

naris

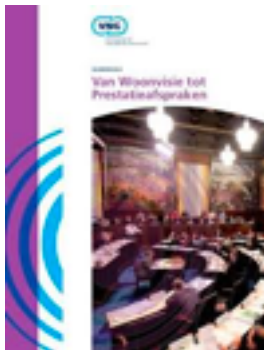
risky business...

ACHTERGROND

- 'Risk Based'
- > 70 ondernemingsplannen vertaald naar 1 Plaatje
- Landelijk normeren is lokaal niet altijd doelmatig

'niet goed en niet fout'

- Gebaseerd op praktijkervaring
- Rekening houdend met:



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Commissie Van Manen

- Focus op lange termijn waarde creatie
- Versterken van risicomanagement
- Nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht
- Introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance
- Relatie met stakeholders
- Verduidelijking van eisen aan de kwaliteit van de uitleg

Risico Governance Framework (three lines of defence)

Eerste lijn
Management primaire
activiteiten

Tweede lijn
Bedrijfsvoering, control
en risicomanagement

Derde lijn
Audit

Verantwoordelijk voor
doelen en risico's

Verantwoordelijk voor
management stijl &
voorbeeld gedrag en
dialoog

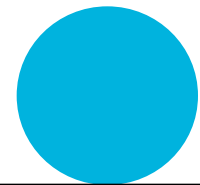
Voelen de pijn als
risico's zich voordoen

- Bedenken integrale RM aanpak, standaard taal en instrumenten
- Controleren en adviseren integrale risicolijn.

Verzorgen overzicht en integrale verantwoording

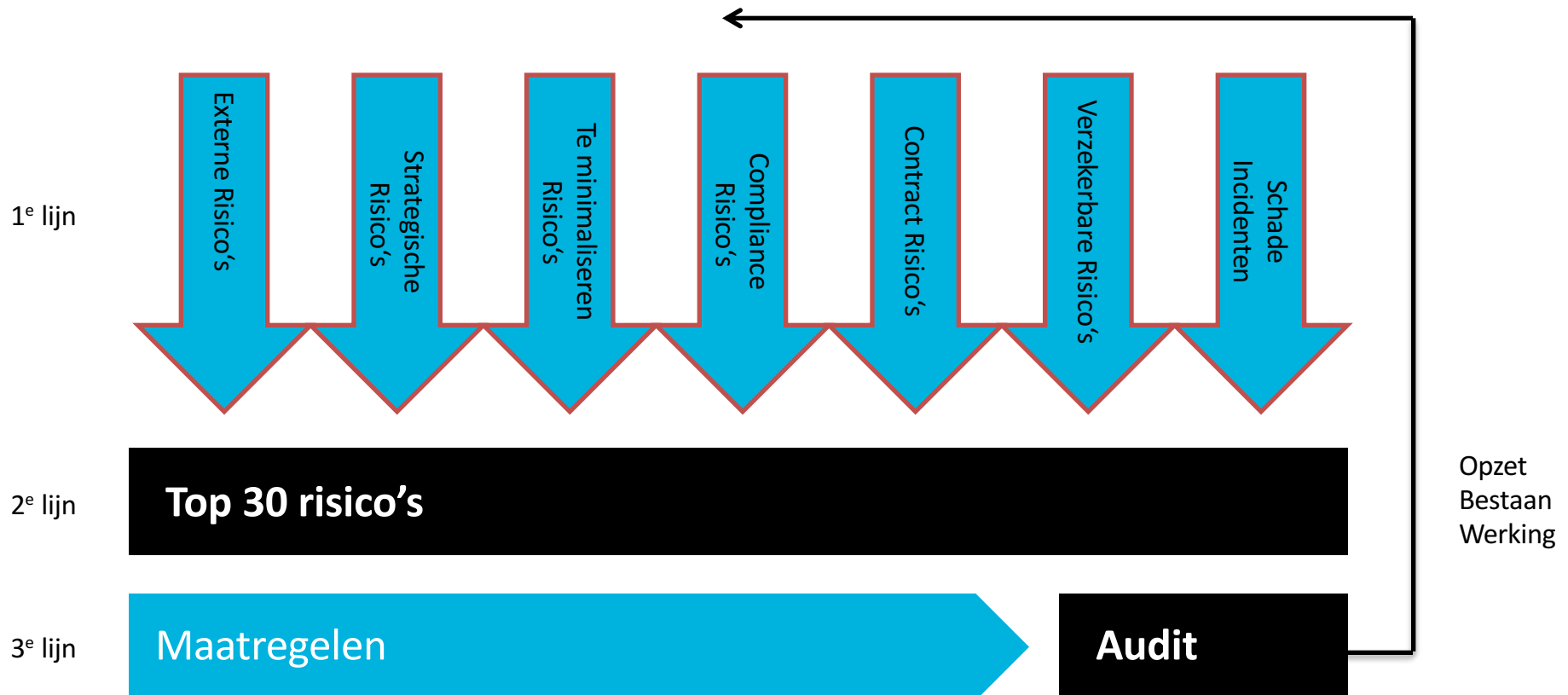
-Onafhankelijk toetsen of RM systeem werkt qua ontwerp en implementatie

Verbinding tussen ambities, risicoprofiel, risicobeheersing en risicoreserves



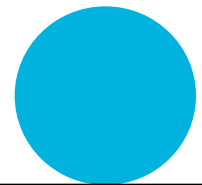
STRATEGIE REALISATIE

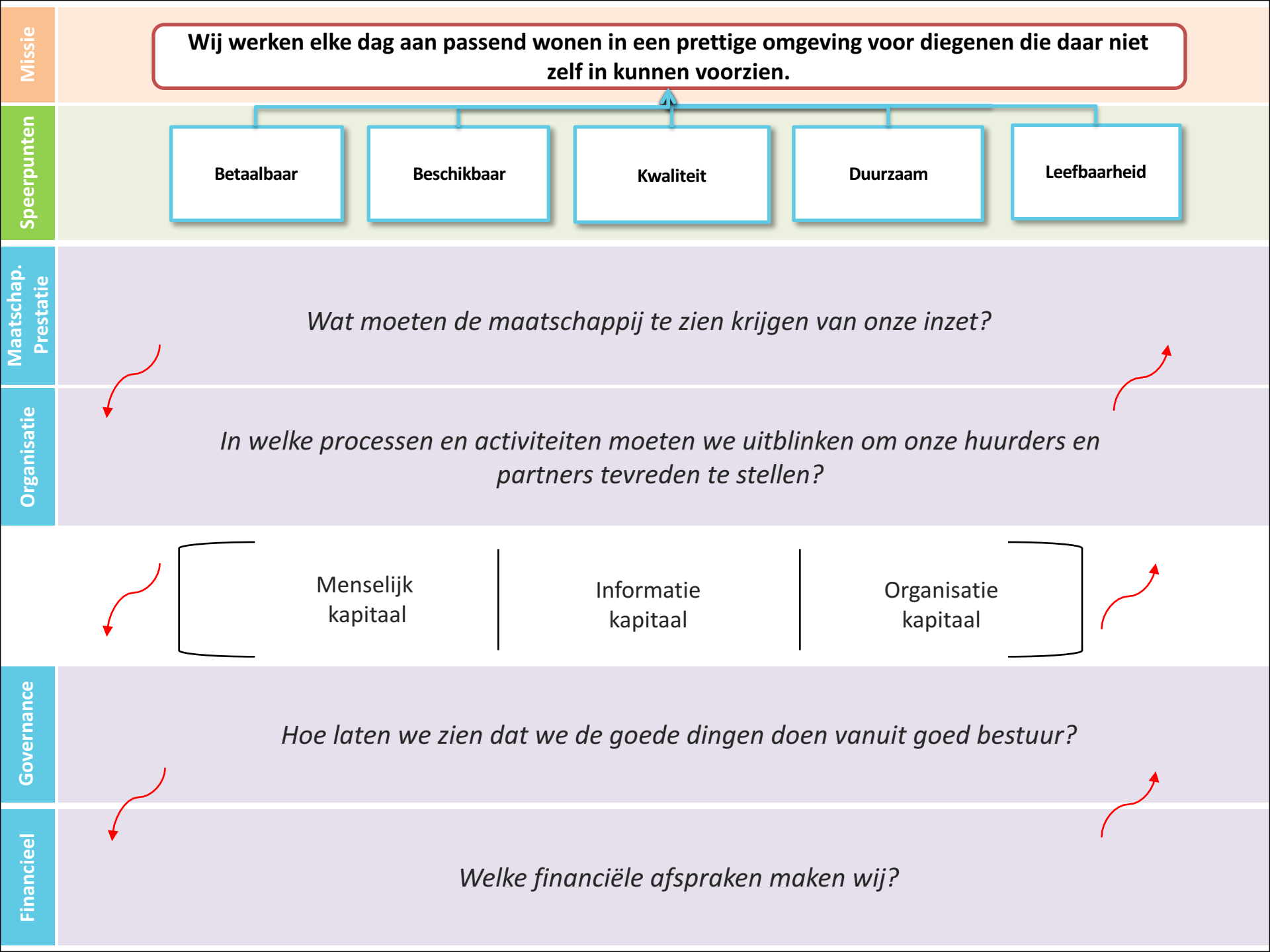
Governance, Risk, Compliance en Audit



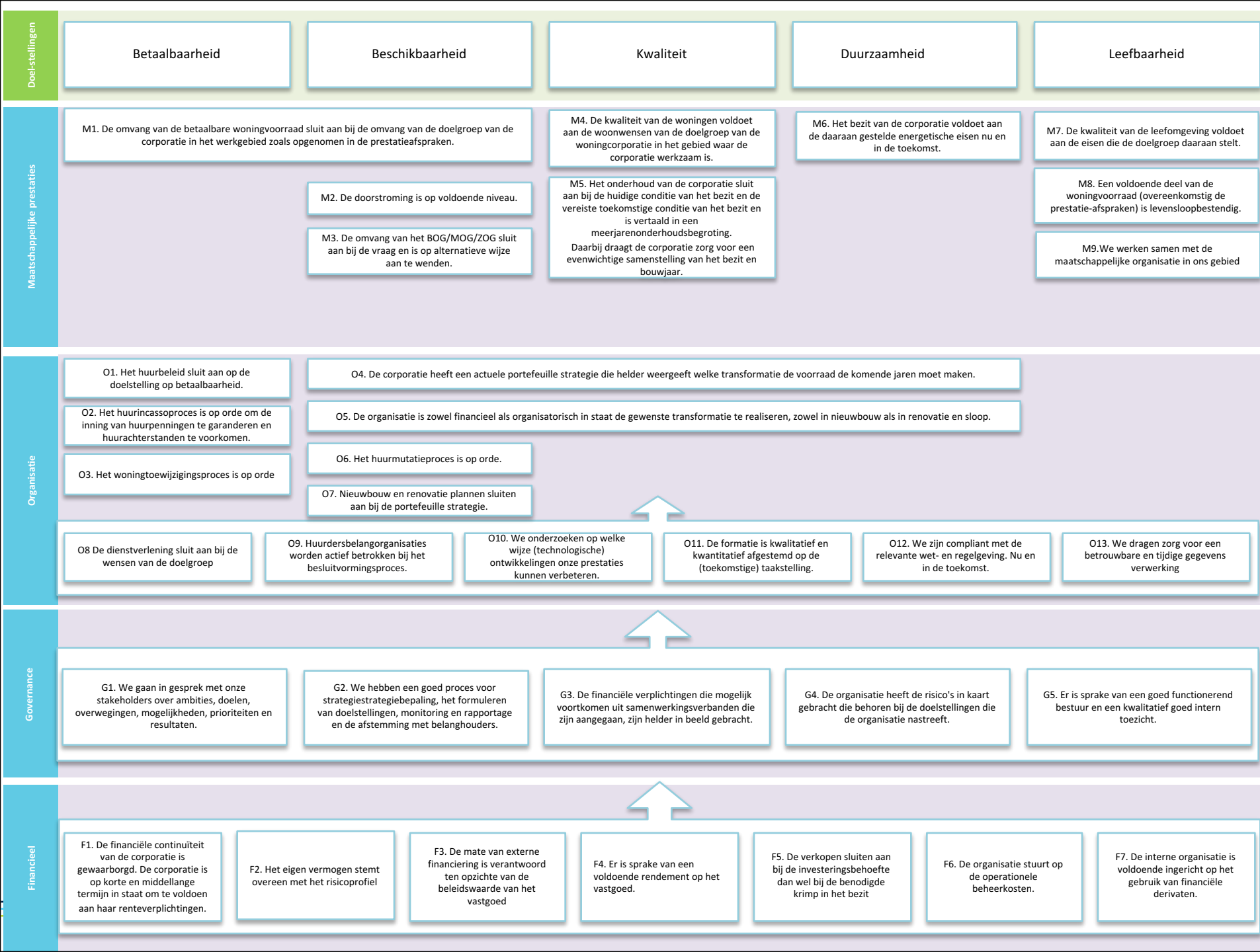
Een risico is..

Een **onverwachte** gebeurtenis
die een effect heeft op het
bereiken van de **doelen**.





Strategiekaart woningcorporatie



Voor u ligt een blauwdruk van een strategiekaart voor een woningcorporatie. Deze strategiekaart is opgesteld in opdracht van de branche vereniging Aedes met als doel een eerste aanzet te geven voor een sturingsmodel voor de corporatiesector.

NARIS heeft deze set aan pi's samengesteld op basis van haar ervaring opgedaan met het opstellen van strategiekaarten, de daarbij behorende kritieke succesfactoren, prestatie-indicatoren en risico's ter ondersteuning van een groot aantal corporaties. Deze strategiekaart geeft een algemeen beeld van de doelen van een woningcorporatie en de belangrijkste activiteiten om deze doelen te bereiken. Aan deze activiteiten zijn vervolgens pi's gekoppeld. Deze pi's geven gedurende de sturingsperiode informatie over de mate waarin de activiteiten en daarmee de doelen worden gerealiseerd. Deze informatie stelt de bestuurder in staat haar doelen gecontroleerd te bereiken. Daarnaast stelt deze informatie de intern en de extern toezichthouder in staat de effectiviteit en de efficiency van de corporatie te beoordelen.

In deze handreiking geven we weer op welke wijze de strategiekaart kan worden gelezen en wordt een onderbouwing gegeven van de verschillende onderdelen van deze strategiekaart.

De bovenzijde van de strategiekaart geeft horizontaal de 5 doelstellingen van een corporatie weer. Om deze doelstellingen te realiseren moet de corporatie op een viertal gebieden activiteiten ontplooiën:

- ze moet maatschappelijke prestaties leveren,
- ze moet zorgdragen voor een voldoende interne organisatie,
- ze moet voldoen aan de financiële randvoorwaarden en
- transparant zijn in haar activiteiten, met ander woorden, de governance moet voldoende op orde zijn.

De activiteiten waarin een corporatie moet uitblinken om haar doelstellingen te realiseren,, noemen we in dit verband de kritieke succesfactoren (KSF). In de strategiekaart zijn de kritieke succesfactoren opgenomen onder de doelstelling waaraan ze een bijdrage leveren. Sommige KSF'en leveren een bijdrage aan meerdere doelstellingen. Zo dragen de KSF'en onder financieel en governance bij aan alle doelstellingen. Weer andere KSF'en dragen bij aan een specifieke doelstelling, zoals het huurincassoproces bijdraagt aan de doelstelling betaalbaarheid.

Deze strategiekaart voor de corporatiesector vormt een blauwdruk. Dit betekent dat de strategiekaart van een individuele corporatie kan afwijken van deze strategiekaart. Een corporatie kan aanvullende accenten leggen. Echter, daar waar een corporatie KSF uit deze strategiekaart niet opneemt in haar eigen strategiekaart is een onderbouwing wenselijk. We zijn immers van mening dat de KSF in deze strategiekaart minimaal noodzakelijk zijn om op een effectieve en efficiënte manier de 5 doelstellingen te realiseren.

Uitgangspunt is dat het behalen van de kritieke succesfactoren leidt tot het realiseren van de doelstellingen. Om het functioneren van een corporatie te beoordelen willen we dus informatie over de mate waarin deze KSF'en worden gerealiseerd. Daarom zijn voor iedere KSF een of meerdere PI's benoemd. De PI's zijn dus geen doel op zich, maar een middel om de gewenste informatie aan te leveren. Feitelijk gaat het opstellen van een sturingsmodel meer over het vaststellen van de minimale set aan informatie die een interne toezichthouder nodig heeft dan om het vaststellen van een minimale set aan PI's. De PI's zijn het middel om bepaalde informatie te presenteren en te volgen in de tijd. Voor een aantal KSF is het niet mogelijk om kwantitatieve PI's te benoemen. Daar is benoemd welke kwalitatieve informatie een interne toezichthouder van de corporatie wil ontvangen om de realisatie van de KSF te beoordelen.

Nu is vastgesteld welke informatie minimaal vereist is en welke PI's kunnen worden gehanteerd om deze informatie te verkrijgen moeten normen voor deze PI's worden opgesteld. Deze normen maken echter geen onderdeel uit van deze strategiekaart en set aan PI's. Wij zijn van mening dat de opgaaf verschilt per corporatie en iedere corporatie haar eigen accenten kan leggen. Daarmee verschillen ook de normen per corporatie. Het is wenselijk dat iedere corporatie haar eigen normen opstelt in samenspraak met haar stakeholders, daarbij natuurlijk rekening houdend met de minimale wettelijke eisen zoals de WSW normen.

Wel zal in de toekomst mogelijk een nadere uitwerking plaats vinden van de definities van de verschillende PI's.

Op de volgende pagina's van deze handreiking behandelen we de verschillende KSF'en. Daarbij geven we aan welke PI's wij koppelen aan de KSF en daar waar van toepassing geven we aan waar de KSF is terug te vinden.

Overigens zijn deze set van PI's en KSF'en op strategisch niveau geformuleerd. Een nadere vertaling op tactisch en operationeel niveau is zo corporatie-specifiek dat deze verdere uitwerking hier wordt weggelaten.

Kritische succesfactor	Prestatie indicator	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
De omvang van de betaalbare woningvoorraad sluit aan bij de omvang van M1. de doelgroep van de corporatie in het werkgebied zoals opgenomen in de prestatieafspraken. Toelichting Geeft inzicht in de (toekomstige) maatschappelijke bijdrage die de corporatie levert op de gebieden beschikbaarheid van huurwoningen voor de doelgroepen, de betaalbaarheid van de woningen voor de bewoners en de hoeveelheid huurwoningen die de corporatie aanbiedt aan de doelgroepen. Daarbij is inzicht in de ontwikkeling van de doelgroep van belang.	• Doelgroep van de corporatie in het werkgebied van de corporatie. • Match voorraad en doelgroep (voorraad woningen met een huur onder de aftoppingsgrens t.o.v. de doelgroep (huurtoeslag). • Ontwikkeling van de doelgroep in het werkgebied in de komende 5 jaar. • Ontwikkeling betaalbare voorraad van de corporatie in de komende 5 jaar? • Toekomstige match voorraad en doelgroep	Aedes benchmark Checklist prestatieafspraken VNG

Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

- % beschikbaar gekomen betaalbare woningen per doelgroep.

M2 De doorstroming is op voldoende niveau.

Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
M3 De omvang van het BOG/MOG/ZOG sluit aan bij de vraag en is op alternatieve wijze aan te wenden.	• De omvang van het bezit in BOG/MOG/ZOG t.o.v. de vraag nu en in de toekomst. • De omvang van het bezit in BOG/MOG/ZOG t.o.v. het totale bezit nu en in de toekomst. • % huurinkomsten uit BOG/MOG/ZOG t.o.v. de totale huurinkomsten. • De kosten die moeten worden gemaakt, de mogelijkheden om het bezit mogelijk alternatief aan te wenden.	WSW business risk Checklist prestatieafspraken VNG
Toelichting Inzicht wordt verkregen in de mate waarin het BOG/MOG/ZOG bezit aansluit bij de vraag en inzicht wordt verkregen in het risico dat wordt gelopen op dit bezit.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
De ervaren kwaliteit van de woningen voldoet aan de woonwensen/-behoefte van de M4 doelgroep van de woningcorporatie in het gebied waar de corporatie werkzaam is. Nu en in de toekomst. Toelichting Inzicht wordt gegeven in de kwaliteit van de woningen zoals deze wordt ervaren door de huurders op het gebied van de technische kwaliteit van de woning en het type woning.	• De ervaren kwaliteit van de doelgroep per type bezit. • De woonwensen/- behoefte van de doelgroep.	Aedes benchmark



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
Het onderhoud van de corporatie sluit aan bij de huidige conditie van het bezit en de vereiste toekomstige conditie van het bezit en is vertaald in een M5 meerjarenonderhoudsbegroting.		• Huidige technische kwaliteit van het bezit t.o.v. de gewenste technische kwaliteit per type bezit.	• WSW business risk • Aedes benchmark
	Daarbij draagt de corporatie zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bezit in type en bouwjaar.	• Aansluiting van het de meerjarenonderhoudsbegroting op de gewenste technische kwaliteit per type bezit. • Investerings in onderhoud en renovatie de komende 5 jaar t.o.v. de te realiseren kwaliteitsverbetering in het woningbezit de komende 5 jaar. • Omvang bepaald type/bouwjaar bezit t.o.v. de totale omvang bezit. Gemiddelde restant levensduur van het bezit. • De noodzakelijke verkopen om de transitie te realiseren (zie F5.)	
Toelichting	Inzicht wordt verkregen in de huidige (technische) kwaliteit van het bezit t.o.v. de gewenste (technische) kwaliteit van het bezit en de mate waarin de onderhoudsbegroting hierop aansluit.		
	Inzicht wordt verkregen in de efficiency van het onderhouds- en renovatieproces door de geplande investeringen te relateren aan de te realiseren kwaliteitsverbetering.		
	Inzicht verkrijgen in de toekomstige (grote) onderhoudsuitgaven die moeten worden gedaan als gevolg van een onevenwichtige samenstelling van het bezit. Dan wel de mogelijkheid van verminderde verhuurbaarheid.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
Het bezit van de corporatie voldoet aan de M6 daaraan gestelde energetische eisen nu en in de toekomst.	De energetische prestaties van de woningen gemeten door de Energie-Index (EI) en de CO2 uitstoot van de woningen (warmtevraag per m2) van de verschillende type bezit t.o.v. het gewenste energetische prestaties van de woningen per type bezit.	Woonagenda 2017 – 2020 Aedes benchmark WSW business risk
	Investerings in de komende 5 jaar t.o.v. de te realiseren verbetering in energieprestaties.	
	Gemiddelde label in 2021 (label B is de norm)	
Toelichting	Routekaart naar CO2 neutraal en gasloos in 2050.	
	Inzicht in de mate waarin de corporatie in staat is de duurzaamheid van de woningen te verbeteren.	



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
M7	De kwaliteit van de leefomgeving voldoet aan de eisen die de doelgroep daaraan stelt.	• Beoordeling kwaliteit leefomgeving door de doelgroep.	Checklist prestatieafspraken VNG
		• Score op de leefbaarheidsbarometer ministerie van BZK van het gebied waarin de corporatie haar bezit heeft.	WSW business risk
		• Investerings in leefbaarheid t.o.v. de te realiseren doelen op leefbaarheid in de komende 5 jaar.	
Toelichting			
Inzicht wordt verkregen in de beoordeling van de leefomgeving door de doelgroep. Daarnaast wordt inzicht verkregen in de mate waarin deze beoordeling van de leefomgeving in de toekomst tot mogelijk verminderde verhuurbaarheid kan zorgen.			



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
Een voldoende deel van de woningvoorraad M8 (overeenkomstig de prestatieafspraken) is levensloopbestendig. Toelichting Inzicht wordt verkregen in het deel van het bezit dat het label levensloopbestendig krijgt en de investeringen welke hiermee gemoeid zijn. Dat laatste geeft inzicht in de mate efficiency die de organisatie weet te bereiken bij het realiseren van deze levensloopbestendigheid.	• % woningen dat levensloopbestendig is tov het gewenste aantal levensloopbestendige woningen in de komende 5 jaar. • Investerings in aanpassingen van woningen naar levensloopbestendig t.o.v. de te realiseren verbetering in levensloopbestendigheid.	



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
M9	We werken samen met de maatschappelijke organisatie in ons gebied.	• Beoordeling van de corporatie door de samenwerkingspartners (eventueel score externe legitimatie in de visitatie)	
Toelichting	Inzicht wordt verkregen in de mate van samenwerking met maatschappelijke organisaties en huurdersbelangenorganisatie in het werkgebied van de corporatie en de mate waarin de corporatie hen weet te betrekken bij de besluitvorming.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
O1 Het huurbeleid sluit aan op de doelstelling op betaalbaarheid	• Er is sprake van een uitgewerkt huurbeleid op basis van een analyse van de verhuurmarkt. • Huurprijs in relatie tot de kwaliteit van de woning. • Huurprijs ten opzichte van de maximale huur volgens het woningwaarderingsstelsel (WWS)	Aedes benchmark WSW business risk Beleidsregels Financieel Toezicht AW Checklist prestatieafspraken VNG



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

O2 Het huurincassoproces is op orde om de inning van huurpenningen te garanderen en huurachterstanden te voorkomen.

- % huurachterstand t.o.v. de geprognoseerde huurachterstand.
- % huurderving t.o.v. de geprognoseerde huurderving.
- Huurincassoproces is op orde (geen opmerkingen intern/externe accountant).
- De geprognoseerde huur t.o.v. de gerealiseerde huur.

WSW business risk



Kritische succesfactor

Prestatie indicatoren

**Relatie met wet-en
regelgeving/andere
handreikingen**

- 90% passend toewijzen.

EC-norm

O3 Het woningtoewijzigingsproces is op orde

Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
O4 De corporatie heeft een actuele portefeuille strategie die helder weergeeft welke transformatie de voorraad de komende jaren moet maken.	• Actuele en heldere portefeuille strategie aanwezig vertaald naar het huidige bezit.	WSW business risk Toezicht op de governance AW



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
O5 De organisatie is zowel financieel als organisatorisch in staat de gewenste transformatie te realiseren, zowel in nieuwbouw als in renovatie en sloop.	• Meerjarenbegroting aanwezig • Gerealiseerde transformatie in de afgelopen 5 jaar tov van de geplande transformatie in de afgelopen 5 jaar. • De transformatie-index, de mate waarin de organisatie in staat is de gewenste transformatie te realiseren (verhouding tussen de geprognoseerde investeringen en desinvesteringen tezamen (opgeteld, niet gesaldeerd) en de geprognoseerde operationele kasstromen over de vijf prognosejaren).	WSW business risk



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
O6. Het huurmutatieproces is op orde.	Toelichting	• % huurmutaties per type bezit • Doorlooptijd van een mutatie per type bezit • Kosten van mutatieonderhoud per type bezit • Huurdertevredenheid omtrent het mutatieproces	WSW business risk
		Inzicht verkrijgen in de mate waarin het verhuurmutatieproces op orde, om leegstand te voorkomen	



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
O7. Nieuwbouw en renovatie plannen sluiten aan bij de portefeuille strategie.	• Beschikbaarheid bouwgrond • Realisatie t.o.v. plannen • Nieuwbouwplannen waarvoor zekerheid bestaat t.o.v. van het totaal aan nieuwbouwplannen. • Renovatieplannen waarvoor zekerheid bestaat t.o.v. het totaal aan renovatieplannen.	
Toelichting		
Inzicht wordt verkregen in hoeverre de plannen aansluiten bij de strategie en kunnen worden gerealiseerd conform planning.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

O8.	De dienstverlening sluit aan bij de wensen van de doelgroep. • Beoordeling van de dienstverlening door de doelgroep, huurdersoordeel. • Klachtenproces op orde.	Aedes benchmark
-----	--	-----------------



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

- | | | |
|-----|--|--|
| 09. | Huurdersbelangorganisaties worden actief betrokken bij het besluitvormingsproces. | <ul style="list-style-type: none">• Hoe is de samenwerking met de huurdersorganisatie en wat vinden zij ervan? |
|-----|--|--|



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

- | | | |
|------|--|--|
| O10. | <p>We onderzoeken op welke wijze (technologische) ontwikkelingen onze prestaties kunnen verbeteren.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Innovatie budget en planning |
|------|--|--|



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
O11. De formatie is kwalitatief en kwantitatief afgestemd op de (toekomstige) taakstelling.	• De strategische personeelsplanning komt overeen met de taakstelling. • De vereiste competenties op de juiste posities	Toezicht op de governance AW



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

- | | | |
|------|--|--|
| O12. | We zijn compliant met de relevante wet- en regelgeving. Nu en in de toekomst. | <ul style="list-style-type: none">• Heeft de corporatie compliance intern belegd (compliance-officer)?• Heeft de corporatie een privacy-officer?• Heeft de corporatie regelingen en reglementen vastgesteld in deze? |
|------|--|--|



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

O13.	We dragen zorg voor een betrouwbare en tijdige gegevens verwerking	• De geautomatiseerde systemen sluiten aan bij de processen. • De volledigheid en juistheid van de data kan gegarandeerd worden. • AO/IC is op orde
------	---	---



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
G1. We gaan in gesprek met onze stakeholders over ambities, doelen, overwegingen, mogelijkheden, prioriteiten en resultaten.	• Hoe betreft het bestuur de belanghouders en wat is het oordeel van de belanghouders daarover. • Aantal bijeenkomsten met stakeholders • Kwaliteit en realisatie prestatie afspraken.	
Toelichting		
Geeft inzicht in de samenwerking tussen de corporatie en de stakeholder, w.o. gemeente en huurders. Realiseert de corporatie de prestatieafspraken en komen de prestaties van de corporatie overeen met de verwachtingen van de stakeholders.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

- | | |
|--|---|
| <p>G2. We hebben een goed proces voor strategiestrategiebepaling, het formuleren van doelstellingen, monitoring en rapportage en de afstemming met belanghouders.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Actuele strategie inclusief monitoring op de realisatie van de strategie. |
|--|---|



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

G3. De financiële verplichtingen die mogelijk voortkomen uit samenwerkingsverbanden die zijn aangegaan, zijn helder in beeld gebracht.		WSW business risk
• Overzicht samenwerkingsverbanden en deelnemingen t.o.v. analyse van de mogelijk financiële verplichtingen.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

G4. De organisatie heeft de risico's in kaart gebracht die behoren bij de doelstellingen die de organisatie nastreeft.

- Actueel risicoprofiel inclusief beheersmaatregelen en monitoring
- Risicobewustzijn in de organisatie
- Three lines of defense

Beleidsregels Financieel Toezicht AW

WSW business risk



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
Er is sprake van een goed functionerend G5. bestuur en een kwalitatief goed intern toezicht. Toelichting Geeft inzicht in de transparantie en de kwaliteit van de governance van de corporatie.	• Het bestuur bezit de vereiste competenties • Governance code woningcorporaties • Cultuur en gedrag • Het bestuur wordt beoordeeld op een heldere set prestatie-indicatoren. • De RvC toetst het bestuur op de toetsingskaders • Onafhankelijke positie controller en opdracht controller en accountant • Score medewerkerstevredenheid	Toezicht op de governance AW WSW business risk



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
F1.	De financiële continuïteit van de corporatie is gewaarborgd. De corporatie is op korte en middellange termijn in staat om te voldoen aan haar (rente)verplichtingen.	• Interest Coverage Ratio (ICR): (operationele kasstromen) / (rentelasten);	WSW financial risk
		• Prognose financiële ratio's WSW in de komende 5 jaar.	WSW business risk
Toelichting	Inzicht verkrijgen in de mate waarin de corporatie de verhuur van haar woningbezit langdurig kan voortzetten, waarbij rekening wordt gehouden met alle verplichtingen die volgen uit de kritische succesfactoren zoals opgenomen in de strategiekaart. Beoordeelt wordt op er sprake is van een lange termijn verdienmodel.	• Treasury- en investeringsstatuut	Beleidsregels Financieel Toezicht AW
		• Kwaliteit van het Treasury proces	
		• Kwaliteit van de financiële verantwoording, fluctuaties in prognoses, stabiliteit en voorspelbaarheid financiële prognoses.	
		• Liquiditeitsbuffer derivaten	



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

- Beleidsregels financieel toezicht AW.

- F2.** Het eigen vermogen stemt overeen met het risicoprofiel.
- Weerstandsvermogen t.o.v. het risicoprofiel

Toelichting

Inzicht in het vermogen dat beschikbaar moet zijn om de risico's op te kunnen vangen.



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
F3. De mate van externe financiering is verantwoord ten opzichte van de beleidswaarde van het vastgoed		• Loan to value (LtV): (nominale waarde leningenportefeuille) / (beleidswaarde). • De financieringsbehoefte DAEB en niet-DAEB • het renterisico; marktwaarde leningen en rentegevoeligheid • De jaarlijks noodzakelijke herfinanciering • % ongeborgde leningen	WSW financial risk Beleidsregels Financieel Toezicht AW
		Toelichting Verkrijgen van inzicht in de mate waarin de corporatie in staat is in de toekomst investeringen te doen in haar bezit.	



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
------------------------	-----------------------	---

Toelichting	F4. Er is sprake van een voldoende rendement op het vastgoed.	• % rendement op de verschillende soorten vastgoed tov de norm. De norm kan zowel intern als extern worden vastgesteld (voor DAEB en niet-DAEB).	Beleidsregels Financieel Toezicht AW
	Inzicht verkrijgen in de mate waarin waarin maatschappelijk verbonden vermogen op een effectieve wijze wordt ingezet.		



Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
F5. De verkopen sluiten aan bij de investeringsbehoefte dan wel bij de benodigde krimp in het bezit	• Verkoopportefeuille tov de investeringsbehoefte. • Gerealiseerde verkopen in prijs en aantal tov de verkoopportefeuille. • De verkoopportefeuille tov de mutatiegraad • De verkoopportefeuille tov de verkoopmarkt in de regio	WSW business risk
Toelichting Geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is de noodzakelijke verkopen te realiseren in aansluiting bij haar investeringsbehoefte. Dan wel de mate waarin de organisatie de benodigde krimp kan realiseren in haar bezit of een bepaald deel van haar bezit.		



Kritische succesfactor		Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
F6.	De organisatie stuurt op de operationele beheerkosten.	De kosten die de organisatie maakt om het verhuur- en beheerproces te organiseren (bedrijfslasten) per vhe in verslagjaar t.o.v. de Aedes benchmark.	Aedes benchmark
		- Beïnvloedbare bedrijfslasten per vhe t.o.v. de Aedes benchmark - Geprognostiseerde beïnvloedbare bedrijfslasten per vhe t.o.v. de Aedes benchmark.	Beleidsregels Financieel Toezicht AW
Toelichting			
Inzicht verkrijgen in de mate waarin waarin maatschappelijk verbonden vermogen op een effectieve wijze wordt ingezet.			

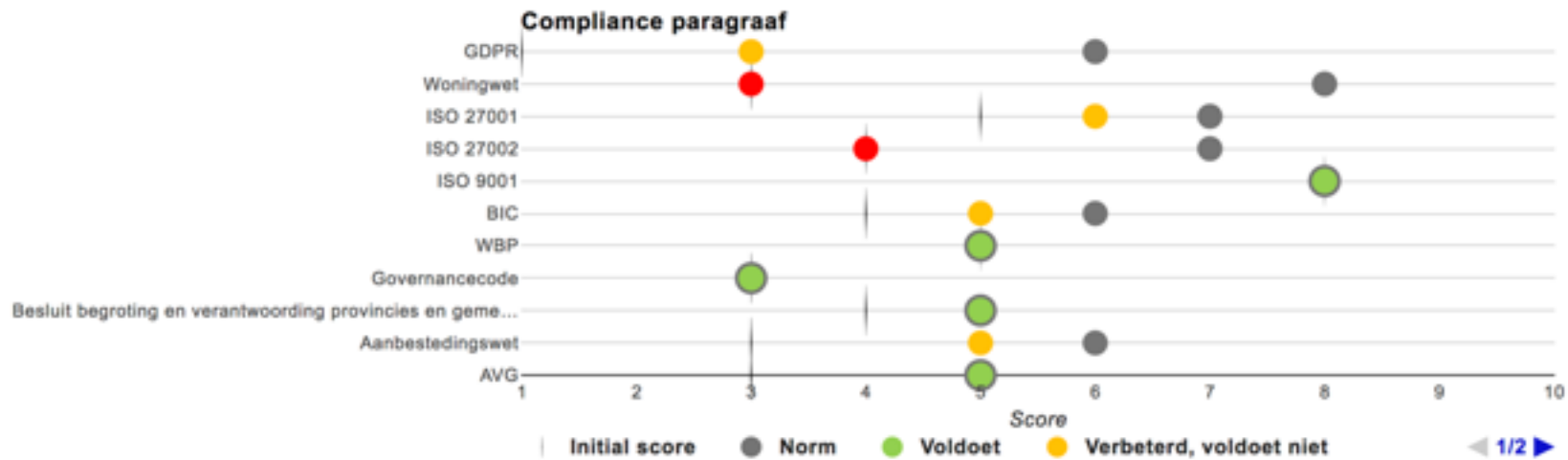


Kritische succesfactor	Prestatie indicatoren	Relatie met wet-en regelgeving/andere handreikingen
F7. De interne organisatie is voldoende ingericht op het gebruik van financiële derivaten.	• De mate waarin de financiële derivaten de risico's beperken. • Kennis rondom derivaten • Bevoegdheden en mandatering	Beleidsregels financieel toezicht AW
Toelichting Inzicht in de mate waarin de organisatie op de juiste wijze is ingericht om de risico's rondom het gebruik van derivaten te beheersen en optimaal te profiteren van deze derivaten.		

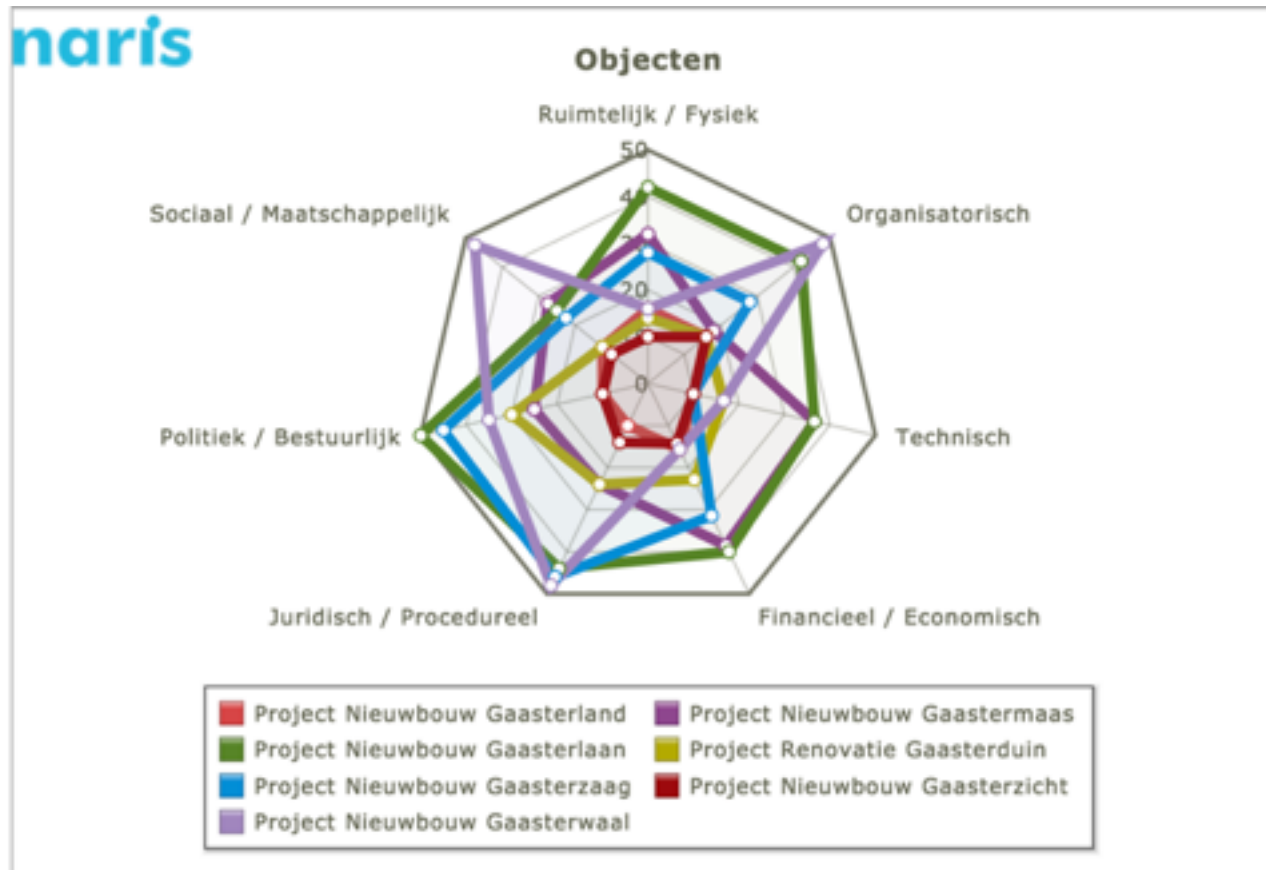
Risico overzicht

Erik van Marle (B. Woningcorporatie Gaastera[?]) Beheerder/leed van Commissarissen [?]							
Risicomanagement							
Strategie Verzekeringen Incident Self-assessment Contract Audit Compliance Rapportage Configuratie							
Risico's							
Beheersmaatregelen Schade Weerstand Planning Analyse Migratie actie							
Risico's							
Nr.	Risico-oorszaak	Risicogebeurtenis	Risicogevolg	Score (Bruta)	Maatregelen	Score (Netta)	WSW Business risk thema
R1	Informatie - Ontbreken van een helder toetsing...	Raad van commissarissen faalt in het houden van...	Financieel - Onvoldoende toezicht; Lopen van gel...	10	✓ RvC periodiek voorzien van bet... ✓ Opstellen en onderhouden van f... ✓ Training aanbieden.	2	
R2	Anders - Ontbreken kaders voor samenwerking; B...	Inefficiënte/ineffectieve inrichting en effectu...	Financieel - Financiële gevolgen doordat deelst...	6	✓ Samenwerking monitoren ✓ Kaders opstellen voor samenwerking...	2	
R3	Anders - Maximalisering huurprijsbeleid; Techn...	(Toename/Structurele) leegstand (voor bepaalde ...)	Financieel - Huurderving	12	✓ Doelgroep onderzoek ✓ Wonen aantrekkelijker maken	12	• Marktontwikkeling • Portefeuillestrategie
R4	Anders - Bestaand bezit te duur voor starters ...	Niet realiseren van de geplande te verkopen won...	Financieel - Minder opbrengsten; Minder invest...	25	✓ Kwaliteit van woningbest verb...	15	• Samenstelling, beheer en transitie van de huidige vastgoedvoorraad
R5	Informatie - Onbekend in welke woningen waar e...	Aarbeetbesmetting in een of meerdere woningen	Financieel - Aansprakelijk stellen van de verhu...	12		12	• Samenstelling, beheer en transitie van de huidige vastgoedvoorraad
R6	Organisatie/Mens - Organisatie heeft geen prot...	Ontbreken eenzijdig protocol inzake de externe ...	Financieel - Geen; Image - Niemand neemt de ver...	0	✓ Opstellen persbeleid/-woordvoe...	0	• Corporate in control
R7	Bedrijf/proces - Onvoldoende inzicht in de bel...	Slecht functionerende VVE's	Financieel - Vertraging besluitvorming en daarm...	0		0	
R8	Organisatie/Mens - Niet goed verleggen van ge...	Terugtrekken of afhaken van samenwerkingspartne...	Financieel - Opgestelde plan is niet meer real...	9	✓ Dubbel check door opinie van e...	3	
R9	Bedrijf/proces - Vorderingen worden onvoldoend...	Toename huurachterstand (onder bewoners)	Financieel - Huurderving en extra mutatiekosten...	6		6	• Samenstelling, beheer en transitie van de huidige vastgoedvoorraad
R10		Overdracht van projecten naar beheer is onvoldo...	Financieel - Oplossen van problemen kosten veel...	6	✓ Duidelijk maken van consequent...	6	• Corporate in control
R11	Organisatie/Mens - Ontbreken centraal systeem...	Onvoldoende contractbeheer	Financieel - Te laat inspelen op kansen; Onvold...	8		8	
R12	Juridisch / Wettelijk - Afspraken rond afgeko...	Onvoldoende beheersing afgekocht onderhoud	Financieel - Ontoereikende voorziening afgeko...	6		6	• Samenstelling, beheer en transitie van de huidige vastgoedvoorraad
R13	Organisatie/Mens - Afsluiten van (deze) contr...	Afsluiten van contracten, met andere dan indivi...	Financieel - Onduidelijke verantwoordelijkheden...	9		9	
R14	Extern - Marktsituatie veranderd	Rente voor het aantrekken van leningen is hoger...	Financieel - Hogere kosten dan begroot	6		6	• Financiële sturing en beheersing, incl. financiering en rentemanagement
R15	Extern - Marktsituatie veranderd	Beleggingen vallen tegen	Financieel - Minder inkomsten dan geraamd	5		5	• Corporate in control
R16	Extern - Economische crisis	Daling in waarde van het onroerend goed	Financieel - Tegenvallende resultaten bij verko...	10		10	• Samenstelling, beheer en transitie van de huidige vastgoedvoorraad
R17	Organisatie/Mens - Onvoldoende fiscale expertise...	Onduidelijkheid inzake de belastingverplichtingen bl...	Financieel - Boetes indien niet voldoende heff...	4		4	• Financiële sturing en beheersing, incl. financiering en rentemanagement
R18	Bedrijf/proces - Geen tijdige indering aeng...	Fiscaal niet in control zijn	Financieel - Onjuiste aangifte; Conflict met de...	9		9	• Financiële sturing en beheersing, incl. financiering en rentemanagement
R19	Organisatie/Mens - Onvoldoende	Treasury functie is onvoldoende ingebed	Financieel - Continuïteit; Image -	14		14	• Financiële in staat

Compliance Risico's

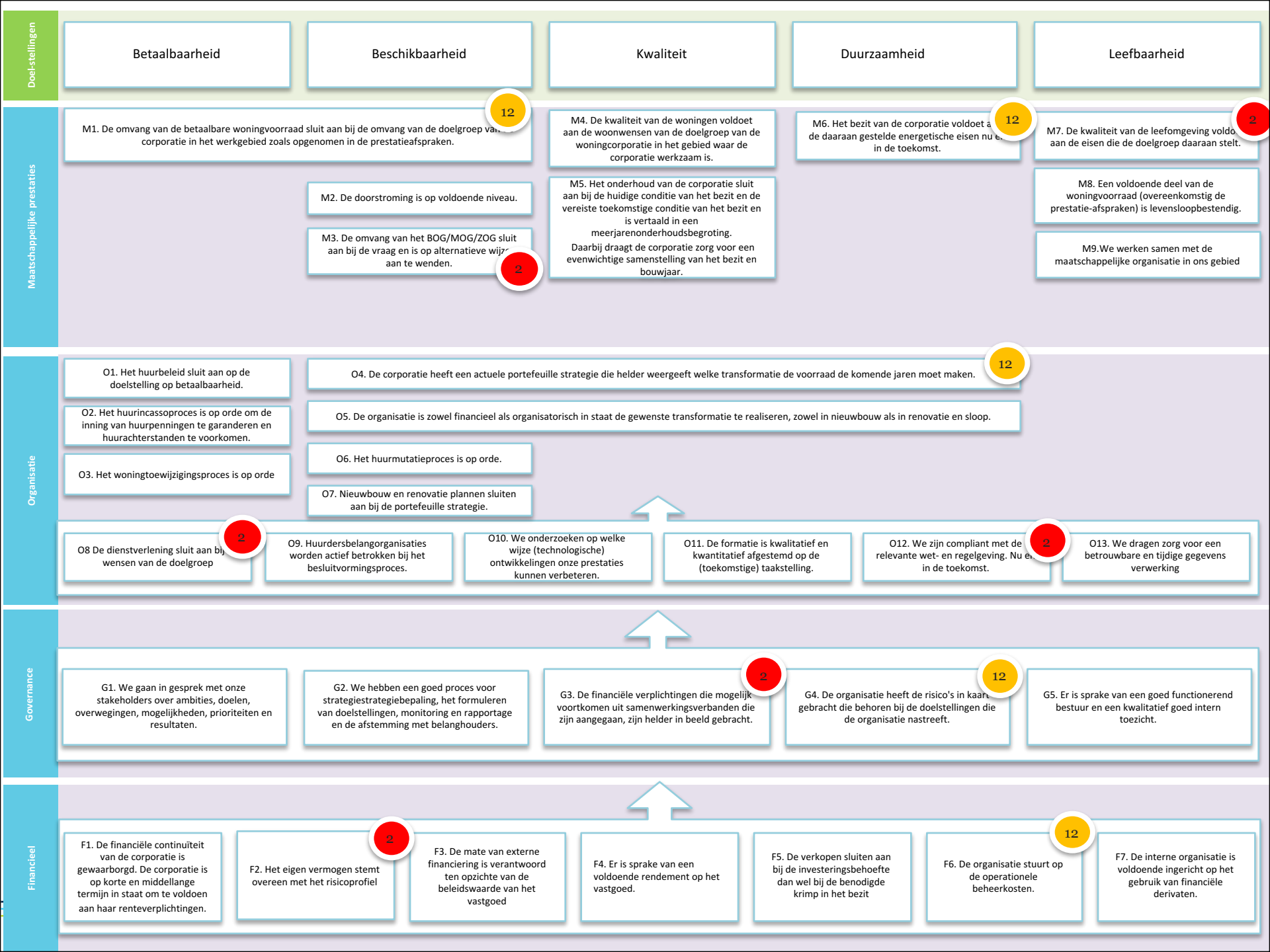


Project Risico's



Audit Bevindingen

Audit					
Aanbevelingen Eigenaren Analyse					
Audits Audit bewerken: A40					
Algemeen Maatregel Audit Bevindingen Aanbevelingen Status Documentatie Samenvatting					
Bevindingen					
Zoeken					
Nr.	Naam	Omschrijving	Beoordeling	Risico's	Aanbevelingen
51	Juistheid van de geregistreerde oppervlakten	Om een oordeel te geven over de juistheid van de geregistreerde oppervlakten is een steekproef uitgevoerd, met een omvang van 50 woningen, op de 7945 woningen die in de risicoklassen vallen. Hiervoor is om de (7945/50) 159 regels een woning geselecteerd. Voor de 50 geselecteerde woningen is vastgesteld of de geregistreerde m2 GBO in VABl overeenkwamen met de m2 GBO conform de technische tekeningen, met een foutenmarge van 5%. Uit de steekproef zijn geen onjuistheden naar voren gekomen.	Hoog		
52	Volledigheid van de opgenomen m2 GBO in VABl	In maart 2018 is een onderzoek uitgevoerd naar de volledigheid van de opgenomen m2 GBO in VABl. Daarvoor is een analyse gemaakt tussen de in SAP opgenomen aantallen VHE en het aantal woningen in VABl. Het geconstateerde verschil wordt veroorzaakt doordat er: • Voor een aantal woningen in VABl geen m2 GBO zijn geregistreerd; • In VABl woningen zijn geregistreerd die niet meer in exploitatie zijn; • In VABl uitsluitend woningen worden geregistreerd, waarvoor een energielabel verplicht is.	Middel		
53	Waarderen tegen marktwaarde	Er zijn in totaal 298 VHE, waarvan geen m2 GBO zijn geregistreerd. 75 VHE van de 298 VHE zijn onzelfstandige wooneenheden. Voor het waarderen tegen marktwaarde verhuurde staat is het echter noodzakelijk dat ontbrekende m2 GBO worden geïnventariseerd en geregistreerd, met behulp van technische tekeningen of door middel van een woningbezoek.	Laag		
54	Onzelfstandige wooneenheid	Daarnaast zijn er totaal 1718 VHE die getypeerd zijn als onzelfstandige wooneenheid. Voorbeelden van onzelfstandige woningen zijn kamers in studentenhuizen en hospitaalkamers (kamer in huis van hoofdbewoner). De m2 GBO van gebouwen met onzelfstandige woonruimten zijn in VABl als één gebouw per etage geregistreerd. Voor het waarderen tegen marktwaarde verhuurde staat is het echter noodzakelijk dat de m2 GBO van 1643 VHE (1718 VHE - 75 VHE waarvan geen m2 GBO zijn geregistreerd) worden doorgerekend per VHE (totaal m2 GBO gebouw/ aantal VHE = m2 GBO per VHE).	Laag		
55	Uitgebreide kwaliteitslag	In de tweede helft van 2015 is er een uitgebreide kwaliteitslag gemaakt met betrekking tot de in SAP geregistreerde WWS punten voor zelfstandige woningen. Voor de onzelfstandige woningen (Vestide) heeft er circa 1,5 jaar geleden al een integrale kwaliteitscheck op de WWS punten plaatsgevonden. De kwaliteitslag in de tweede helft van 2015 bestond uit twee gedeeltes: • Een plausibiliteitscheck c.q. cijferanalyse op onlogische waarden in de WWS registratie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: een woonkamer van 4 m2, geen toilet aanwezig in de woning etc. Deze plausibiliteitscheck heeft geleid tot aanpassingen in de WWS registratie op circa 20.000 velden. Dit betekent dus niet dat er bij 20.000 woningen aanpassingen zijn geweest, maar bij 20.000 invoervelden in het WWS systeem (bij een woning kunnen meerdere velden zijn aangepast). • Als gevolg van de gewijzigde wetgeving per 1 oktober 2015 met betrekking tot de puntentelling voor zelfstandige wooneenheden aan te passen aan de gewijzigde wetgeving. Onder andere de WOZ waarde krijgt een rol bij de bepaling van de WWS punten voor omgevingsfactoren. Dit traject is eind vorig jaar afgerond en de aangepaste WWS punten zijn voor alle wooneenheden in SAP verwerkt.	Hoog		
56	Geregistreerde VHE	Van 275 VHE zijn geen m2 GBO geregistreerd: • 113 VHE beschikken over een technische tekening. • 162 VHE beschikken niet over een technische tekening. 45 van de 162 VHE zijn van Vestide. Mogelijk zijn de tekeningen van Vestide bezit echter vastgelegd in hun eigen systeem (Floorplanner).	Hoog		• 36: Geregistreerde VHE
57	Aanvullende beheersingsmaatregelen	Er zijn geen aanvullende beheersingsmaatregelen geïmplementeerd die ervoor moeten zorgen dat de betrouwbaarheid van de geregistreerde WWS punten wordt geborgd.	Middel		• 37: Aanvullende beheersingsmaatregelen
58	Informatie en registratie	Yvonne de Bruin (energiebeheerder) bewaakt en verzorgt het proces van informatie en registratie rondom woningen met een energielabel in de webapplicatie van VABl. In de procesbeschrijving 'afvoeren huurobject' is niet expliciet vastgelegd dat de energiebeheerder door het district geïnformeerd moet worden bij het afvoeren van een huurobject. Daardoor verloopt het beheer van VABl niet effectief en zijn er in VABl woningen geregistreerd die niet meer in exploitatie zijn.	Middel		



'Risk Based' in Control

