken van de interne toezichthouder. De jaarlijkse zelfevaluatie van de raad kan hiervoor een goed moment en middel zijn. Daarnaast kunnen de commissarissen hierover ook expliciet in gesprek gaan met het bestuur en de stakeholders.

04 Beheersing en risicomanagement



Er is in de sector veel aandacht voor de verbetering van de interne beheersing en het risicomanagement, mede gedreven door wet- en regelgeving. Veel corporaties implementeren het zogeheten 'three lines of defense'-model. Risicomanagement, samen met planning en control, is daarin onderdeel van de tweede lijn. De eerste lijn omvat de beheersingsmaatregelen in de processen en geautomatiseerde systemen, en de derde lijn bestaat uit de verbijzonderde interne controle en interne audit.

Dit model is – evenals risicomanagement in het algemeen – binnen de meeste organisaties nog in ontwikkeling.

De concrete vertaling en inbedding ervan in organisatie en processen wordt soms als lastig ervaren.

Tevens ligt er nu nog veel focus op de procesrisico's, vanuit de wens om te voldoen (compliant te zijn) aan wet- en regelgeving. Er ligt minder focus op de risico's dat de doelstellingen niet worden gehaald. Daar liggen dus verbeterkansen. Interne beheersing en risicomanagement dragen immers – als het goed is – zowel bij aan het realiseren van de strategische doelstellingen als aan het voldoen aan wet- en regelgeving. Een stelsel van interne beheersmaatregelen en risicobeheersing is er niet omdat het moet, maar (ook) omdat het ertoe doet.

Op basis van de interviews zijn er drie belangrijke observaties:

Robuustheid beheersing moet in eerste lijn worden bepaald

Veel woningcorporaties hanteren het 'three lines of defense'-model in hun interne beheersing. De inrichting ervan is op onderdelen 'topzwaar': de derde lijn functioneert niet alleen als een extra slot op de deur, maar speelt ook in de primaire processen een rol omdat

de eerste lijn nog niet (aantoonbaar/gedocumenteerd) volledig functioneert. Een voorbeeld daarvan is dat interne audit (of verbijzonderde interne controle) soms nog een dominante rol speelt in de controle op het proces van woningtoewijzing. De oplossing ligt in een sterke (en aantoonbare en gedocumenteerde) beheersing in de eerste lijn: hoe sterker deze is, hoe meer de tweede en derde lijn goed tot hun recht komen in hun rol.

Risicomijdende reflex mag niet leiden tot onnodige verzwaring van eisen

Het is een feit dat de hoeveelheid wet- en regelgeving ten aanzien van het functioneren van de corporaties is toegenomen. Op zich hebben de meeste corporaties daar geen probleem mee. Wel zien diverse betrokkenen het risico dat de verdere uitwerking van die wet- en regelgeving, en de vertaling daarvan naar controleprotocollen, doorslaat. Hier lijken een aantal zaken elkaar te versterken. Zo zijn niet alleen de eisen aan corporaties de afgelopen jaren verhoogd, maar ligt de lat ook hoger voor toezichthouders en accountants. Zij zijn de afgelopen jaren aangesproken op hun functioneren, en met name op het strikt naleven van wet- en regelgeving, zowel ten aanzien van hun eigen processen als ten aanzien van de corporaties waarop ze toezicht houden respectievelijk controles uitvoeren.

Soft controls nog verder ontwikkelen

Strikte procedures en controles alleen voorkomen geen incidenten, want deze hard controls werken alleen effectief in een omgeving waarin mensen de juiste dingen willen doen. De meeste corporaties zijn bekend met soft controls en geven aan bezig te zijn om ook in belangrijke mate op gedrag te (gaan) sturen. Goed

voorbeeldgedrag vanuit het bestuur wordt daarbij vaak als voorbeeld genoemd, evenals het delen/bespreken van dilemma's bij het toepassen van wet- en regelgeving. Een verdere concretere vertaling van soft controls heeft veelal nog niet plaatsgevonden. De relatie tussen het wel of niet naleven van regels en de daaraan gerelateerde soft controls kan dan ook in veel gevallen nog niet gelegd worden.

Hoe kan het beter?

Op basis van het bovenstaande lijkt een meer systematische, integrale benadering de diverse genoemde punten te kunnen oplossen. Hiermee bedoelen wij dat systematisch in kaart wordt gebracht:

1. wat de belangrijkste proces-/compliance- en strategische risico's zijn;
2. wat de 'key' controls zijn om deze belangrijkste risico's te beheersen;
3. welke 'soft controls' de werking van die 'key controls' ondersteunen.

Vervolgens is het zaak om 'key' controls systematisch te verankeren in processen, systemen, de verbijzonderde interne controle en het auditprogramma en deze te monitoren op hun functioneren. Goede soft controls zijn een harde voorwaarde om hard controls goed te laten functioneren. De oorzaak van niet goed functionerende hard controls schuilt dan ook vaak in zachtere factoren en is te achterhalen met soft controls. Tevens kan dan de discussie worden gevoerd of de documentatievereisten vanuit wet- en regelgeving werkbaar c.q. realistisch zijn en of er alternatieven aan de normstellers kunnen worden voorgesteld.

Contact

KPMG

Prinses Catharina-Amaliastraat 5
2496 XD Den Haag

Sjaak Bruinsma

E: bruinsma.sjaak@kpmg.nl

T: +31 (70) 338 2400

Alfons Lohuis

E: lohuis.alfons@kpmg.nl

T: +31 (53) 483 2562

Kees Tegel

E: tegel.kees@kpmg.nl

T: +31 (20) 656 7543

Johan van Hoof

E: vanhoof.johan@kpmg.nl

T: +31 (20) 656 8038

Jacco Visser

E: visser.jacco@kpmg.nl

T: +31 (70) 338 2357

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

