



wormerwonen ■

RISICOBELID MET RISICOMATRIX

Datum: 3 augustus 2020

Vastgesteld in het MT d.d. 26 augustus 2020

1. Inleiding

Voorliggend risicobeleid is een 'instrument' in de uitoefening van de managementtaak van het MT en de toezichtstaak door de raad van toezicht.

Toezichtniveau

Op toezichtniveau is dit risicobeleid nadrukkelijk niet een toetsingskader als bedoeld in de zin van de woningwet en de Governancecode. De meeste normen en prestatie-indicatoren en regels waaraan/op intern en extern getoetst wordt, komen voort uit de wet, de afzonderlijke besluiten, ministeriële regelingen en maatregelen, specifieke beleidsdocumenten, zoals de statuten, het reglement van deelneming van het WSW, het treasurystatuut, het investeringsstatuut, of in (uitwerkingen van) het ondernemingsplan. Een herhaling van deze normen en indicatoren in dit risicobeleid, zou slechts afleiden van de kern van dit beleid. Ook in verband met de onderhoudbaarheid van het totale beleid bij de stichting zijn in dit beleidsstuk op toezichtniveau bewust geen normen en indicatoren herhaald. Waar dat van toepassing is wordt naar de betreffende beleidsdocumenten verwezen. Een overzicht van alle vigerende en voormalige al dan niet wettelijk voorgeschreven beleidsstukken binnen WormerWonen wordt gegeven in het zogenaamde 'doomsday book', dat daarmee als overzicht voor het toetsingskader fungeert.

Operationeel niveau

Op operationeel niveau is in deze versie van het risicobeleid een inventarisatie van risico's opgenomen zoals die bij WormerWonen worden onderkent. Tevens is aangegeven hoe deze risico's worden gemanaged en periodiek worden geactualiseerd. Het operationele risicoregister is nieuw in deze versie van het risicobeleid. De operationele risico's en het management daarvan waren voorheen verwerkt in de procedures. Ieder jaar werden 3 procedures herzien. Dit tempo is te laag om relevante ontwikkelingen tijdig te kunnen verwerken. Daarnaast werden de procedures minimaal geraadpleegd binnen de organisatie terwijl voor de jaarlijkse herziening wel veel inspanning werd gedaan. Om deze reden is gezocht naar een meer effectieve werkwijze. Deze wordt in het hoofdstuk over de operationele risico's nader toegelicht.

Het voorliggende beleidsstuk is, zoals de naam al aangeeft, voornamelijk opgesteld vanuit het risicoperspectief; een perspectief dat door recente maatschappelijke discussie sterk aan belang heeft gewonnen. Met deze beleidsnotitie wil WormerWonen aangeven, hoe de corporatie aankijkt tegen risicovraagstukken, maar uiteraard vanuit het besef dat risicobeleid slechts een aspect is van de integrale beleids- en bedrijfsvoering.

Dit risicobeleid is een uitwerking van een intensieve interne discussie tussen bestuur, raad van toezicht, managementteam en personeel. Ook na de vaststelling van dit beleid zullen de discussies niet verstommen. Bij risicobeleid gaat het namelijk zelden om de vastlegging, maar vooral om de discussie die het risicobesef levendig en de organisatie alert houdt.

2. Gehanteerd theoretisch kader

Risico's zijn uiteenlopend in aard, oorsprong, omvang, voorkomen, verschijningsvorm, frequentie en impact en dus moeilijk te voorspellen. Zodra een risico zich heeft gemanifesteerd wordt paradoxaal genoeg vaak wel geconcludeerd dat het risico te voorzien en te voorkomen was geweest.

Risico wordt vaak gezien als 'een potentiële gebeurtenis met grote negatieve gevolgen voor maatschappij, bedrijven of individuen'. Zo gezien moet worden voorkomen dat deze risico's zich voordoen, maar deze preventie kan helaas niet absoluut zijn. Als het al mogelijk is om alle risico's uit te sluiten, dan alleen tegen hele hoge (niet realistische) kosten of onwenselijke beperking van menselijke activiteiten. Immers, de straat oversteken heeft al een risico in zich, maar in huis blijven kent ook zijn gevaren blijkt uit de statistieken. Risicobeheersing is dus nooit absoluut, maar altijd gerelateerd aan de activiteiten die wij als mensen ondernemen, de stand van de technologie en het geld dat beschikbaar is. Het gaat dus om de vraag welke risico's wij onderkennen en bereid (en in staat) zijn te nemen.

Risicobeleid staat niet op zich, maar is een (belangrijk) onderdeel van de beleids- en bedrijfsvoering van een onderneming. Er zijn over dit onderwerp dan ook managementboeken 'volgeschreven'. Bij de conceptie en de verwoording van het risicobeleid bij WormerWonen is uitgegaan van het gedachtengoed van de bekende organisatiewetenschapper Kaplan. In zijn wetenschappelijke carrière heeft Kaplan zich zowel gebogen over de factoren die succesvolle ondernemingen onderscheidt van de minder succesvolle, als over risico-denken bij ondernemingen. Bovendien heeft hij deze twee onderwerpen met elkaar in verband gebracht. In het risico-denken maakt Kaplan een onderscheid naar operationele, strategische en externe risico's.

Operationele risico's (preventable risks) zijn interne risico's die te beheersen zijn en die in principe vermijdbaar of te voorkomen zijn. Voorbeelden zijn onethisch handelen van medewerkers of managers en continuïteits-risico's in routinematige operationele processen. Deze risico's moeten gemanaged worden door (het regelmatig) checken van (de uitkomst van) processen en regels. Het managen wordt gedaan door het invoeren van beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen (controlactivities) zijn gericht op het:

- voorkomen van de risico's:
- beperken van de gevolgen van de risico's.

De uitkomsten en voortgang van deze beheersmaatregelen worden opgenomen in de periodieke managementrapportage en het risicoregister.

Strategische risico's zijn risico's die inherent zijn aan de gevoerde strategie. Strategische keuzes worden afgewogen aan de voor die keuzes inherente risico's. Zo nodig wordt de strategie bijgesteld of op een andere wijze geoperationaliseerd. Bijvoorbeeld als het risico niet tegen redelijke kosten te beperken is. Strategische risico's kunnen door terugkerende evaluatie en dialoog worden beheerst. Strategiekaarten met een visuele weergave van beleidsdoelen en de daaraan verbonden risico's zijn hierbij bruikbare instrumenten.

Externe risico's; dit zijn niet vooraf beïnvloedbare, van buiten de organisatie komende risico's. Denk hierbij aan plotselinge, grootschalige en disruptieve natuurverschijnselen, macro economische gebeurtenissen, maar ook politieke veranderingen. Deze risico's kunnen maar moeilijk worden beheerst. Voor iedere organisatie is het van belang zich in ieder geval goed en breed extern te oriënteren op ontwikkelingen die mogelijk de eigen bedrijfsvoering bedreigen. Simulaties van 'het onvoorstelbare' bieden, vooral voor grote en kapitaalkrachtige

ondernemingen, mogelijkheden om zich daadwerkelijk op dergelijke risico's voor te bereiden. Voor woningcorporaties zijn financiële vingeroefeningen in de vorm van extreme rentes, en negatieve prijsontwikkelingen wellicht mogelijkheden om de reactiesnelheid te vergroten als externe risico's zich aandienen.

CATEGORY 1

Preventable Risks

Risks arising from within the company that generate no strategic benefits

CATEGORY 2

Strategy Risks

Risks taken for superior strategic returns

CATEGORY 3

External Risks

External, uncontrollable risks

RISK MITIGATION OBJECTIVE

Avoid or eliminate occurrence cost-effectively

Reduce likelihood and impact cost-effectively

Reduce impact cost-effectively should risk event occur

CONTROL MODEL

Integrated culture-and-compliance model:

Develop mission statement; values and belief systems; rules and boundary systems; standard operating procedures; internal controls and internal audit

Interactive discussions about risks to strategic objectives drawing on tools such as:

- Maps of likelihood and impact of identified risks
- Key risk indicator (KRI) scorecards

Runs risk workshops and risk review meetings

Helps develop portfolio of risk initiatives and their funding

Acts as devil's advocates

Runs stress-testing, scenario-planning and war-gaming exercises with management team

Acts as devirs advocates

"Envisioning" risks through:

- Tail-risk assessments and stress testing
- Scenario planning

Resource allocation to mitigate critical risk

events

ROLE OF RISK-MANAGEMENT STAFF FUNCTION

Coordinates, oversees, and revises specific risk controls with internal audit function

RELATIONSHIP OF THE RISK-MANAGEMENT FUNCTION TO BUSINESS UNITS

Acts as independent overseers

Acts as independent facilitators, independent experts, or embedded experts

Complements strategy team or serves as independent facilitators of "envisioning" exercises

June 2012 Harvard Business Review 55

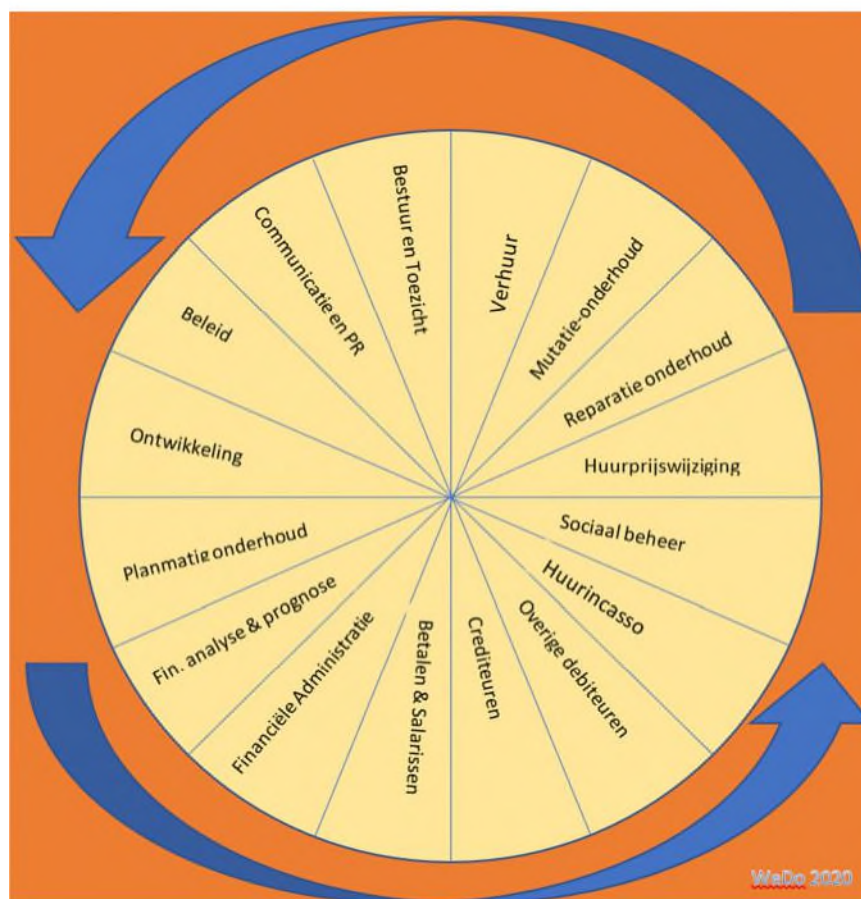
3. Operationeel Risicobeleid

Het operationeel risicobeleid is een verantwoordelijkheid van het management van de organisatie. In principe wordt deze verantwoordelijkheid bij WormerWonen zo dicht mogelijk bij de uitvoering van de werkprocessen georganiseerd. De afdelingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen die intern worden afgesproken en vastgelegd, maar dragen ook bij aan de analyse van (nieuwe) risico's en aan de wijze waarop deze kunnen worden beheerst. Op deze wijze is de eigenaar van de doelstelling ook de eigenaar van het risico. (1^e lijns) Zo ontstaat een dynamisch geheel waarin zoveel mogelijk medewerkers zijn betrokken, de risicobeheersing actueel blijft en het risicobewustzijn wordt gestimuleerd.

Identificatie risico's

Om risico's goed te beheersen dienen deze allereerst geïdentificeerd te worden. WormerWonen heeft hiervoor het '360 graden plus' systeem ontwikkeld. In dit systeem worden in discussie met management en personeel, voor alle bedrijfsprocessen (360 graden) de risico's in kaart gebracht. Voor een visuele weergave van het systeem en de bedrijfsprocessen, zie afbeelding 1:

360+ graden risico inventarisatie



De aldus geïnventariseerde risico's worden in een register (bijlage 1) vastgelegd.

Jaarlijks wordt de risico-inventarisatie per afdeling, voor de door die afdeling uitgevoerde bedrijfsprocessen, besproken en waar nodig aangepast en of uitgebreid met nieuw geïdentificeerde risico's. Dit is een continue proces welk proces gevoerd wordt conform de PDCA cyclus.

Daarnaast worden jaarlijks ook de risico's zoals die blijken uit externe beoordelingen, zoals bijvoorbeeld uit de managementletter, opgenomen in de risico-inventarisatie. Dit is één plus.

Je kan alleen risico's beheersen, waarvan je je bewust bent. Met enige regelmaat worden we in de publiciteit 'verrast' met risico's in de eigen of andere sectoren. Vaak zijn dit risico's die we niet van tevoren hadden kunnen bedenken. Dit kan gaan om frauderisico's, bijvoorbeeld met nieuwe wijzen van betalen, of veiligheidsrisico's, bijvoorbeeld in de werking van verwarmingstoestellen. Het is belangrijk deze risico's te signaleren, te vertalen naar de eigen situatie en waar nodig beheermaatregelen te treffen. In het MT worden dergelijke ontwikkelingen besproken en waar nodig in de risico-inventarisatie opgenomen. Dat is de tweede plus.

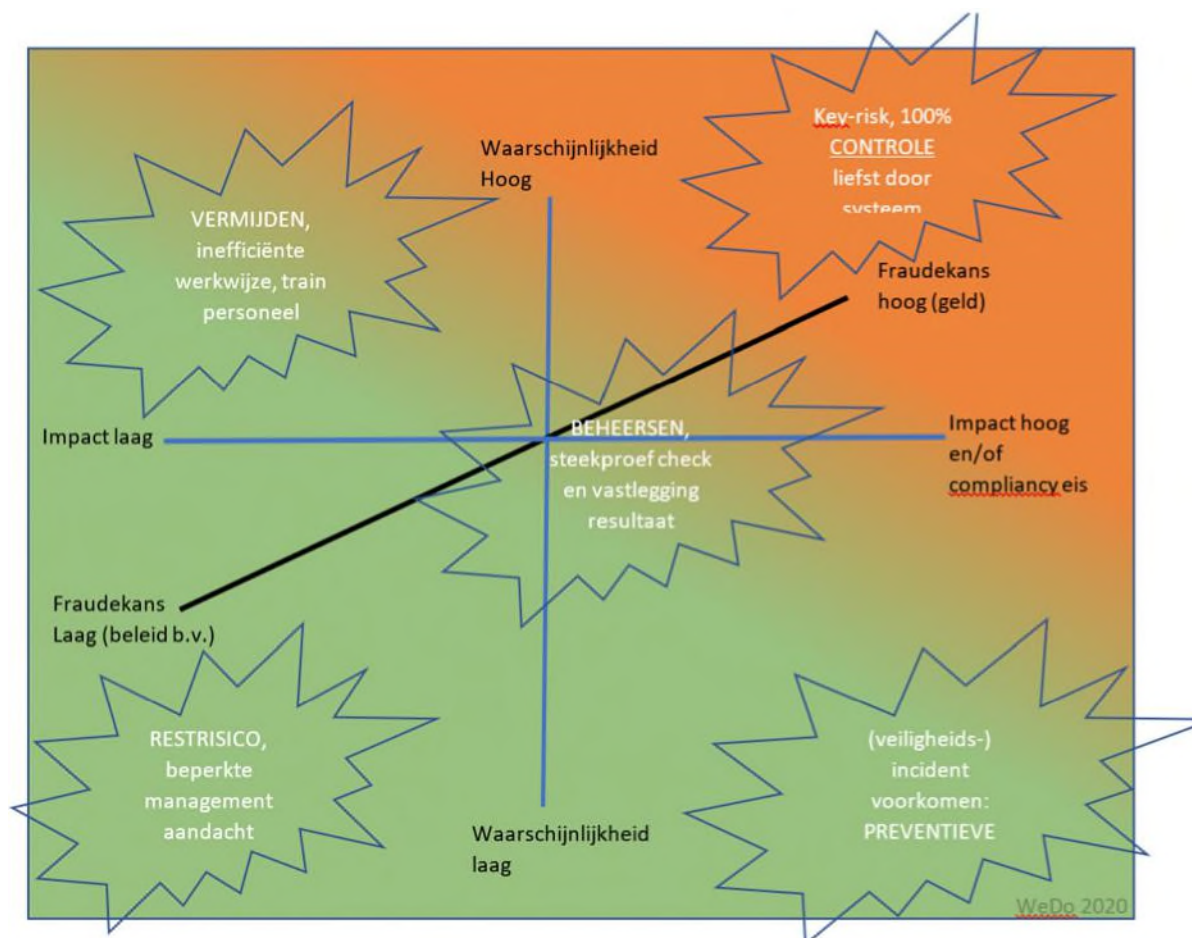
Risicobeoordeling

Het kost tijd, aandacht en geld om (operationele) risico's te beheersen en (waar mogelijk) uit te sluiten. Het is daarom van belang om de 'ernst' van risico's goed in te schatten. Hiervoor wordt vaak het analyse-instrument van een zogenaamde 'heatmap' gebruikt. In deze analyse wordt het belang risico's geassocieerd met de waarschijnlijkheid dat een dergelijk risico zich voordoet en de impact die dat dan heeft. Afhankelijk van het belang en de aard van een bepaald risico, worden specifieke maatregelen getroffen en tijd en geld in de beheersing of uitsluiting van dergelijke risico's gereserveerd. Deze maatregelen worden beschreven in het register zoals opgenomen als bijlage 1. In figuur 2 staat de heatmap uitgebeeld die WormerWonen hanteert. In deze bedrijfsspecifieke heatmap, vallen twee dingen op.

Allereerst wordt in de heatmap expliciet gekeken naar de mogelijkheid dat in een bedrijfsproces fraude kan optreden. De kans op fraude in een bedrijfsproces wordt nadrukkelijk gezien als verhoging van de impactfactor. Het gaat immers bij fraude vaak om geld dat onrechtmatig aan de onderneming wordt onttrokken en vaak niet kan worden teruggekregen. Het hoeft bij fraude overigens niet direct om geld te gaan. Ook bij een onreglementaire woningtoewijzing kan sprake zijn van fraude. Uitvoering van bedrijfsprocessen die niet compliant is aan wet- en regelgeving wordt dus volgens dezelfde schaal beoordeeld.

Ten tweede heeft WormerWonen ook de omvang en aard van de risicobeheersmaatregelen opgenomen in de 'heatmap'. Hiermee wordt dus richting gegeven aan de maatregelen die op een specifiek risico wordt getroffen. Het zal duidelijk zijn dat deze 'principe maatregelen' voor belangrijke risico's, verder gaan en meer aandacht en geld mogen kosten. Per geïdentificeerd risico staat in het register (bijlage 1) specifiek beschreven hoe dit risico wordt ingeperkt of uitgesloten.

Figuur 2: Heatmap WormerWonen



1. Een risico, met zowel een hoge waarschijnlijkheid als een grote impact, noemen we een key-risk. Een dergelijk risico krijgt de hoogste aandacht en dient waar mogelijk volledig te worden beheerd. Vandaar dat de maatregelen voor deze risico's Key-controls worden genoemd en waar mogelijk bestaan uit een 100% controle door een tweede medewerker, mogelijk door een geautomiseerd systeem wordt ondersteund. Het resultaat van de controle moet in ieder geval wordt vastgelegd en bewaard. Het resultaat van het totaal resultaat van de uitvoering van het proces wordt periodiek in een managementrapportage gerapporteerd. Voorbeeld: de woningtoewijzingen naar inkomensklasse.
2. Risico's met een hoge impact, maar met een lage waarschijnlijkheid dienen te worden voorkomen. Denk bij dergelijke risico's bijvoorbeeld aan het koolmonoxide risico bij open verbrandingstoestellen. In dit geval is bij WormerWonen besloten de toestellen te vervangen door gesloten toestellen of toestellen zonder verbranding. Het is soms echter niet mogelijk om dergelijke risico's (100%) te voorkomen en niet altijd kan worden besloten tot rigoureuze vervanging. Dit is bijvoorbeeld het geval bij collectieve warmwatersystemen met het risico op legionella. In dergelijke gevallen wordt eveneens ingezet op preventie, maar dan met een uitgebreide en sluitende set maatregelen.
3. Risico's met een hoge waarschijnlijkheid maar een lage impact, dienen te worden vermeden. Dit is bijvoorbeeld het risico van een 'vergeten' afspraak voor een niet spoedeisende reparatie. Bij voorkeur worden systemen of werkwijzen zo aangepast, dat de waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet drastisch wordt vermeden en wordt personeel getraind in het voorkomen van fouten, bijvoorbeeld door te trainen op tweezijdige communicatie met controlevragen.

4. Risico's met een lage impact en dito waarschijnlijkheid, zijn de restrisico's. Uiteraard worden deze waar mogelijk vermeden, maar er worden geen bijzondere maatregelen voor getroffen.
5. Blijven die risico's die een 'gemiddelde' impact en waarschijnlijkheid kennen. Evenals de key-risks worden deze intern gecontroleerd en wordt het resultaat van deze controle vastgelegd. Het verschil is wel dat deze controle steekproefsgewijs is. De omvang van de steekproef is per risico vastgelegd in het register. De casussen in de steekproef wordt waar mogelijk door een geautomatiseerd systeem bepaald. In tegenstelling tot de key-risks worden het geaggregeerd resultaat van de uitvoering van het proces niet periodiek in een managementrapportage gerapporteerd.

In het risicoregister wordt het totaal van de geïdentificeerde operationele risico's opgesomd, en worden de analyse en de getroffen maatregelen per risico gerapporteerd. Dit register is daarmee ook een instrument voor de accountant voor de jaarlijkse en tussentijdse controle.

Naast het risicobeheersingssysteem heeft Wormerwonen een doordacht beleids- en beheersingssysteem en strak geformuleerde doelen in haar ondernemingsplan. Beiden worden bewaakt op beheersing en resultaat. In het onderdeel "bijlagen" worden zo wel het beleids- en beheersingssysteem en de bewaking van de doelen uit het ondernemingsplan toegelicht. Het geheel van het risico- en het beheersingssysteem maakt het WormerWonen mogelijk haar doelen te verwezenlijken op een wijze die de maatschappij kritische blik kan doorstaan.

Bijlagen

- Bijlage 1: **Beleids- en Beheersingssysteem Wormerwonen**
-
- **Bijlage 2: Ambities ondernemingsplan**
- Bijlage 3: Register operationele risico's
- Bijlage 4: Dashboard december 2019
- Bijlage 5: Kwartaalrapportage Q3 2019

Bijlage 1: Beleids- en Beheersingssysteem van Wormerwonen

Naast deze actieve inventarisatie van operationele risico's zorgt de organisatie door haar planmatige interne bedrijfsvoering. Deze aanpak steunt op vier pijlers:

1. Bewaking (resultaten) operationele bedrijfsvoering.
2. Beheersing van de bedrijfsvoeringcyclus.
3. Uitwerking beleid en beheersingsmaatregelen werkinstructies en automatisering.
4. Intern en extern toezicht op werking werkinstructies en beheersmaatregelen (audits).

1. Bewaking (resultaten) operationele bedrijfsvoering

Het management van WormerWonen bewaakt de resultaten van de operationele activiteiten van de corporatie. Maandelijks wordt in het MT een dashboard gepresenteerd en besproken waarin de belangrijkste resultaten van de bedrijfsvoering grafisch worden gepresenteerd. Dit dashboard wordt opgesteld door de medewerker 'prognose en verantwoording', voor de gegevens die in het dashboard worden gepresenteerd wordt zo veel als mogelijk geput uit de primaire (registratie) systemen.

Voor ieder resultaatgebied die met het dashboard wordt bewaakt, zijn 'normen' gedefinieerd waaraan de resultaten (minimaal) dienen te voldoen. Ook deze normen worden grafisch gepresenteerd, zodat in één oogopslag duidelijk is (dashboard) of de resultaten van de bedrijfsvoering aan de gestelde normen voldoen.

Waar mogelijk zijn de kengetallen en normen in het dashboard afgeleid van landelijk bekende kengetallen of gebaseerd op eigen begrotingen. In een aantal gevallen vloeien de normen voort uit wettelijke vereisten, zoals bijvoorbeeld bij de toewijzing aan huurtoeslaggerechtigde huishoudens.

In het dashboard worden niet alleen de actuele cijfers gepresenteerd, maar wordt ook getoond hoe deze zich ontwikkelen over de tijd. Dit laatste gebeurt o.a. door prognoses (liquiditeiten) en door de presentatie van voortschrijdende gemiddelden.

Alle cijfers worden gepresenteerd in grafieken, voorzien van een verklaring van de ontwikkeling door het verantwoordelijk management. Waar normen niet worden gehaald, of een (structureel) negatieve trend waarneembaar is, worden door het MT bijsturingsmaatregelen bedacht en in de praktijk gebracht.

Periodiek, maar in ieder geval eens per jaar worden de normen geëvalueerd en bijgesteld. Dit gebeurt uiteraard ook als de wetgeving wijzigt.

Een voorbeeld van een dergelijk dashboard en kwartaalrapportage (december 2019) zijn bij deze notitie toegevoegd als bijlagen 2 en 3.

2. Beheersing van de bedrijfsvoeringscyclus

WormerWonen is een organisatie die planmatig werkt. Naast de bewaking van de (resultaten van de) bedrijfsvoering draagt WormerWonen ook actief zorg voor een consequente toepassing van de interne bedrijfsvoeringscyclus zelf. Aan deze cyclus is ook de interne besluitvorming, budgettering en mandatering gekoppeld. Hiermee wordt bevorderd dat de dagelijkse bedrijfsvoering ‘in lijn’ is met het vastgestelde en goedgekeurde beleid (incl. begrotingen). Om deze “congruentie” tussen beleid en uitvoering te organiseren en te bewaken, werkt WormerWonen volgens een in het ondernemingsplan beschreven beleids- en beheersingssysteem.

Jaarlijks wordt er voor het daaropvolgende jaar een bedrijfsvoeringskalender gemaakt, waarin alle (wettelijk) voorgeschreven producten (bijvoorbeeld de prestatieafspraken en de DPI), activiteiten en overleggen staan gepland en beschreven. Per activiteit of overleg is aangegeven wie daarbij, in welk stadium en met welk doel betrokken is. Deze bedrijfsvoeringskalender wordt jaarlijks als onderdeel van het activiteitenplan en de begroting vastgesteld en goedgekeurd. Het activiteitenplan en de (jaar)begroting hebben in het beleids- en beheersingssysteem een centrale plek met een operationele betekenis. Het activiteitenplan en de (jaar)begroting zijn kerndocumenten voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening bij WormerWonen.

In het activiteitenplan en de begroting worden voor één jaar de activiteiten en de financiële kaders gegeven waarbinnen de dagelijkse bedrijfsvoering dient plaats te vinden. Het activiteitenplan en de begroting zijn afgeleid van de meerjarenplannen met name het strategisch voorraadbeleid (SVB) en de financiële meerjarenbegroting (FMB). Deze meerjarenplannen zijn op hun beurt weer een uitwerking van het ondernemingsplan.

Het SVB wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig herzien. Het (gewijzigde) beleid wordt eveneens jaarlijks doorgerekend in de meerjarenbegroting, die in samenhang met het voorraadbeleid wordt vastgesteld en goedgekeurd.

Beleids- en beheersingssysteem van WormerWonen



Een door het bestuur vastgestelde en door de Raad van Toezicht goedgekeurde jaarbegroting en activiteitenplan vormen de “licenses to operate” voor de werkorganisatie. Voor projecten worden afzonderlijke investeringsbesluiten goedgekeurd door de Raad van Toezicht, conform het investeringsstatuut. De normen voor investeringsvoorstellen zijn vastgelegd in het investeringsstatuut, dat ook zijn eigen voorgeschreven risico-analyse kent.

Van de (resultaten van de) operationele bedrijfsvoering wordt verantwoording afgelegd ten opzichte van de goedgekeurde jaarplannen. Dit gebeurt maandelijks via het dashboard en ieder kwartaal door middel van een kwartaalrapportage. Met deze rapportages wordt inzicht gegeven in de voortgang van de exploitatie en de voorgenomen activiteiten afgezet tegen de uitputting van de (daaraan) toegekende budgetten (zie 1. Bewaking (resultaten) operationele bedrijfsvoering).

3. Uitwerking beleid en beheersingsmaatregelen werkinstructies en automatisering

Als belangrijke preventiemaatregel voor risico's op fouten zorgt de organisatie ervoor dat het uitvoeringsbeleid voor de medewerkers is beschreven. Tot 2020 werd het uitvoeringsbeleid beschreven in processen, waarvan er jaarlijks 3 werden geactualiseerd. Dit tempo is echter te laag om relevante ontwikkelingen tijdig te kunnen verwerken. Daarnaast werden de procedures minimaal geraadpleegd binnen de organisatie terwijl in de jaarlijkse herziening wel veel inspanning werd gedaan. Om deze reden is gezocht naar een meer effectieve werkwijze.

In april 2021 wordt het nieuwe automatiseringssysteem van Cegeka bij WormerWonen in gebruik genomen. Bij de selectie van het nieuwe pakket is goed gekeken naar de mogelijkheden om werkinstructies en gebruiksinstructies op te nemen in de 'helpfunctie' van het pakket. In het nieuwe systeem kunnen de medewerkers per module of scherm, de bijbehorende werkinstructies oproepen en bekijken. Tevens geeft de helpfunctie uitleg hoe bepaalde handelingen vast te leggen in het computersysteem. Deze werkwijze biedt voor medewerkers een groter toegankelijkheid naar relevante procesinformatie dan het oude (papieren) procedurehandboek. Tot aan de implementatie van het nieuwe pakket zal het uitvoeringsbeleid 2020 met bijhorende procedures van kracht blijven.

Met de overgang naar het nieuwe systeem gaat WormerWonen ook gebruik maken van de 'best practice' werkwijze die de automatiseerder met de gebruikersvereniging heeft ontwikkeld. Door zich te conformeren aan de 'best practice' hoeft WormerWonen ook niet langer zelf de werkinstructies bij te houden.

Last but not least, zitten in het nieuwe systeem veel controles ingebouwd en kunnen bepaalde handelingen ook alleen na daadwerkelijke toepassing van de vastgelegde functiescheiding worden uitgevoerd. Deze risicobeheersing 'by design en by default' voorkomt dat fouten gemaakt en gecorrigeerd dienen te worden. Vastleggingen en mutaties in het systeem wordt gelogd op datum en tijdstip, hetgeen ook de accountant zekerheid geeft over het feit dat werkzaamheden naar de voorschriften zijn uitgevoerd. In de ontwikkeling en het onderhoud van het systeem, baseert de ontwikkelaar zich overigens ook over een specifieke risicoanalyse die jaarlijks wordt bijgewerkt en wordt beoordeeld door een onafhankelijk accountantsbureau (BDO).

4. Intern en extern toezicht op werking werkinstructies en beheersmaatregelen (audits).

Het hebben van werkinstructies is één, de werking ervan is een ander verhaal. WormerWonen tracht de werking van de procedures intern te bevorderen door de uitvoerende medewerkers te betrekken bij het bespreken van operationele risico's en de actualisatie van werkinstructies. Daarbij ook (zeer) goed gekeken naar de werkbaarheid van de voorgeschreven werkwijzen. Dit gebeurt voor het eerst bij de implementatie van het nieuwe systeem en vervolgens periodiek. De input uit de periodieke bespreking wordt ingebracht in de gebruikersvereniging ter verdere ontwikkeling van de 'best practice'.

Op verzoek van het bestuur worden (interne) audits uitgevoerd op het (juiste) gebruik van het systeem en de werking van de werkinstructies en de beheersmaatregelen. Van elke audit komt een schriftelijk verslag met conclusies en aanbevelingen dat in het MT wordt besproken.

Bijlage 2: Ambities ondernemingsplan

WormerWonen heeft een ambitieus ondernemingsplan waarin duidelijke doelstellingen zijn opgenomen. Om deze doelen te bereiken heeft WormerWonen zich tal van maatregelen voorgenomen. In deze maatregelen liggen strategische risico's besloten, die in deze paragraaf per hoofddoelstelling worden beschreven. Tevens wordt aangegeven hoe WormerWonen deze risico's wil beheersen en welke risico-bereidheid de corporatie heeft om de voorgenomen maatregel in de praktijk ook door te voeren.

De risicoanalyse zoals verwoord in deze paragraaf is opgesteld in gesprek met de raad van toezicht en managementteam van WormerWonen. Hierbij is gebruik gemaakt van een strategiekaart op basis waarvan de, volgens het ondernemingsplan, te bereiken doelen, beleidsmaatregelen en de daaraan verbonden risico's zijn besproken.

De risicoanalyse zal jaarlijks onderwerp van (her) evaluatie zijn met de raad en het management.

Hieronder worden per beleidsdoelstelling de belangrijkste risico's beschreven in combinatie met de risicobereidheid van WormerWonen op betreffend risico. Omdat bepaalde risico's zich bij meerdere beleidsdoelstellingen voordoen, worden deze bij de meest relevante beleidsdoelstelling beschreven. Bij de andere doelstelling wordt hiernaar verwezen.

1. Voldoende woningen voor een brede doelgroep

Wet en regelgeving en een gebrek aan bouwgrond maken het voor corporaties niet makkelijk om initiatief te ontplooien op gebied van projecten. Naast de vraag of WormerWonen überhaupt kan voldoen aan de grote en groeiende woningvraag, rijst ook de vraag of het aanbod van WormerWonen het juiste is. Is het niet te eenzijdig? Bedienen we de juiste doelgroep? Zouden we ons niet ook meer op nieuwe doelgroepen kunnen richten zoals jongeren en mensen die stedelijk willen wonen maar niet per se in een standaard woning. RvC suggereert breder te kijken, ook naar de aankoop en verbouw van bestaande panden.

Een dergelijke aanpak heeft ook nadelen. Een vernieuwend concept als 'de coöperatie' vergt een andere manier van denken over parkeren en parkeeroplossingen. Dat gaat ambtelijk niet zo makkelijk. Ook moet, bijvoorbeeld bij aankoop en verbouw, een te ambachtelijke werkwijze van WormerWonen zelf worden voorkomen. Hier is de organisatie niet op afgestemd.

Risico	<i>WormerWonen ontwikkelt te weinig woningen om de eigen doelstelling (500) te halen en met te weinig variatie in het aanbod.</i>
Maatregel	<i>WormerWonen koopt en ontwikkelt ook projecten buiten de traditionele green and eigen brownfield ontwikkelingen, bijvoorbeeld door de aankoop en verbouw van panden (niet woningen).</i>
Contra-indicatie	<i>Te weinig organisatiecapaciteit en specifieke deskundigheid</i>
Conclusie	<i>Op beperkte schaal aanpakken en zoveel mogelijk de risico's van de bouwkundige aanpassingen proberen te verleggen naar bouwkundige contractpartijen, bijvoorbeeld door middel van prestatiecontracten.</i>

2. Betaalbare woonlasten/Minder CO2 uitstoot

WormerWonen heeft relatief gezien de laagste huurprijzen in de MRA. Daarnaast willen we betaalbaarheid bewerkstelligen door investeringen in verduurzaming ten goede te laten komen aan de huurders, zowel huidig als in de toekomst. Huurprijs is gerelateerd aan de woning en niet aan het inkomen van de huurder.

Risico	<i>bedrijfsresultaten (verhuurdersheffing bijvoorbeeld) onvoldoende voor verduurzamingsopgave, waardoor verduurzaming achterblijft op ambitie</i>
Maatregel	<i>Relevante maatregelen 10 puntenplan risicosessie 2018 in Watertoren Westzaan.</i> <ul style="list-style-type: none">- Door sloop/nieuwbouw EPA label voorraad geleidelijk verbeteren- Nieuwbouw alleen nog gasloos uitvoeren- Het extra opwekken van energie om gebruik te compenseren (beperking bouwkundige en installatietechnische aanpassingen) (eventueel in samenwerking met derden: gemeenten?)- Vermindering uitstoot van CO2 ook door gedragswijziging bij huurders te stimuleren tevens door belang te creëren bij lage energierekening.- Het definiëren van een nieuwe normwoning (CO2 neutraal) (ten behoeve van investeringen in nieuwbouw)- Extra investeringen: het samenstellen van een pakket duurzaamheidsmaatregelen per categorie woning en op bouwjaar (complex overstijgend) afstemmen op (groot) onderhoudsplanningen en zichtbaar te maken in het SVB door toevoeging extra kolom- De uitdaging ligt in het behapbaar en betaalbaar houden van plannen en daarmee toch het gewenste resultaat bereiken.- Bewezen effectieve technieken gebruiken- Vanwege ontwikkelingen in de politiek en op technisch gebied (ontwikkeling/prijs warmtepompen, accu's) niet te ver vooruitlopen zodat ingespeeld kan worden op toekomstige ontwikkelingen.
Conclusie	<i>Ontwikkelingen op gebied van CO2 reductie gaan snel. WormerWonen heeft daarom (zie boven) besloten te willen investeren in bewezen effectieve technieken en gaat voor oplossingen die de maximale CO2 besparing per geïnvesteerde euro oplevert.</i>

Risico	<i>opbrengsten verduurzamingsmaatregelen compenseren prijsstijging voor huurders onvoldoende.</i>
Maatregel	<i>Energietransitie maatregelen dienen bij voorrang bij te dragen aan de betaalbaarheid van het wonen voor huurders. Pas op (politiek) gepromote maatregelen zoals warmtenetten vanwege grootschaligheid, hoge initiële kosten, en relatief hoge lasten (kosten aansluiting en gigajoule prijs) door monopolie. We bespreken de transitievisie warmte zoals die door gemeente is opgesteld onder begeleiding van bureau 'Over Morgen'. WormerWonen wordt genoemd als partner, wij hebben echter overwegende bezwaren met name als het gaat om de ontwikkeling van een warmtenet (monopolie, (vaste) kosten gebruikers, inflexibel).</i>

<i>Risico</i>	<i>huur duurzame nieuwbouw niet toewijsbaar voor laagste inkomens omdat energiebesparings- en opwekkingsmaatregelen wettelijk tot de kale huurprijs gerekend dienen te worden.</i>
<i>Maatregel</i>	<i>probeer energiebesparings- en opwekkingsmaatregelen waar mogelijk te verrekenen via de bijkomende kosten. Pas zo nodig ontwerp en maatregelen op verrekenbaarheid aan.</i>

3. Een prettige woonomgeving en leefbare buurten

Het rapport 'Veerkracht in corporatiebezit' bevestigt de gesignaleerde trend waarin relatief meer huishoudens met een laag inkomen, sociale problemen of kwetsbare situaties in zelfstandige sociale huurwoningen wonen. WormerWonen streeft naar leefbare buurten; door uitbreiding van het aanbod voor middeninkomens of door ontwikkeling van koopwoningen door een derde partij. Daarnaast spelen huismeesters, wijkwoonconsulenten, en buurtconciërges een rol in het leefbaar houden van buurten.

<i>Risico</i>	<i>verdergaande segregatie</i>
<i>Maatregel</i>	<i>gedifferentieerde nieuwbouw/verkoop uit bestaand bezit</i>

4. Een digitale en persoonlijke dienstverlening

WormerWonen zal komend jaar overgaan tot de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem. Naast implementatie risico's is het voor WormerWonen belangrijk keuzes te maken in klantbenadering. We kiezen voor twee sporen: we blijven de persoonlijke benadering faciliteren en zetten tegelijkertijd in op optimale digitale mogelijkheden.

<i>Risico</i>	<i>Implementatie problemen, instorten huidige systeem vóóordat is overgegaan op nieuw systeem (NCCW is een risico).</i>
<i>Maatregel</i>	<i>back up met NCCW geregeld en vooraf condities vastleggen.</i>

<i>Risico</i>	<i>twee sporen: klantvriendelijkheid komt in geding óf automatisering is suboptimaal.</i>
<i>Maatregel</i>	<i>inzetten op automatisering die zowel de huurder in zelfwerkzaamheid ondersteunt als medewerker in zijn/haar dienstverlening. Automatisering is niet voor bezuinig op personeel, maar om meer tijd vrij te maken voor persoonlijke dienstverlening en dienstverlening in de wijk.</i>

<i>Risico</i>	<i>financiële risico verbonden met automatisering betreft de kosten van implementatie en extra gewenste functionaliteit na contract.</i>
---------------	--

Maatregel	<i>zorgvuldige en extern begeleide selectie (ook op volledigheid) en samenwerking met de twee andere corporaties. N.B. Ga na of nieuwe klantcontactbeleid uitsluitend met een beperking in openstelling kan worden gerealiseerd!</i>

5. Betrokken bewoners

WormerWonen heeft te maken met vergrijzing van de groep participerende huurders. Leden van bewonerscommissies en huurders voor huurders zijn overwegend gepensioneerd. Dit brengt het risico met zich mee van een eenzijdige kijk op de wens van huurders. WormerWonen hoort weinig geluiden van jongeren. Er zijn mogelijkheden om jongeren aan ons te binden: door deelname vrijblijvender te maken, of meer onderwerp/project gericht, door de vorm aan te passen (panels i.p.v. de klassieke vergadering met koffie, huurdersparticipatie als stageplek, zodat het op een CV zou kunnen). De vraag is of dit deelname voldoende aantrekkelijk maakt. Willen we deze groep bereiken, dan zullen we hen actief en gericht moeten benaderen.

Risico	<i>Vergrijzing, onevenwichtige representatie huurdersvertegenwoordiging.</i>
Maatregel	<i>actief benaderen andere doelgroepen (jongeren) met andere werkvormen, bijvoorbeeld projectgebonden inzet of brede huurdersmanifestaties.</i>

6. Een efficiënte, wendbare organisatie

WormerWonen wil de bedrijfslasten per gewogen verhuurbare eenheid omlaag brengen, zodat ze gelijk zijn aan het branchegemiddelde. Dit wil ze doen door het aantal VHE te laten toenemen. Daarnaast wil WormerWonen samenwerken met andere corporaties en daardoor kosten, capaciteit en kennis delen en bedrijfslasten beheersen. Medewerkers willen we meer verantwoordelijkheid geven en up-to-date laten zijn op het gebied van hun expertise.

Risico	<i>te weinig VHE</i>
Maatregel	<i>groei-doelstelling zoals geformuleerd in het ondernemingsplan ook op alternatieve wijze (zie boven) proberen te realiseren.</i>

Risico	<i>samenwerking met andere twee corporaties strandt/ stroperig</i>
Maatregel	<i>samenwerking is beperkt en overzichtelijk.</i>
Maatregel	<i>zo opereren dat zelfstandig voortbestaan (ook zonder samenwerking) is gewaarborgd</i>

Risico	<i>kennis en vaardigheden medewerkers</i>
Maatregel	<i>investeren in opleiding/deskundigheidsbevordering, accepteren dat je niet de goedkoopste kan zijn.</i>

--	--

Risico	<i>klein betekent ook dat er een beperkte mate van functiescheiding kan worden gerealiseerd en dus een bovengemiddeld vertrouwen op integriteit handelen medewerkers.</i>
Maatregel	<i>medewerkers trainen en bewust houden van integriteitsdilemma's, aanspreek cultuur bevorderen.</i>

Risicomatrix operationeel risicobeleid

Hoofdstuk	Omschrijving risico	Soort risico	Impact	Waarschijnlijkheid	Classificatie	Mitigerende maatregel	Wijze van uitvoering	(interne) regels (meest bovenliggend)
Bestuurszaken beleid	De verkoop of afzonderlijke woningen aan particulieren	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Checklist met controlepunten	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bestuurszaken beleid	De verkoop van complexe woningen aan particulieren	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Bestuursbesluit met goedkeuring RVC en AW controle notaris	interne factuurtoetsing, kwantificering, basis interne regels	risicobeeld
Bestuurszaken beleid	Aankoop van complexe woningen van particulieren	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Bestuursbesluit met goedkeuring RVC op basis gecertificeerde taxatie	getrapte interne besluitvorming op basis interne regels	risicobeeld
Bestuurszaken beleid	Aan- en verkoop bedrijfsmiddelen aan medewerkers of particulieren	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Bestuursbesluit met medeweten MT genoteerd in verslag	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bestuurszaken projecten	Investeringsbeslissingen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Bespreking in BPO, besluit bestuur, goedkeuring RvC, op basis investeringsstatuut.	getrapte interne besluitvorming op basis interne regels	risicobeeld
Bestuurszaken projecten	Selectie aannemers en leveranciers	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Bespreking in BPO, besluit bestuur, inkoopvoorwaarden en aanvullende afspraken	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bestuurszaken secretariaat	Inkoop kantoorbenodigdheden	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Geen gedefinieerde	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bestuurszaken facilitair	Inkoop spullen schoonmaak en kantine	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Geen gedefinieerde	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bestuurszaken salarissen	Mutaties in salaris of secundaire arbeidsvoorwaarden	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Controle administratie op basis aansluiting eerdere periode met verschilverklaring voor betaling	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Ongeautoriseerde onderhoudsopdrachten voor rekening WormerWonen	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Controle 5% facturen op correcte uitvoering en vaste prijsafspraken, controle NAW bij vastleggen	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Lage kwaliteit uitgevoerde werkzaamheden	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle 5% facturen op correcte uitvoering en vaste prijsafspraken, KWH enquête	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Aannemers voeren werkzaamheden uit bij werknemers van WormerWonen	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Bespreken met medewerkers en aannemers dat dit ongewenst is	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Budgetoverschrijding	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Rapportage in dashboard waarin kosten worden gemonitord, er wordt in de kwartaalrapportage een prognose gegeven van de eindstand.	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Kosten niet in verhouding werkzaamheid	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle 5% facturen op correcte uitvoering en vaste prijsafspraken, Halfjaarlijkse evaluatie met aannemers waarin aandacht voor integriteit	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Factuur voor niet uitgevoerde werkzaamheden	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Controle 5% facturen op correcte uitvoering en vaste prijsafspraken, Halfjaarlijkse evaluatie met aannemers waarin aandacht voor integriteit	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen reparatievzozak	Factuur zonder opdracht	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Systeem constateert dat opdracht niet gegeven is en informeert medewerker	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen mutatie	Het niet of onjuist verwerken van een huurprijswijziging vastgelegd.	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	De huurprijs wordt opgesteld door de wijkwoonconsulent en gecontroleerd door de allround medewerker. Verder controleert de administrateur maandelijks of de prolongatie aansluit bij het huurstandregister. Bij akkoord wordt dit zichtbaar vastgelegd.	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen mutatie	Ongeautoriseerde onderhoudsultgaven voor rekening WormerWonen	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Controle factuur in twee stappen (medewerker + hoofd), goedkeuring bij opdrachten > € 5000	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen mutatie	Te hoog of te laag onderhoudsniveau beleidsmatig	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Regelmäßig worden tussen WWC's en Hoofd Wonen opdrachten adhv. cassussen besproken.	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen mutatie	Budgetoverschrijding	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Maandelijks dashboard, kwartaalrapportage waarin budgetuitputting op totaal niveau wordt bewaakt	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen verhuur	Te hoog of te laag onderhoudsniveau bij mutatie	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Beleidsregels over mutatieonderhoud en afstemming tussen Hoofd-Wonen en de wijkwoonconsulenten, procuratie bij opdrachten > 5000	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen verhuur	Huurovereenkomst wordt niet gesloten met degene die de woning heeft toegewezen gekregen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Checklist met controlepunten	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen verhuur	Woningtoewijzing niet compliant met WoningWet/ BTW	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Applicatie die compliance check automatiseerd (WIS*KIT), opgesteld door medewerker verhuur, gecontroleerd door allround medewerker, invoer in systeem door administratie, controle invoer door allround medewerker.	getrapte interne besluitvorming op basis interne regels	risicobeeld
Wonen verhuur	Kennissen van personeel of personeel wordt voorgetrokken in de toewijzing	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Bij toewijzing aan familieleden wordt het dossier ter controle aangeboden aan het MT.	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen verhuur	Discriminatie bij toewijzing woningen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Met training en overleg wordt bewustwording gecreëerd. De toewijzingsregels zijn ingebouwd in een systeem dat niet naar etniciteit kijkt. Er wordt niet naar etniciteit gevraagd bij de toewijzing	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen verhuur	Woningtoewijzing niet compliant huisvestingsverordening	verkoop	groot	matig	operationeel risico	De compliance wordt gemonitord door bij iedere verhuuring vast te leggen in welke categorie deze zit. Op basis van dit overzicht wordt bij de verhuur bepaald in welke categorie ruimte is om te adverteren.	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen sociaal beheer	Hooge frictielegstand	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Frictielegstand wordt gemonitord in het maandelijks dashboard.	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen sociaal beheer	Slopende overlastzaken	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Duidelijk maken dat er procedurele mogelijkheden zijn	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen sociaal beheer	Melder voelt zich niet serieus genomen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Regelmäßig communiceren over maatregelen en afspraken	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen sociaal beheer	Ontrechtde of onnodige overlastmeldingen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Duidelijk communiceren over eigen verantwoordelijkheid huurder bij overlast.	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen sociaal beheer	Veel overlastmeldingen in één buurt	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Leefbaarheidsinvesteringen, huismeesters, buurtconciërges, onderhoud, in overleg met politie b.v. een wijkagent, wijkregisseurs.	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Een huurder heeft een verhoogd risico op agressief gedrag	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Zodra agressief gedrag wordt geconstateerd wordt dit vastgelegd in het systeem zodat anderen op de hoogte zijn vervolgens altijd benaderen met twee medewerkers.	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Wonen algemeen	Leefbaarheidsuitgaven hoger dan toegestaan in WoningWet	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Ingegreitstrainingen, bewustwording, open cultuur	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Aannemer en medewerkers plegen samen fraude	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Ingegreitstrainingen, bewustwording, open cultuur	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Medewerkers bieden een gunst aan tegen betaling of wedergunst	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Ingegreitstrainingen, bewustwording, open cultuur	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Fraude met aanleveren gegevens ?bij verhuur?	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle op afwijkingen in aangeleverde documenten, originele opvragen bij twijfel	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Intimidatie om iets af te dwingen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Ingegreitstrainingen, weerbaarheidstrainingen, open cultuur	bezuiniging en training	risicobeeld
Bedrijfsvoering huurdebiteuren	Illegale bewoning	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Onderzoek doen en bij grote verdenking juridische procedure tot uitzetting starten	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering huurdebiteuren	Huurbetaling met cashgeld dat niet wordt afgestort	potentieel fraude	groot	matig	operationeel risico	Ingegreitstrainingen, bewustwording, open cultuur	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Onrechtmatige betalingen (aan huurders)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Betalingen worden 2x geautoriseerd voor betaling, Ingegreitstrainingen, bewustwording, open cultuur	bezuiniging en training	risicobeeld
Bedrijfsvoering Plannmatig onderhoud	MijnWormerWonen account op adres van een ander	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Brieven met aanmeldcode worden alleen per post naar het adres gestuurd, controle geboortedatum bij aanmelden.	bezuiniging en training	risicobeeld
Bedrijfsvoering Plannmatig onderhoud	Risico op legionella bij collectieve warmwaterinstallaties (BV - Plannmatig onderhoud)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Legionella zorgplan	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen algemeen	Open verbrandingstoestellen (BV - PO)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Onderhouden en waar mogelijk verwijderen voor gesloten toestellen	bezuiniging en training	risicobeeld
Onderhoud en risicobeheer	Brand, individueel (bewustwording)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Bewustwording en communiceren over potentiële gevaren via mediakanalen	bezuiniging en training	risicobeeld
Bedrijfsvoering Plannmatig onderhoud	Werkzaamheden niet veilig uitgevoerd (manveiligheid) (Wonen onderhoud/ Bedrijfsvoering PO)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Afspraken in contracten, controle opzichthouders	bezuiniging en training	risicobeeld
Onderhoud en risicobeheer	Brand, collectief vanuit installaties of collectieve ruimten	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Keuringen installaties, controle op brandveiligheid in algemene ruimtes (ook rol huismeesters en WWC's)	bezuiniging en training	risicobeeld
Wonen sociaal beheer	Asbestbesmettingen (Wonen onderhoud/ Bedrijfsvoering PO)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Training medewerkers asbestherkenning, rapport deskresearch alle complexen opgesteld, inventarisaties voor uitvoeren werkzaamheden	bezuiniging en training	risicobeeld
Bedrijfsvoering huurdebiteuren	Bewoners die niet meer zelfstandig kunnen wonen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Signaleren en doorverwijzen.	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering huurdebiteuren	Prolongatie onjuist	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Huuradministratie komt automatisch uit verhuuractiviteiten, standen maandelijks aangesloten	bezuiniging en training	risicobeeld
Bedrijfsvoering huurdebiteuren	Onrechtmatige afboekingen huurvordering	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Afboekingen gebeuren slechts per memo met controle	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Boeking inkomende huur op verkeerde Debituur	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Blijkt uiteindelijk uit maandelijke achterstandcontrole en aanmaningen	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Boeking inkomsten op de verkeerde Debituur	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Blijkt uiteindelijk wel op reclamatie Debituur (piepsysteem)	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Boeking uitgave op verkeerde Crediteur (via systeem)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Twee personen keuren onafhankelijk van elkaar, systeem doet naam/nummer controle	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Boeking uitgave op verkeerde Crediteur (handmatig)	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Twee personen keuren onafhankelijk van elkaar betaling goed	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Onjuiste naam/nummer in crediteurenadministratie	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Invoer banknummer na verificatie crediteur en interne controle	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Valse factuur bestaand bedrijf	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Invoer banknummer na verificatie crediteur en interne controle (want kan allen bij ander bankrekeningnummer)	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering debiteuren en crediteuren	Valse factuur nieuw bedrijf	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Alle facturen worden door de intern opdrachtgever goedgekeurd of zijn verwerkt in de verplichtingadministratie. Nieuwe bedrijven worden door medewerkers vooraf aangemeld.	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering boekhouding	Onterechte factuur	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Alle facturen worden door de intern opdrachtgever goedgekeurd of zijn verwerkt in de verplichtingadministratie.	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering boekhouding	Onterechte of onjuiste memo's	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Alle memorial boekingen worden goedgekeurd	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering boekhouding	Onjuiste verdeling van kosten	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle bij maandaafsluiting	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering boekhouding	Indiening onjuiste DPJ/DVI	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle op inhoud en plausibiliteit door 2 personen en accountant	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering boekhouding	Onjuiste presentatie exploitatie en vermogen	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle op inhoud en plausibiliteit door 2 personen en accountant	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering salarissen	Onjuiste interne sturingsinformatie	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Info wordt door verantwoordelijke afdeling aangeleverd en door analist op plausibiliteit en juistheid beoordeeld	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering salarissen	Onjuiste (te hoog) salarisbetaling	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle salarissen adhv een vergelijkstaat maand-1 en verklaringen	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering salarissen	Salarissen boven WNT	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Jaarlijkse berekening met marge met goedkeuring v.z. RvC	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld
Bedrijfsvoering salarissen	Onjuiste afdracht premies	verkoop	groot	matig	operationeel risico	Controle berekening door hoofd bedrijfsvoering	4 gesprekken en papieren vastlegging	risicobeeld