

Risico beheersingsraamwerk 2025



Colofon

Auteur: Niels de Vries

Datum: 21-1-2025

Status: Definitief

accolade

helemaal
je eigen plek

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Managementsamenvatting	3
Samenvatting	3
Inleiding	4
Inleiding	4
Risicomanagement	5
Risicomanagement	5
Risico-inventarisatie	7
Risico-inventarisatie	7
Top risico's	9
Top risico's	9
Verhoogde risico's	11
Verhoogde risico's	11
Gedetailleerde risicoanalyses	18
Gedetailleerde risicoanalyses	18
Vervolg risicomanagement in 2025	19
Vervolg risicomanagement in 2025	19
Bijlagen	20

Managementsamenvatting

Om het risicomanagement te blijven verbeteren en ontwikkelen is het risico beheersingsraamwerk geactualiseerd. In dit document worden de relevante risico's voor Accolade geactualiseerd en de koppeling met het risicomanagementbeleid gelegd.

Het startpunt voor het opstellen en actualiseren van de risico's van 2025 zijn de risico's van 2024. Aan het MT en de RvC is gevraagd om de risico's te scoren op kans en impact. Hierbij zijn de bruto en netto risico's gescoord, inclusief mitigerende beheersmaatregelen. Ook konden nieuwe risico's worden aangedragen. Op basis van de ontvangen input en scores zijn in een MT- en RvC vergadering de 'goede gesprekken' gevoerd. Uiteindelijk heeft alle input geleid tot een definitieve score.

Net als voorgaand jaar zijn de risico's gescoord door middel van een bruto- en een netto score. Op het moment dat de bruto score 15 of hoger is, maar de netto score beneden de 15, wordt dit gezien als een verhoogd risico. Indien de netto score ook 15 of hoger is, zien we dit als een top risico, welke extra aandacht verdient. Mocht de bruto score lager zijn dan 15, dan is dit een regulier risico welke zonder maatregelen al geen groot risico vormt voor Accolade.

Van de 26 gescoorde risico's zijn er 3 als top risico gedefinieerd en 17 risico's als een verhoogd risico. De resterende 6 risico's worden gezien als een regulier risico.

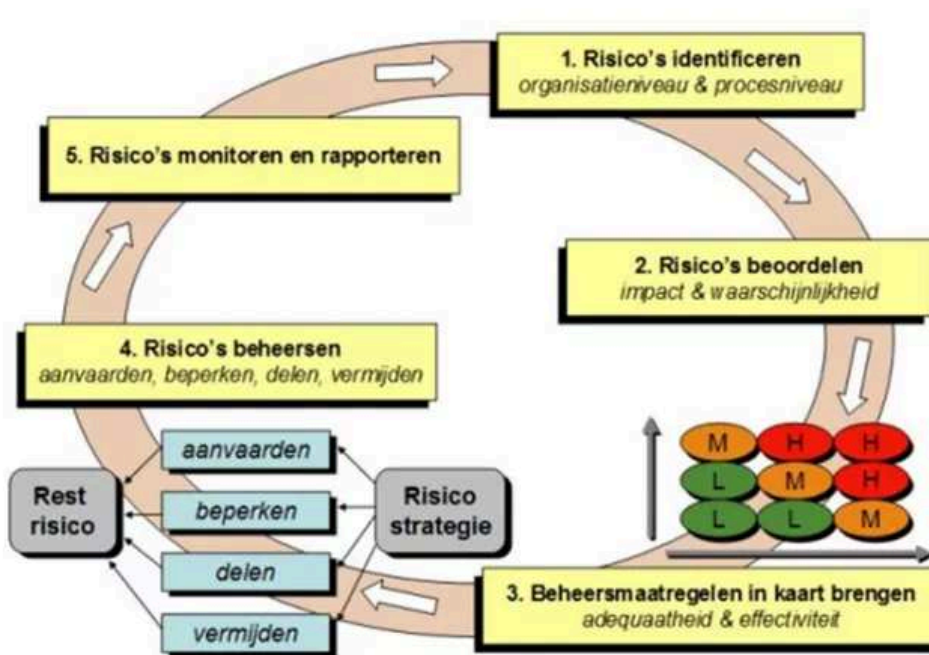
De top risico's voor 2025 worden in hoofdstuk 5 toegelicht. Hierin wordt kort de afweging besproken van de verschillende risico's. In hoofdstuk 6 van dit document worden de verhoogde risico's nader toegelicht. Hierin wordt kort ingegaan op de beheersmaatregelen, welke ervoor zorgen dat de netto scores beneden de 15 uitkomen. De reguliere risico's worden niet toegelicht, maar zijn wel inzichtelijk in bijlage 1 van dit document. Naast de fraude risicoanalyse zijn dit jaar ook de fiscale- en IT-risicoanalyse toegevoegd. Een nadere toelichting hierop is te lezen in hoofdstuk 7. Daarnaast zijn de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van voorgaand jaar toegelicht, dit is opgenomen in bijlage 2.

In onderstaande tabel zijn de top risico's voor 2025 weergegeven.

	Risico	Netto score	Risico-eigenaar
1	Politieke onvoorspelbaarheid	25	Manager Strategie & Beleid
2	Funderingsproblematiek	20	Manager Vastgoed
3	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	15	Manager Woonpunt

Inleiding

Accolade heeft als organisatie diverse doelstellingen en is gebonden aan verschillende wetten en regelgevingen. Er kunnen zich diverse gebeurtenissen voordoen die effect kunnen hebben op het behalen van de doelstellingen, of het voldoen aan wet- en regelgeving. Deze gebeurtenissen worden omschreven als risico's. Om inzicht te krijgen in deze risico's en ervoor te zorgen dat we hier zoveel mogelijk grip op kunnen houden is dit risico beheersingsraamwerk opgesteld. In dit raamwerk is toegelicht hoe de toepassing van het risicomangementbeleid er in de praktijk uit ziet. Er zijn hierin een aantal stappen doorlopen, welke in onderstaande afbeelding zijn weergegeven. In dit document zullen deze stappen nader worden toegelicht.



Met behulp van dit document worden de top risico's voor 2025 vastgesteld. Vervolgens worden 6W-uitwerkingen geactualiseerd. Hierin is het uitgangspunt de beheersmaatregelen te koppelen aan verantwoordelijke medewerkers of afdelingen, om het risicobewustzijn te vergroten en aan te sluiten bij de eigen verantwoordelijkheid die hoog in het vaandel staat in de cultuur van Accolade. Planning & Control zal vervolgens de rol op zich nemen van de monitoring hiervan, in de vorm van 2^e lijn controles en periodieke gesprekken met de risico-eigenaren. Uiteindelijk wordt met het doorlopen van de bovenstaande stappen bijgedragen aan de volgende doelstellingen:

- Inzichtelijk maken van de risico's die Accolade loopt
- Risicobewustzijn van de medewerkers van de organisatie vergroten
- Maken van verantwoorde keuzes met betrekking tot het al dan niet nemen van risico's
- Realiseren van onze doelstellingen
- Realiseren van efficiënte en effectieve processen
- Inzichtelijk maken van beheersmaatregelen
- Voldoen aan wet- en regelgeving (compliance)
- Aanbrengen van managementfocus

Risicomanagement

Op 1 november 2021 is het risicomanagementbeleid van Accolade vastgesteld door het bestuur. Het beleid bevat diverse definities en uitgangspunten en is de basis voor het risicomanagement binnen Accolade. In het risicomanagementbeleid zijn de volgende definities en uitgangspunten gedefinieerd, welke relevant zijn voor de verdere uitwerking van dit risico beheersingsraamwerk.

Definities Accolade

Binnen Accolade wordt een risico omschreven als “de kans op een gebeurtenis met het effect op het behalen van onze doelstellingen”. In dit document wordt ingegaan op de gebeurtenissen die kunnen voorkomen, waardoor het behalen van onze doelstellingen negatief kan worden beïnvloed.

Het onderdeel risicomanagement wordt gedefinieerd als het continu en systematisch doorlopen van een organisatie(onderdeel) op risico's met als doel meer zekerheid te verkrijgen om de gestelde doelstellingen te behalen. Concreet betekent dit dat het risicomanagement de kans vergroot van de mate waarin Accolade haar doelstellingen kan behalen.

Als visie heeft Accolade omschreven dat zij de risico's zodanig wil beheersen, dat deze binnen de vastgestelde risicobereidheid vallen. In de volgende paragraaf wordt de risicobereidheid van Accolade nader toegelicht.

Risicobereidheid

Door middel van de risicobereidheid wordt beschreven in welke mate risico's worden geaccepteerd binnen de organisatie. Accolade heeft er hierin voor gekozen om een defensieve houding aan te nemen tegenover haar risico's. Dit houdt in dat Accolade er de voorkeur aan geeft weinig risico's te lopen en deze risico's zoveel mogelijk te beheersen.

Er is ook een inventarisatie gedaan op de risicobereidheid op verschillende risico-velden. Hierin kwam naar voren dat de risicobereidheid op de risico-velden Compliance, Strategisch, Financieel en Integriteit en fraude gelijk is aan die van de organisatie, namelijk defensief. Op het gebied van operationele risico's is Accolade bereid zich neutraal op te stellen. Accolade streeft naar klanttevredenheid en wil hierbij iets meer risico kunnen nemen voor innovaties of het streven naar kostenefficiëntie.

Risicobeoordeling

Voor de beoordeling van de risico's wordt, zoals beschreven in het risicomanagementbeleid, gewerkt met een kans maal impact analyse. Alle geïnventariseerde risico's worden gescoord op basis van een vijf puntschaal, waarbij de score 1 een kleine kans of impact weergeeft en de score 5 een grote kans of impact. Op basis hiervan volgt een score die ervoor zorgt dat de risico's in onderstaande matrix kunnen worden geplaatst. Binnen Accolade is bepaald dat risico's met een score van 15 of hoger als een verhoogd risico worden gezien. Dit is een score met de gedachte dat er geen beheersmaatregelen aanwezig zijn om dit risico te mitigeren. Op het moment dat een risico na het treffen van beheersmaatregelen nog steeds een score van 15 of hoger heeft, verdient dit risico extra aandacht. De kans en impact score worden bepaald op basis van onderstaande tabellen.

Klasse	Kans
1	< 1 maal per jaar (minimaal)
2	Jaarlijks (laag)
3	Kwartaal (reëel)
4	Maandelijks (hoog)
5	Wekelijks (gegeven)

Klasse	Financiële schade	Imago schade	Wet- en regelgeving	% effect woningen
1	< € 50k	Afdeling	-	< 1%
2	€ 50k < X < € 250k	Organisatie	Voldoet niet, geen impact	5%
3	€ 250k < X < € 1 mln.	Plaatselijk	Verzoek tot oplossing	25%
4	€ 1 mln. < X < € 5 mln.	Regionaal	Waarschuwing	50%
5	€ > 5 mln.	Landelijk	Boete/verscherpt toezicht	> 50%

Risicobeheersing

Binnen het risicomanagement bestaan er de zogeheten 'three lines'. Dit houdt in dat de uitvoering en monitoring beheersmaatregelen op drie verschillende niveaus kunnen plaatsvinden. Onderstaand wordt dit kort toegelicht.

De first line betreft de afdeling of medewerker die verantwoordelijk is voor het werk en de eerste beheersing daarop. Deze beheersing is vaak onderdeel van het proces van de werkzaamheden. Als voorbeeld heeft de bedrijfsadministratie een bepaald proces wat zij doorlopen op het moment dat zij een btw-aangifte gaan doen. Door middel van dit proces zorgen zij ervoor dat de betrouwbaarheid van de btw-aangifte zo hoog mogelijk is.

De second line wordt voornamelijk uitgevoerd door de afdeling Planning & Control, door middel van een of meerdere interne controles. Door middel van deze interne controles wordt bijvoorbeeld beoordeeld of de btw-aangifte juist en volledig is en of de bedrijfsadministratie het proces volledig heeft doorlopen, inclusief de vastgelegde beheersingsmaatregelen. Daarnaast zorgt de tweede lijn voor het risicomanagementbeleid en de rapportering over het risicomanagement. In bijlage 3 is het intern controleplan voor 2025 weergegeven, hierin staan alle 2^e lijn controles benoemd.

De third line betreft bijvoorbeeld een interne Audit die wordt uitgevoerd. Dit kan op verzoek worden gedaan van RvC, Bestuur of de concerncontroller. Bij elk verzoek wordt beoordeeld of dit intern of extern wordt uitgevoerd. De derde lijn wordt bij Accolade niet standaard opgenomen in het risicomanagement.

Risico-inventarisatie

Jaarlijks worden de top risico's door Accolade vastgesteld, de risico's waar in het komende jaar extra aandacht aan wordt besteed. In dit hoofdstuk wordt het proces beschreven van de totstandkoming van de top risico's. Daarnaast wordt ingegaan op de geïdentificeerde risico's, de huidige beheersmaatregelen en de verhoogde risico's.

Proces

Om te komen tot de top risico's voor 2025 zijn diverse stappen doorlopen. Als startpunt is de lijst met top- en verhoogde risico's van 2024 genomen. Deze lijst met risico's is vanuit verschillende invalshoeken gescoord door middel van een kans en een impact, met als uitgangspunt dat er geen beheersmaatregelen aanwezig zijn. De uitkomst is de bruto score. Na de bruto score zijn voor zover bekend beheersmaatregelen aan de risico's gekoppeld en zijn de risico's nogmaals gescoord. De uitkomst is de netto score.

Er zijn verschillende invalshoeken gecreëerd, door diverse collega's de risico's te laten scoren. De Concern Controller, Financial Controller en Financieel Bestuurder hebben alle risico's beoordeeld en gescoord. Daarnaast hebben de managers de risico's gescoord waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn. Tot slot heeft de RvC de risico's ook gescoord, waarbij de risico's op basis van de profielen van de RvC leden zijn verdeeld. Uiteindelijk leidde dit tot vijf verschillende scores per risico. Iedereen was ook uitgenodigd om nieuwe risico's aan te dragen. Dit heeft geleid tot een lijst van 26 risico's.

De input is besproken in een MT-bijeenkomst, waarin risico's met opvallende of afwijkende scores zijn besproken. In gezamenlijkheid is afgestemd hoe een risico gescoord zou moeten worden. Vervolgens is dit ook in een bijeenkomst met de RvC gedaan, waarin de uitkomsten van het MT zijn toegelicht en argumenten vanuit de RvC nog zijn meegenomen in de definitieve scores.

Zoals in paragraaf 3.3 is aangegeven is er een grens bepaald van een score van 15, waarbij risico's met een bruto score van 15 of hoger als verhoogd risico worden gezien en risico's met een netto score van 15 of hoger als een top risico. Risico's met een bruto score beneden de 15 worden gezien als reguliere risico's die op afdelingsniveau worden gemonitord.

Vorig jaar is voor het eerst de fraude risicoanalyse toegevoegd. Dit jaar is het uitgebreid met een fiscale risicoanalyse en een risicoanalyse op het gebied van IT.

Geïdentificeerde risico's

Na de MT en RvC bijeenkomsten zijn er 26 relevante risico's geïdentificeerd. Onderstaand is weer gegeven hoeveel risico's elke risico-eigenaar bezit, gecategoriseerd in regulier-, verhoogd- of top risico.

Risico-eigenaar	Regulier risico	Verhoogde risico's	Top risico's
Concerncontroller	0	5	0
Manager Bedrijfsvoering	3	1	0
Manager Dagelijks onderhoud	0	1	0
Manager Financiën	1	1	1
Manager Strategie en Beleid	1	3	1
Manager Vastgoed	0	4	1
Manager Wijken en Buurten	0	1	0
Manager Woonpunt	1	1	0
Totaal	6	17	3

In hoofdstuk 5 zullen de top risico's worden toegelicht en in hoofdstuk 6 zullen de verhoogde risico's aan bod komen. Er is bewust voor gekozen om de reguliere risico's in dit document niet nader uit te werken, deze zijn inzichtelijk in bijlage 1. In bijlage 2 een toelichting gegeven op de belangrijkste wijzigingen in de risico's ten opzichte van voorgaand jaar.

Gedetailleerde risicoanalyses

In het risico beheersingsraamwerk zijn een aantal gedetailleerde risicoanalyses opgenomen. Deze analyse loopt parallel aan de algemene risico-inventarisatie. Het gaat hier om een fraude risicoanalyse, een fiscale risicoanalyse en een IT-risicoanalyse. In deze risicoanalyses is dieper ingegaan op de onderwerpen en zijn onderliggende risico's benoemd en gescoord. In hoofdstuk 7 is dit nader toegelicht.

Top risico's

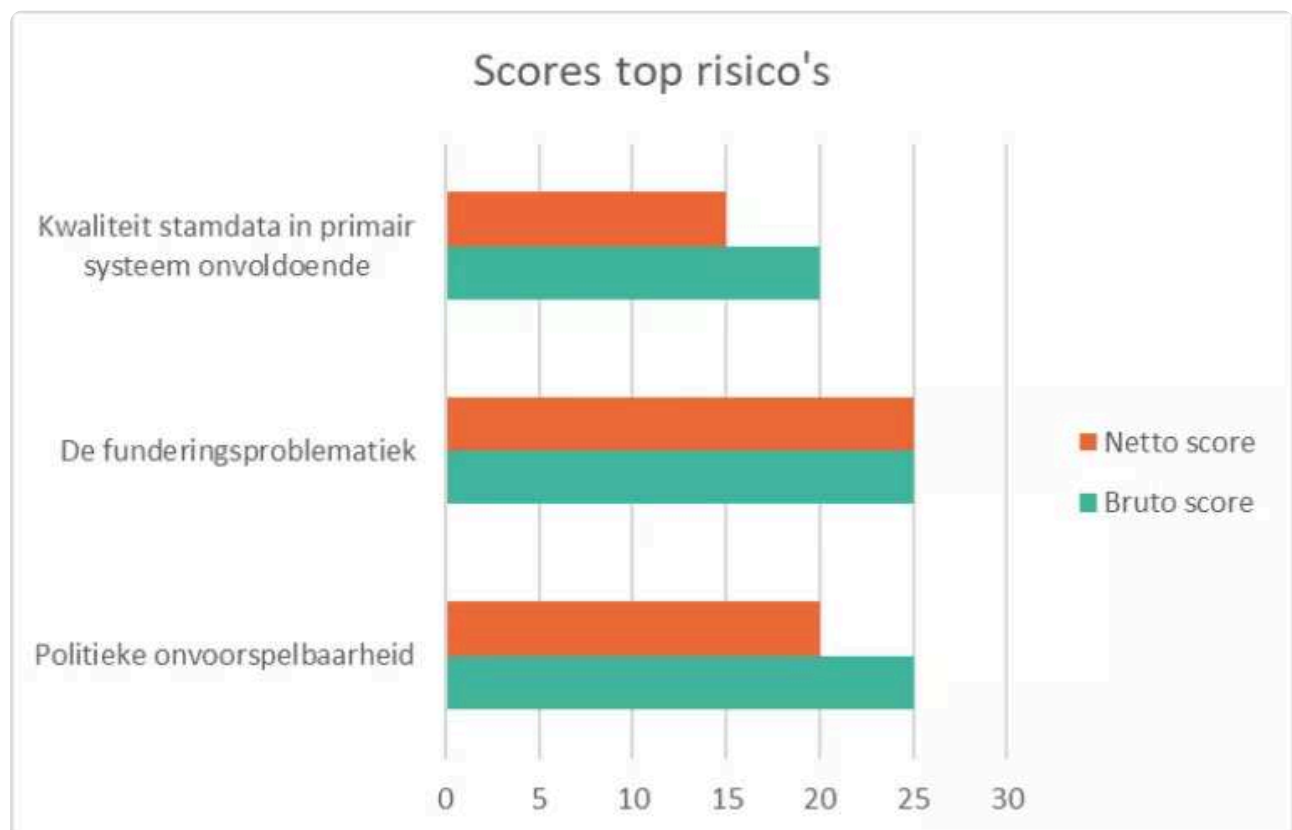
In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de top risico's voor 2025 van Accolade. Dit zijn de risico's die na de genomen beheersmaatregelen nog steeds een score hoger dan 15 hebben. Deze risico's zullen in 2025 extra aandacht verdienen, zodat kan worden bepaald of en met welke maatregelen de netto scores beneden de 15 gebracht kunnen worden. Als eerst wordt een totaaloverzicht weergegeven, vervolgens zal in worden gegaan op de risico's.

Top risico's 2025

In onderstaande tabel worden de top risico's weergegeven, inclusief de netto score, risico-eigenaar en het onderdeel waarin deze nader wordt toegelicht.

	Risico	Netto score	Risico-eigenaar
1	Politieke onvoorspelbaarheid	25	Manager Strategie & Beleid
2	Funderingsproblematiek	20	Manager Vastgoed
3	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	15	Manager Financiën

In onderstaande staafdiagram is de verschuiving van de bruto- en netto scores per risico's inzichtelijk.



Omschrijving en scores top risico's

1 – Politieke onvoorspelbaarheid

Een risico wat zich de laatste jaren meerdere keren heeft voorgedaan is de onvoorspelbaarheid van de politiek. Zo heeft de corporatiesector twee keer een huurverlaging door moeten voeren en heeft er ook een huurbevrozing plaatsgevonden. Ook de NPA is een voorbeeld van de politieke onvoorspelbaarheid, met name de aanpassingen die worden doorgevoerd. Bruto gezien is de kans dat zich voordoet een 5, dit heeft zich al bewezen. De impact komt ook op een 5 uit. Door zo goed en snel mogelijk in te spelen op de actualiteiten hoopt Accolade de impact te kunnen verkleinen naar een score van 4.

Bruto score = 25

Netto score = 20

2 – Funderingsproblematiek

Een actueel risico in de sector is op dit moment de funderingsproblematiek. Funderingen zijn niet berekend op het fluctuerende waterpeil, wat kan leiden tot veiligheidsissues en mogelijk kostenherstel. Daarnaast zorgen alle (energetische) verbeteringen voor extra gewicht op de fundering, waar deze niet altijd op zijn berekend. De vraag op dit moment is niet of we te maken krijgen met funderingsproblematiek, maar waar, wanneer en in welke omvang. De kans is daarom ingeschat op een 5, aangezien het vrijwel zeker is dat we hiermee te maken gaan krijgen. De impact is ook geschat op een score 5, aangezien dit al snel tot een financiële schade kan leiden die groter is dan € 5 miljoen. Er wordt momenteel onderzocht wat de funderingsproblematiek voor Accolade gaat betekenen. Juist de onzekerheid in de uitkomst maakt dat dit risico als top risico wordt gezien. Zodra er meer duidelijkheid is over de stand van zaken, wordt duidelijker wat de impact is en op wat voor termijn hier actie op ondernomen moet worden.

Bruto score = 25

Netto score = 25

3 – Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende

Het samenvoegen van de vijf corporaties in een systeem heeft destijds geleid tot verschillen, wat aan het licht kwam bij de overgang naar waardering op marktwaarde. Eind 2020 zijn we vervolgens overgegaan op Tobias, waarbij diverse systemen zijn samengevoegd en geconverteerd. Daarnaast is er niet altijd voldoende bewustzijn onder het personeel over de juistheid van data en is niet altijd duidelijk hoe data verwerkt dient te worden. Dit zorgt voor het risico dat we onvoldoende kwaliteit hebben in de stamdata, waardoor uiteindelijk verkeerde beslissingen kunnen worden genomen, huurders verkeerd worden geïnformeerd of niet kan worden voldaan aan wet- en regelgeving. Ook kunnen uitkomsten van huurprijzen of marktwaarden hierdoor onjuist zijn. We zijn ons ervan bewust dat een hogere kwaliteit van stamdata op dit moment gewenst is, de kans is daarom ook gescoord op een 5. De impact kan groot zijn op het moment dat niet aan wet- of regelgeving worden voldaan. Daarnaast heeft dit impact op een groot deel van de collega's binnen Accolade. De verwachting is niet dat dit direct zal leiden tot een schade groter dan € 1 miljoen. De impact is daarom gescoord op een 4. Met procedures, werkinstructies en 2^e lijn controles met betrekking tot datakwaliteit wordt de impact iets verkleind, waardoor deze netto op een score van 3 uitkomt. In 2025 zal dit risico meer aandacht krijgen, zodat de impact verder kan worden verlaagd.

Bruto score = 20

Netto score = 15

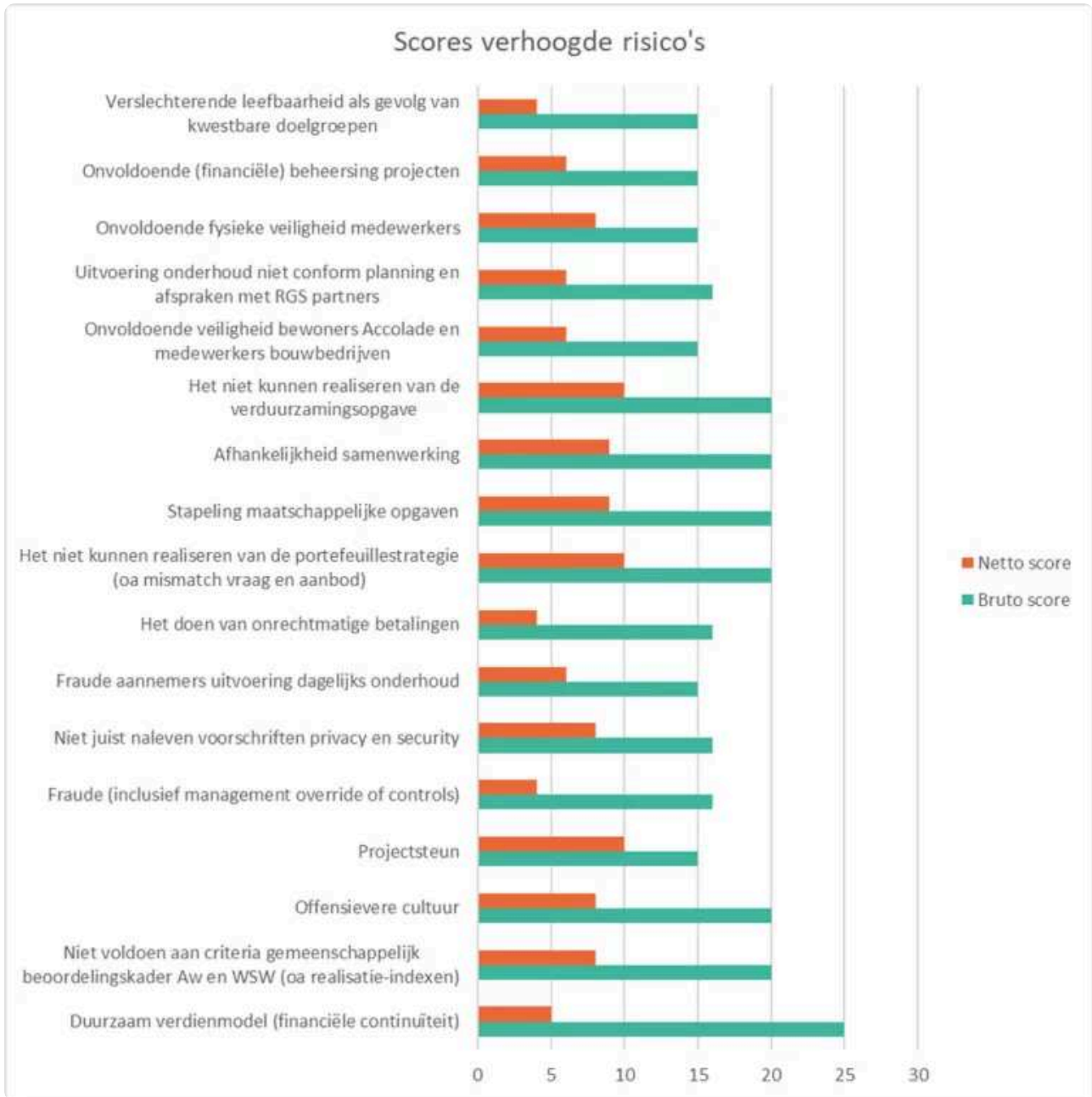
Verhoogde risico's

Verhoogde risico's 2025

Zoals in eerder is aangegeven, worden risico's met een bruto score van 15 of hoger als verhoogde risico's gezien binnen Accolade. Onderstaand wordt de lijst met verhoogde risico's weergegeven met hun netto score. De risico's worden vervolgens in een grafiek weergegeven, waarin de verschuiving tussen de bruto- en netto score inzichtelijk is gebracht. Bij deze risico's zorgen de beheersmaatregelen ervoor dat de netto-score beneden de 15 uitkomt. Door P&C worden 2^e lijn controles gedaan op de beheersmaatregelen, deze zijn per risico benoemd in bijlage 3.

	Risico	Netto score	Verantwoordelijk
1	Projectsteun	10	Concern Controller
2	Het niet kunnen realiseren van de portefeuillestrategie (oa mismatch vraag en aanbod)	10	Manager Strategie & Beleid
3	Het niet kunnen realiseren van de verduurzamingsopgave	10	Manager Vastgoed
4	Stapeling maatschappelijke opgaven	9	Manager Strategie & Beleid
5	Afhankelijkheid samenwerking	9	Manager Strategie & Beleid
6	Niet voldoen aan criteria gemeenschappelijk beoordelingskader Aw en WSW (oa realisatie-indexen)	8	Concern Controller
7	Offensievere cultuur	8	Concern Controller
8	Niet juist naleven voorschriften privacy en security	8	Manager Bedrijfsvoering
9	Onvoldoende fysieke veiligheid medewerkers	8	Manager Woonpunt
10	Fraude aannemers uitvoering dagelijks onderhoud	6	Manager Dagelijks Onderhoud
11	Onvoldoende veiligheid bewoners Accolade en medewerkers bouwbedrijven	6	Manager Vastgoed
12	Uitvoering onderhoud niet conform planning en afspraken met RGS partners	6	Manager Vastgoed
13	Onvoldoende (financiële) beheersing projecten	6	Manager Vastgoed
14	Duurzaam verdienmodel (financiële continuïteit)	5	Concern Controller
15	Fraude (inclusief management override of controls)	4	Concern Controller
16	Het doen van onrechtmatige betalingen	4	Manager Financiën
17	Verslechterende leefbaarheid als gevolg van kwetsbare doelgroepen	4	Manager Wijken en Buurten

In onderstaande staafdiagram is de verschuiving van de bruto- en netto scores per risico inzichtelijk.



Omschrijving en scores verhoogde risico's

1 – Projectsteun

Een actueel risico is het risico op Projectsteun. Met de grote opgaven die de corporatie sector heeft te volbrengen, ontstaat het risico dat andere corporaties onvoldoende financiële middelen hebben op korte- of lange termijn, waardoor Accolade financiële gevolgen ondervindt door te moeten bijdragen in de vorm van Projectsteun. Hier gaat eerst 'solidariteit' aan vooraf, waarbij ook een bijdrage kan worden gevraagd. Dit is echter niet wettelijk afdwingbaar. Op dit moment lijkt de kans nog niet erg groot, dus deze is ingeschat op een 3. De impact kan echter financieel gezien erg groot zijn, dus deze is gescoord op een 5. Door onze eigen middelen zo goed mogelijk te benutten, wordt nagestreefd dat het te beargumenteren is om minder snel bij te hoeven dragen aan Projectsteun. Hiermee wordt de kans iets verlaagd naar een 2.

Bruto score = 15

Netto score = 10

2 – Niet kunnen realiseren van de portefeuillestrategie

Er wordt steeds meer van woningcorporaties gevraagd. De woningen moeten worden verduurzaamd, de huuropbrengsten stijgen niet mee met inflatie en ook de maatschappelijke opgaven worden groter. Daarnaast is een belangrijk doel het verzorgen van voldoende woningen, hoeveel dit zijn is opgenomen in de portefeuillestrategie. Met de kennis van nu is het een gegeven dat de wensportefeuille niet kan worden gerealiseerd, waardoor de kans wordt ingeschat op een 5. Dit raakt een groot deel van onze woningen en ook het imago van Accolade wordt hiermee geschaad, dit zorgt voor een impactscore van 4. Met de komst van het haalbare portefeuilleplan en het kunnen stellen van prioriteiten door de complexensessies, wordt de impact verlaagd naar een 2.

Bruto score = 20

Netto score = 10

3 – Niet realiseren duurzaamheidsopgave

De overheid heeft twee doelstellingen gesteld rondom duurzaamheid. Als eerst is in het klimaatakkoord opgenomen dat in 2030 20% van de woningen aardgasvrij moet zijn. Daarnaast moeten in 2050 de woningen CO2 neutraal zijn (een reductie van de CO₂ uitstoot van 95% t.o.v. 1990). Deze laatste doelstelling is ook opgenomen in de strategische doelstellingen van Accolade. Op dit moment lijken de doelstellingen te ambitieus en is de uitvoering daarvan financieel niet haalbaar.

Daarnaast zouden (achteraf) inefficiënte keuzes inzake verduurzaming een oorzaak kunnen zijn voor dit risico. Met de huidige prestatieafspraken en de (financiële) mogelijkheden is het een gegeven dat de doelstellingen niet gehaald gaan worden, waardoor de kans is ingeschat op een 5. De consequenties wanneer de doelstellingen niet worden behaald zijn niet duidelijk. Het niet behalen van de duurzaamheidsopgave heeft impact op de huurders, maar kan ook financiële- of imagoschade opleveren. De impact geschat op een 4. Met de financiële kaders die zijn opgesteld in de werkgroep Financieel Sturingsmodel kunnen we beargumenteren dat het niet verantwoord is om meer plannen uit te voeren. De impact wordt hiermee verkleind naar een 2.

Bruto score = 20

Netto score = 10

4 – Stapeling maatschappelijke opgaven

De stapeling van maatschappelijke opgaven is een combinatie van verschillende opgaven die elkaar allemaal raken, onder andere benoemd in de Nationale Prestatie Afspraken (NPA). Impactvolle onderdelen hiervan zijn het realiseren van 300.000 nieuwbouwwoningen, geen woningen meer met E/F/G labels in 2028, 675.000 woningen die toekomst klaar moeten zijn en de eenmalige huurverlaging 2023. Het is een feit dat deze opgave er ligt en de begroting 2025-2039 heeft laten zien dat dit financieel niet haalbaar is. Aangezien dit al actueel is, is de kans ingeschat op een 5. Op het gebied van financiën en imago is deze gescoord op een 4. Door ons eigen beleid te blijven voeren en ons te houden aan het financieel kader, kan zowel de kans als de impact verlaagd worden naar een 3.

Bruto score = 20

Netto score = 9

5 – Afhankelijkheid samenwerking

Accolade is, net als andere corporaties, sterk afhankelijk van derden om haar doelen te realiseren. Hierbij kan gedacht worden aan gemeenten, bouwbedrijven (waaronder levering bouwmaterialen), nutsbedrijven en bijvoorbeeld omwonenden van een project. De kans dat dit risico zich voordoet wordt ingeschat op een 5, het is namelijk een gegeven dat we afhankelijk zijn van derden en zij onze realisatie kunnen beïnvloeden. De impact wordt ingeschat op een 4, hierbij kan gedacht worden aan imagoschade als veel projecten vertraging op blijven lopen. Accolade probeert proactief met de betrokken partijen afstemming te zoeken om de kans op vertraging door derden te voorkomen. Ook wordt bij projecten een risico-inschatting gemaakt en de mogelijke invloed daarvan op de doorlooptijd van het project, zodat zo realistisch mogelijk kan worden begroot. We verwachten hiermee de kans en impact te reduceren.

Bruto score = 20

Netto score = 9

6 – Niet voldoen aan gemeenschappelijk beoordelingskader

Als er niet gestuurd wordt op het voldoen aan het gemeenschappelijk beoordelingskader, is het een gegeven dat hier niet aan wordt voldaan. De bruto kans wordt daarom ingeschat op een 5. Op het moment dat dit dan gebeurt, zal dit mogelijk leiden tot waarschuwing, wat we gelijkstellen aan een impact van 4. Door de ratio's te toetsen bij het opstellen van de begroting, tussentijdse toetsingen op ratio's, 1^e en 2^e lijn controles op zaken als inkomenstoetsen en toetsingen op investeringen zal de kans worden verlaagd naar een 2. De impact van een waarschuwing blijft echter hetzelfde.

Bruto score = 20

Netto score = 8

7 – Offensievere cultuur

Met alle opgaven die op ons afkomen ontstaat er een risico op bestuursniveau, namelijk een offensievere cultuur. Met de toenemende druk ontstaat het risico dat vanuit een opportunistisch oogpunt onverantwoorde beslissingen worden genomen, zodat beter wordt voldaan aan de opgaven. De kans is groot dat er zonder maatregelen te opportunistische besluiten worden genomen, dit wordt ingeschat op een 4. Op de lange termijn kan deze impact enorm zijn, deze wordt ingeschat op een 5. Onder andere het financieel kader waarop de begroting is gebaseerd en de toets bij investeringsvoorstellen met de begroting zorgen ervoor dat afgewogen keuzes worden gemaakt. De kans dat dit gebeurd wordt daarmee verlaagd naar een score van 2 en de impact daalt tot een score van 4.

Bruto score = 20

Netto score = 8

8 – Niet juist naleven voorschriften Privacy & Security

Privacy & Security is een actueel onderwerp dat steeds belangrijker wordt. De kans dat de voorschriften niet altijd worden nageleefd is relatief groot. Dit komt voornamelijk door onvoldoende kennis van de (continu veranderende) wettelijke voorschriften of onvoldoende bewustwording. De kans scoort hiermee bruto een 4. De verwachting is dat de impact, zonder maatregelen, erg groot zal zijn. Hierbij kan gedacht worden aan een wettelijke waarschuwing, dit is een score van 4. Voor dit risico heeft Accolade diverse maatregelen zoals het aanstellen en actief inzetten van een Privacy Officer, werkzaamheden van gestructureerd digitaal documentbeheer, introducties voor nieuwe medewerkers en het creëren van structurele awareness door verplichte trainingen. Daarnaast is een IT-maturityscan uitgevoerd door KPN, welke onder andere heeft geleid tot een routekaart voor onze afdeling I&A. Door deze maatregelen wordt de kans verkleind naar een 2. De impact blijft echter gelijk, aangezien dit nog steeds kan leiden tot een waarschuwing.

Bruto score = 16

Netto score = 8

9 – Onvoldoende fysieke veiligheid medewerkers Accolade

De agressiviteit in de maatschappij neemt toe. Zonder maatregelen is het zeker dat de veiligheid van de medewerkers van Accolade in gevaar kan komen. Bruto wordt de kans ingeschat op een 5. De impact kan erg groot zijn voor de medewerker, maar ook voor het imago. Deze wordt ingeschat op een 3. Er zijn diverse maatregelen binnen Accolade, zoals een alarmknop bij gesprekken, contact met huurders in tweetallen en een verplichte agressie training. We verwachten hiermee de kans op agressie iets te verlagen en ook de impact. De kans schatten we na maatregelen in op een 4 en de impact op een 2.

Bruto score = 15

Netto score = 8

10 – Fraude aannemers uitvoering dagelijks- en mutatieonderhoud

In 2024 heeft het AW een artikel gepubliceerd over het risico op fraude door (onder)aannemers bij woningcorporaties, met name door het 'opplussen' van facturen. Accolade herkent dit risico bij dagelijks- en mutatieonderhoud. Hier vinden namelijk geen prijsafspraken plaats en uren en materiaalkosten zijn lastig te controleren. Op het moment dat we hier geen maatregelen op zouden treffen, is het bijna een gegeven dat (onder)aannemers hier misbruik van maken. Naar verwachting zal de financiële impact op een score van 3 uitkomen. Met de controle die we doen op facturen en het aanbestedingstraject dat in 2025 van start gaat verwachten we de kans te kunnen verminderen naar een 3. De impact zal ook dalen, naar een score van 2.

Bruto score = 15

Netto score = 6

11 – Onvoldoende veiligheid bewoners Accolade en medewerkers onderhoudsbedrijven

Op het moment dat Accolade werkzaamheden uitbesteedt aan bedrijven die niet VCA gecertificeerd zijn, loopt Accolade het risico dat er onvoldoende veiligheid is voor haar bewoners en de medewerkers van onderhoudsbedrijven. Hieruit zouden claims kunnen volgen, maar vooral de imagoschade kan groot zijn.

Aangezien Accolade veelal werkt met haar RGS partners, is het geen gegeven dat dit mis gaat, maar wordt de kans geschat op een 3. De impact is echter een 5, gezien de mogelijke imagoschade. Op het moment dat bedrijven VCA gecertificeerd zijn, nemen de kans en impact iets af naar een kans van 2 en een impact van 3.

Bruto score = 15

Netto score = 6

12 – Uitvoering onderhoud niet conform planning en afspraken met RGS Partners

Op het moment dat er geen maatregelen worden getroffen om het onderhoud dat door RGS Partners wordt uitgevoerd volgens planning en afspraken te laten verlopen, is de kans een 4 dat dit risico zich voordoet. Dit kan onder andere leiden tot een waarschuwing met betrekking tot de realisatie-index, waardoor de impact bruto een 4 is. De huidige maatregelen laten echter zien dat de kans aanzienlijk wordt verlaagd naar een 2. Ook de impact wordt verminderd, doordat er sneller wordt ingegrepen als het onderhoud niet volgens planning of afspraak verloopt.

Bruto score = 16

Netto score = 6

13 – Onvoldoende (financiële) beheersing projecten

Bij nieuwbouw- en onderhoudsprojecten ontstaat het risico dat er onvoldoende (financiële) beheersing is. Dit kan leiden tot onverantwoord dure kosten. Op het moment dat Accolade hier geen maatregelen op neemt is het een gegeven dat projecten duurder uitvallen dan verwacht. De impact daarvan wordt financieel gescoord op een 3. Door offerteprocedures, termijnstaten, financiële toetsen en directiebesluiten wordt dit risico aanzienlijk verminderd. De kans wordt verlaagd naar een 2, waarbij de impact wel gelijk blijft.

Bruto score = 15

Netto score = 6

14 – Duurzaam prestatie-model

Op de lange termijn is het risico aanwezig dat Accolade, net als de rest van de sector, geen sluitend prestatie-model heeft. Accolade loopt het risico dat het doen van veel, veelal onrendabele investeringen, op lange termijn niet houdbaar is. De kasstromen zullen dan onvoldoende zijn voor instandhouding van de bestaande woningvoorraad. Zonder maatregelen is het zeker dat dit gaat gebeuren en is de impact enorm. Accolade heeft een financieel kader waaraan de begroting wordt getoetst. Dit financieel kader is opgesteld met als doel de bedrijfsvoering op lange termijn te kunnen blijven voeren. Met behulp van deze maatregelen wordt de kans daarop aanzienlijk vergroot en daarmee het risico verkleind.

Bruto score = 25

Netto score = 5

15 – Fraude (inclusief management override of controls)

In de basis is dit een risico met een hoge score. De kans dat dit zich zonder maatregelen zou voordoen is ingeschat op een 4. De impact is ook een 4, aangezien dit voor flinke imagoschade kan zorgen. Er zijn daarom al de nodige maatregelen getroffen. Er is aandacht voor structurele awareness onder het personeel, er vinden controles plaats op memoboeking binnen het primaire systeem, procuratie en autorisatie op betalingen en Accolade beschikt

(systeemtechnische) functiescheidingen. Hiermee verlagen we de kans dat het voor kan komen van een 4 naar een 1. De impact blijft echter gelijk op het moment dat het zich voordoet, waardoor de totale netto score 4 is. Een uitwerking van

Bruto score = 16

Netto score = 4

16 - Onrechtmatige betalingen

Zonder maatregelen is de kans op onrechtmatige betalingen door het niet naleven van de voorschriften, onjuiste betalingen of management override erg groot (4). De impact van onrechtmatige betaling in de vorm van imagoschade is erg groot (4). Door middel van functiescheiding en autorisaties in het systeem in lijn met de procuratieregelingen is het nagenoeg onmogelijk om als individu onrechtmatige betalingen te doen. Hierdoor is de kans dat dit risico zich voordoet sterk afgenomen tot een score 1.

Bruto score = 16

Netto score = 4

17 - Verslechterende leefbaarheid

De leefbaarheid van de wijken staat onder druk. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door het toenemend aantal kwetsbare huurders, maar ook het Passend Toewijzen speelt hierin mee, doordat dit voor eenzijdige wijkvorming kan zorgen. Dit kan zorgen voor onveiligere leefsituaties, overlast, ontevreden huurders of zelfs een toename van de leegstand. Dat dit risico speelt is algemeen bekend, waardoor kans een score van 5 heeft gekregen. De impact is ook relatief groot, aangezien dit zich in ons hele bezit kan afspelen. Daarentegen is de verwachting dat dit hooguit plaatselijke imagoschade zal veroorzaken, waardoor de impact wordt gescoord op een 3. Voornamelijk de inzet van de afdeling Wijken en Buurten en de ontwikkeling van de Veerkrachtmonitor moeten zorgen voor het verlagen van de kans op verslechterende leefbaarheid. Op dit moment wordt die kans verlaagd van een score 5 naar een 2. Ook zal door de maatregelen de verslechterende leefbaarheid sneller worden opgemerkt, waardoor de impact voornamelijk binnen de organisatie blijft, wat leidt tot een score van 2.

Bruto score = 15

Netto score = 4

Gedetailleerde risicoanalyses

Fraude risicoanalyse

Fraude kan impactvolle gevolgen hebben voor een organisatie op diverse onderdelen, zoals financieel, op het imago, maar ook op het gebied van wet- en regelgeving. Om mogelijke risico's op fraude zo goed mogelijk te kunnen identificeren en beheersen is een frauderisico analyse uitgevoerd. Dit is gedaan op basis van de van fraude gerelateerde risico's uit de risico bibliotheek van Naris.

Uit de risico bibliotheek van Naris zijn 16 risico's gehaald die gerelateerd zijn mogelijk fraude. Daarnaast zijn nog twee risico's specifiek voor Accolade toegevoegd. Op deze 18 risico's is een analyse gedaan, waaruit blijkt dat het voornamelijk afdelingsrisico's betreft. Deze risico's worden niet specifiek opgenomen in het risicobeheersingsraamwerk. In het risicobeheersingsraamwerk is er een overkoepeld risico opgenomen met betrekking tot fraude: "*Fraude (inclusief management override of controls)*". Dit betreft een verhoogd risico, waarbij de huidige beheersmaatregelen ervoor zorgen dat de netto score binnen de risicobereidheid valt. De risico's uit de fraude risicoanalyse zijn inzichtelijk in bijlage 4.

Fiscale risicoanalyse

Net als bij de fraude risico's is op het gebied van fiscale risico's ook een inventarisatie gedaan. Hierbij is geput uit risico's van Naris, eigen inzichten vanuit Accolade en fiscale informatie van collega corporaties. Dit heeft geleid tot een lijst van 16 fiscale risico's. De fiscale risico's worden gezien als afdelingsrisico's die niet afzonderlijk in het risicobeheersingsraamwerk worden opgenomen. In bijlage 5 zijn de risico's uit de fiscale risico analyse inzichtelijk.

IT risicoanalyse

Tot slot is ook voor de IT gerelateerde risico's een inventarisatie en analyse gedaan. Deze inventarisatie heeft plaatsgevonden in samenwerking met afdeling I&A. In de totale inventarisatie zijn 32 risico's geïdentificeerd. Niet alle risico's zijn opgenomen in het risicobeheersingsraamwerk, omdat een groot deel hiervan worden gezien als afdelingsrisico's. Vanuit de risico inventarisatie is het risico "*Niet juist naleven voorschriften Privacy & Security*" opgenomen onder de verhoogde risico's als overkoepelend IT risico. In bijlage 6 is inzichtelijk welke 32 risico's in de IT risico analyse zijn opgenomen.

Vervolg risicomanagement in 2025

Beheersing verhoogde- en top risico's in 2025

In 2025 worden de uitwerkingen van de nieuwe of gewijzigde Key Controls besproken met de risico-eigenaren. De Key Controls worden, net als voorgaand jaar, opgesteld door middel van de 6W methode. P&C zal actief in gesprek gaan met de risico-eigenaren om ondersteuning te bieden het implementeren van de beheersmaatregelen in de 1^e lijn die benoemd zijn in de Key Controls. Ook is het bespreken van de voortgang van de beheersing van de risico's onderdeel van dit gesprek.

Soft controls

Om meer afdelingen en collega's te betrekken blijven we workshops geven rondom Soft Controls. We hebben geleerd dat dit nieuwe inzichten met zich mee brengt. Daarnaast worden de workshops goed ontvangen door de deelnemers en verhogen we hiermee het bewustzijn van de collega's rondom risicomanagement. Ook weten we hierdoor medewerkers actiever betrekken bij het risicomanagement.

Intern controleplan 2025

In de 2^e lijn worden interne controles uitgevoerd conform het intern controleplan 2025. Dit intern controleplan is opgenomen in bijlage 3 van dit document. Aan de hand van de resultaten van de interne controles kan worden vastgesteld of de beheersmaatregelen in de 1^e lijn het gewenste effect hebben. In 2025 wordt meer aandacht besteed aan de tijdige uitvoering van de interne controles, de vastlegging van de bevindingen en de totale dossiervorming. Hiermee wordt het risicomanagementproces gedurende het jaar verder verbeterd.

Bijlagen



accolade

helemaal
je eigen plek

Bijlage 1: Risico inventarisatie

Risico Eigenaar	Hoofd risico	Oorzaak	Gevolg	Type risico	Bruto kans	Bruto impact	Bruto score	Impact categorie	Netto kans	Netto impact	Netto score
Manager Vastgoed	De funderingsproblematiek	Zakkend waterpeil, waardoor de fundering droog komt te staan	Veiligheidsissue en kosten voor herstel	Top risico	5	5	25	A	5	5	25
Manager Strategie & Beleid	Politieke onvoorspelbaarheid	Onbetrouwbare overheid	Niet kunnen realiseren van de strategische doelstellingen	Top risico	5	5	25	B/C	5	4	20
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Samenvoeging primaire systemen, onvoldoende bewustzijn van onjuiste data	Verkeerde beslissingen, onjuiste uitkomsten (huurprijzen, marktwaarden)	Top risico	5	4	20	C	5	3	15
Concerncontroller	Projectsteun	Andere corporaties maken keuzes op korte termijn, waardoor ze op lange termijn projectsteun nodig hebben Andere corporaties staan er financieel minder goed voor dan Accolade	Corporaties die er financieel beter voor staan worden de dupe hiervan met financiële gevolgen	Verhoogd risico	3	5	15	A	2	5	10
Manager Strategie & Beleid	Het niet kunnen realiseren van de portefeuillestrategie (o.a mismatch vraag en aanbod)	Aannemer gaat failliet Vertraging als gevolg van wet- en regelgeving Kwaliteitseisen worden niet gehaald Uitvoering nieuwbouw niet conform afspraken Onvoldoende beschikbaarheid van bouwlocaties Teveel woningverkopen Onvoldoende financiële middelen	Onvoldoende betaalbare woningen in portefeuille Oplopende wachtlijsten huurders	Verhoogd risico	5	4	20	B/D	5	2	10
Manager Vastgoed	Het niet kunnen realiseren van de verduurzamingsopgave	Landelijke ambitie CO2 neutraal 2050 is te hoog, Klimaatakkoord 20% alle woningen aardgasvrij is te ambitieus en planning en uitvoering (intern en extern) is ontoereikend. Inefficiënte keuzes inzake verduurzaming Onvoldoende financiële middelen	Niet halen strategische doelstelling Kapitaalvernietiging	Verhoogd risico	5	4	20	D	5	2	10

Risico Eigenaar	Hoofd risico	Oorzaak	Gevolg	Type risico	Bruto kans	Bruto impact	Bruto score	Impact categorie	Netto kans	Netto impact	Netto score
Manager Strategie & Beleid	Stapelingsmaatschappelijke opgaven	Grote nieuwbouw opgave vanuit NPA Verduurzamingsopgave vanuit NPA Eenmalige huurverlaging Urgente doelgroepen	Alle opgaven tezamen worden teveel voor corporaties om naar behoren te kunnen uitvoeren	Verhoogd risico	5	4	20	A/B	3	3	9
Manager Strategie & Beleid	Afhankelijkheid samenwerking	Grote afhankelijkheid van derden	Niet realiseren van doelstellingen als gevolg van invloed van derden	Verhoogd risico	5	4	20	A	3	3	9
Manager Strategie & Beleid	Maatschappelijke onrust	Vermogensverschillen en ongelijkheid onder huurders Polarisatie onder huurder Huurders worden veeleisender Grotere instroom vluchtelingen agv oorlog	Onvermogen om conflicten collectief op te lossen Toenemende agressie in de maatschappij Verlies van vertrouwen in woningcorporaties	Regulier risico	4	3	12	B	3	3	9
Concerncontroller	Niet voldoen aan criteria gemeenschappelijk beoordelingskader Aw en WSW (oa realisatie-indexen)	Onvoldoende scherpte en bewustzijn van de aangeleverde input tbv de begroting Onvoldoende scherpte en bewustzijn op de impact van keuzes op criteria in gemeenschappelijk beoordelingskader	Onjuist ratio's en uitkomsten Aanwijzing Autoriteit Woningcorporaties Verscherpt Toezicht	Verhoogd risico	5	4	20	C	2	4	8
Concerncontroller	Offensievere cultuur	Corporaties worden onder druk gezet om onverantwoordelijke keuzes te maken, om te kunnen voldoen aan maatschappelijke opgaven	(Te) opportunistisch gedreven besluitvorming, zonder afgewogen keuzes te maken met het oog op de lange termijn visie	Verhoogd risico	4	5	20	A	2	4	8
Manager Bedrijfsvoering	Niet juist naleven voorschriften privacy en security	Onvoldoende kennis en bewustzijn Onduidelijkheid van geldende voorschriften Geen juist voorbeeldgedrag Voorschriften zijn niet uitvoerbaar of conflicteren met elkaar	Accolade geconfronteerd wordt met een incident op het gebied van informatiebeveiliging (bv. een hack, ransomware) Een datalek ontstaat	Verhoogd risico	4	4	16	B	2	4	8
Manager Woonpunt	Onvoldoende fysieke veiligheid medewerkers	Toenemende agressie in de maatschappij Accolade heeft een open kantoor	Fysieke en verbale geweldsincidenten Kans op hoger ziekteverzuim	Verhoogd risico	5	3	15	B	4	2	8

Risico Eigenaar	Hoofd risico	Oorzaak	Gevolg	Type risico	Bruto kans	Bruto impact	Bruto score	Impact categorie	Netto kans	Netto impact	Netto score
Manager Dagelijks Onderhoud	Fraude aannemers uitvoering dagelijks onderhoud	Aannemers maken misbruik, intern te weinig controle op de uitvoering van het werke controle op de facturem	Accolade betaalt teveel	Verhoogd risico	5	3	15	A	3	2	6
Manager Vastgoed	Onvoldoende veiligheid bewoners Accolade en medewerkers bouwbedrijven	Uitbesteden van werkzaamheden aan bedrijven die niet VCA gecertificeerd zijn/niet naleven VCA regels	Claims door bewoners en medewerkers Voor Accolade imagoschade	Verhoogd risico	3	5	15	B	2	3	6
Manager Vastgoed	Uitvoering onderhoud niet conform planning en afspraken met RGS partners	Onduidelijkheden in communicatie Planning te ambitieus voor RGS partners RGS partners leveren niet de gewenste kwaliteit	Onbetrouwbare MJOB Woningkwaliteit onvoldoende Realisatie wijkt af van begroting	Verhoogd risico	4	4	16	A/C	2	3	6
Manager Vastgoed	Onvoldoende (financiële) beheersing projecten	Onvoldoende formele moment tijdens het gehele ontwikkelproces	Projecten vallen onverantwoord duur uit	Verhoogd risico	5	3	15	A	2	3	6
Manager Financiën	Betaalbaarheid huurders onder druk	Toenemende (woon)lasten	Toename huurachterstanden	Regulier risico	3	4	12	A	2	3	6
Concerncontroller	Duurzaam verdienmodel (financiële continuïteit)	Onvoldoende zicht op financiële huishouding lange termijn tot 2050 Maatschappelijke opgaven groter dan financiële mogelijkheden	Ambities niet kunnen realiseren, financieel onderuit gaan met als gevolg verscherpt toezicht of saneren van de corporatie.	Verhoogd risico	5	5	25	B	1	5	5
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Houding en gedrag van medewerkers, management override	Financiele- en/of imagoschade	Verhoogd risico	4	4	16	B	1	4	4
Manager Financiën	Het doen van onrechtmatige betalingen	Management override Niet naleven voorschriften	Financiele- en/of imagoschade	Verhoogd risico	4	4	16	B	1	4	4
Manager Wijken en Buurten	Verslechterende leefbaarheid als gevolg van kwetsbare doelgroepen	Toenemend aandeel kwetsbare huurders Passend Toewijzen Verplichte toewijzing bijzondere doelgroepen	Ontevreden huurders Onveiligere leefsituaties Eenzijdige wijkvorming Toenemende leegstand	Verhoogd risico	5	3	15	B	2	2	4

Risico Eigenaar	Hoofd risico	Oorzaak	Gevolg	Type risico	Bruto kans	Bruto impact	Bruto score	Impact categorie	Netto kans	Netto impact	Netto score
Manager Bedrijfsvoering	Onvoldoende innovatieve ICT	De afdeling ICT is onderbezet Het personeel kan niet meekomen met de digitale ontwikkelingen De huidige ICT is nog niet klaar voor verdergaande innovaties	Accolade kan niet meekomen qua digitalisering, waardoor relatief gezien een steeds arbeidsintensievere bedrijfsvoering ontstaat Accolade kan niet voldoen aan verplichtingen, bijvoorbeeld het system-to-system aanleveren van de dPi en dVi	Regulier risico	4	3	12	A	2	2	4
Manager Bedrijfsvoering	Afhankelijkheid data en systemen	Stroomuitval Brand Gijzeling	Systemen niet beschikbaar Dataverlies	Regulier risico	4	3	12	D	2	2	4
Manager Bedrijfsvoering	Te weinig personeel	Grote concurrentie op de arbeidsmarkt	Werkachterstanden, ontevredenheid bij huurders	Regulier risico	3	3	9	A	2	2	4

Bijlage 2: Wijzigingen ten opzichte van voorgaand jaar

In deze bijlage wordt kort toegelicht welke wijzigingen zich hebben voorgedaan ten opzichte van voorgaand jaar. Er zal in worden gegaan op de volgende onderdelen:

- Nieuwe top risico's en afgevallen top risico's
- Nieuwe verhoogde risico's en afgevallen verhoogde risico's
- Afgevallen reguliere risico's
- *Stapeling maatschappelijke opgaven*
- *Het duurzaam verdienmodel (financiële continuïteit)*
- *Het niet realiseren van de portefeuillestrategie.*

Nieuwe en afgevallen top risico's

Er zijn dit jaar drie risico's verlaagd in prioriteit van top risico naar verhoogd risico. Dit wordt met name veroorzaakt doordat kritischer is gekeken naar de impact van het risico.

Er is één risico bijgekomen dat vorig jaar een verhoogd risico was, namelijk het risico dat de kwaliteit van stamdata in het primaire systeem onvoldoende is. Dit wordt met name veroorzaakt door de workshop Soft Controls over het onderwerp datakwaliteit. Hierin is duidelijk geworden hoe groot het probleem is en hoeveel afdelingen dit raakt. Dit risico is daarom nu beoordeeld als top risico, zodat het de aandacht krijgt die het nodig heeft.

Nieuwe en afgevallen verhoogde risico's

Als eerst worden de nieuwe verhoogde risico's benoemd met een korte toelichting.

- *Stapeling maatschappelijke opgaven*

Vorig jaar was dit een top risico, maar met de afgewogen keuzes die Accolade maakt is de huidige inschatting dat de netto impact kleiner is dan dat vorig jaar werd ingeschat. Ook wordt duidelijker dat Accolade hier geen uitzondering op is, waardoor de kans op een forse handhaving steeds kleiner wordt.

- *Het duurzaam verdienmodel (financiële continuïteit)*

Accolade heeft een Financieel kader opgesteld waarmee zij beheerst kunnen blijven voortbestaan. Doordat Accolade zich aan dit kader houdt, verminderd het risico op het niet hebben van een duurzaam verdienmodel aanzienlijk. Dit zorgt ervoor dat er een passende maatregel is en dit geen top risico meer is voor Accolade.

- *Het niet realiseren van de portefeuillestrategie*

De doorrekening van de begroting heeft laten zien dat een groot deel van de portefeuillestrategie mogelijk is voor Accolade. Desondanks is het een gegeven dat niet de gehele wens kan worden uitgevoerd. Echter, na een kritische blik is de impact van het niet realiseren van de portefeuillestrategie niet enorm groot.

- *Fraude aannemers uitvoering dagelijks onderhoud*

Dit is een nieuw risico, afkomstig uit een rapport van het Aw. Voorheen was werd dit risico niet geïdentificeerd, maar na beoordeling is deze als verhoogd risico naar voren gekomen.

- *Onvoldoende (financiële) beheersing projecten*

Dit betreft een nieuw risico, ingebracht door de Audit Commissie. Deze is na beoordeling als verhoogd risico naar voren gekomen, waardoor het risico met ingang van 2025 is uitgewerkt in het risicobeheersingsraamwerk.

Naast de nieuwe risico's wordt onderstaand een toelichting gegeven op de risico's die vorig jaar als verhoogd risico werden gezien, maar dit jaar zijn opgenomen als regulier risico.

- *Maatschappelijke onrust*

Dit risico is voor 2025 lager ingeschat, met name de impact is lager ingeschat. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt, doordat de imagoschade in de praktijk mee zal vallen. De maatschappelijke onrust is in de regio van Accolade is relatief kleiner dan bijv. in de randstad. De kans op 'grotere' imagoschade is daarom relatief klein.

- *Betaalbaarheid huur onder druk*

Als eerst heeft dit risico een naamsverandering gehad. Voorheen heette dit de betaalbaarheid van huurders staat onder druk, maar 'huurders' is veranderd naar 'huur'. De betaalbaarheid van de huur is iets waar Accolade invloed op heeft, de betaalbaarheid van huurders niet volledig. Dit risico wordt niet meer als verhoogd gezien, omdat kritischer is gekeken naar de impact.

- *Afhankelijkheid data en systemen*

Met de ontwikkeling dat steeds meer in de cloud wordt gewerkt neemt de afhankelijkheid van data en systemen meer af, met name de impact zal worden verkleind. Stroomuitval zorgt bijvoorbeeld niet meer voor een grote impact op de bedrijfsvoering door het gebruik van laptops.

- *Onvoldoende innovatieve ICT*

Voorgaand jaar werd de kans als een 'zekerheid' gezien dat dit risico zich voor zou doen. De kans is nu iets voorzichtiger ingeschat, aangezien het geen zekerheid is dat het direct tot nadelige gevolgen leidt. Hierdoor is de score bruto beneden de 15 uitgekomen.

Nieuwe en afgevalen reguliere risico's

Hier worden de nieuwe en afgefallen reguliere risico's toegelicht. Reguliere risico's die vorig jaar nog werden gezien als verhoogd risico zijn in de vorige paragraaf behandeld en worden hier niet nogmaals toegelicht. Ook hier zitten een aantal risico's tussen uit het rapport van Accent Advies.

- *Te weinig personeel*

Dit risico is ingebracht vanuit de RvC. Voorheen hadden we het risico op het hebben van onvoldoende kwalitatief- of kwantitatief personeel. Deze is destijds van de lijst afgehaald, omdat Accolade prima in staat blijkt openstaande vacatures in te vullen. Dit is ook de reden waarom dit risico is ingeschat als regulier risico, de praktijk laat zien dat dit geen probleem is bij Accolade.

Bijlage 3: Intern controlplan 2025

Risico eigenaar	Risico	Tweede lijn controle	Frequentie
Concerncontroller	Projectsteun + Duurzaam verdienmodel (financiële continuïteit)	Controle input en output van de meerjarenbegroting door P&C + toetsing aan financieel kader	Jaarlijks
Concerncontroller	Niet voldoen aan criteria gemeenschappelijk beoordelingskader Aw en WSW (oa realisatie-indexen)	Realisaties begroting voorgaande jaren vergelijken met input begroting (onderdeel van begrotingsproces)	Jaarlijks
Concerncontroller	Niet voldoen aan criteria gemeenschappelijk beoordelingskader Aw en WSW (oa realisatie-indexen)	Kennis nemen van getoetste normen bij opstellen begroting	Jaarlijks
Concerncontroller	Niet voldoen aan criteria gemeenschappelijk beoordelingskader Aw en WSW (oa realisatie-indexen)	Controle op gegevens toewijzen t.b.v. Passend toewijzen en Staatssteun	Tertiaal
Concerncontroller	Niet voldoen aan criteria gemeenschappelijk beoordelingskader Aw en WSW (oa realisatie-indexen)	Steekproef op toewijzingen	Tertiaal
Concerncontroller	Offensievere cultuur	Advies concerncontroller bij DO besluit van begroting	Jaarlijks
Concerncontroller	Offensievere cultuur	Advies P&C bij projectbesluiten	Doorlopend
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Goedkeuring op wijzigingen in rollen en rechten Tobias	Doorlopend
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Controle op verbruik materialen vakmannen	Half jaarlijks
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Integrale beoordeling rollen en rechten	Jaarlijks
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Controle handtekeningen termijnstaten RGS partners boven 150.000	Tertiaal
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Goedkeuring op memoriaalboekingen	Doorlopend
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Controle checklist periode afsluiting Bedrijfsadministratie	Maandelijks
Concerncontroller	Fraude (inclusief management override of controls)	Kennis nemen van rollen en rechten in FrieslandHuurt + logsysteem	Jaarlijks
Manager Bedrijfsvoering	Niet juist naleven voorschriften privacy en security	Kennis nemen van het overzicht van incidenten en de opvolging daarvan	Tertiaal
Manager Bedrijfsvoering	Niet juist naleven voorschriften privacy en security	Kennis nemen van de resultaten van de penetratietests	Jaarlijks
Manager Bedrijfsvoering	Niet juist naleven voorschriften privacy en security	Kennis nemen van de voortgang van de trainingen van medewerkers op het gebied van privacy en security	Tertiaal
Manager Bedrijfsvoering	Niet juist naleven voorschriften privacy en security	Controle of crisisoefening is uitgevoerd met gewenste deelname	Jaarlijks
Manager Dagelijks Onderhoud	Fraude aannemers uitvoering dagelijks onderhoud	Analyse op facturenstroom leveranciers DO - hoeveel facturen, welke bedragen, opvallendheden	Tertiaal
Manager Dagelijks Onderhoud	Fraude aannemers uitvoering dagelijks onderhoud	Top 10 per adres op DO en MO	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Controle of huurprijzen in Tobias conform huurbeleid zijn	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Kennis nemen van afmeldingen labels na verduurzaming (uitgevoerd door Derck) + aansluiting Vabi en Tobias	Tertiaal

Risico eigenaar	Risico	Tweede lijn controle	Frequentie
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Controle op aftopping streefhuur DAEB woningen	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Controle op aanpassing segmenten aftoppingsgrenzen in Tobias	Jaarlijks
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Geen contracthuren boven 100% max redelijk	Incidenteel
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Huurmutatieregister	Maandelijks
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Huurverhogingen van niet-woningen	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Servicekosten aanpassing tarieven (steekproef)	Jaarlijks
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Servicekosten afrekening (steekproef)	Jaarlijks
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Intermediaire verhuur (wijzigingen in Tobias)	Jaarlijks
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Punten woningwaardering mutatieregister	Jaarlijks
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Kennis nemen van controle PV panelen (uitgevoerd door Mariska) + aansluiting met Vastware? (uitvoeren door Derck?)	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Kennis nemen van controle op woningverbetering individueel (uitgevoerd door Mariska)	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Kennis nemen van verwerking wijzigingen in punten nav projectmatige woningverbeteringen/renovaties	Tertiaal
Manager Financiën	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende	Controle op verwerking in- en uit exploitatie genomen eenheden in Tobias	Jaarlijks
Manager Financiën	Het doen van onrechtmatige betalingen	Controle op procuratie in Tobias bij wijziging in procuratieschema	Incidenteel
Manager Financiën	Het doen van onrechtmatige betalingen	Controle op betalingen met creditcards	Maandelijks
Manager Financiën	Het doen van onrechtmatige betalingen	Controle op betaalruns	Wekelijks
Manager Financiën	Het doen van onrechtmatige betalingen	Controle op facturen kleiner dan 1000 euro	Tertiaal
Manager Financiën	Het doen van onrechtmatige betalingen	Goedkeuring van P&C op nieuwe of gewijzigde bankrekeningnummers van leveranciers + totaalcontrole ultimo jaar	Doorlopend
Manager Strategie & Beleid	Politieke onvoorspelbaarheid	Periodiek GRC overleg - Niet echt een controle	Half jaarlijks
Manager Strategie & Beleid	Het niet kunnen realiseren van de portefeuillestrategie (oa mismatch vraag en aanbod)	Controle gerealiseerde aantal verkopen tov begrote aantal verkopen	Tertiaal
Manager Strategie & Beleid	Het niet kunnen realiseren van de portefeuillestrategie (oa mismatch vraag en aanbod)	Controle realisatie eenheidsmutaties tov verwachte mutaties uit haalbare portefeuille	Tertiaal
Manager Strategie & Beleid	Stapelning maatschappelijke opgaven	Toets op realisatie financieel kader	Tertiaal
Manager Strategie & Beleid	Afhankelijkheid samenwerking	Kennis nemen van risico inschatting bij projectbesluiten	Doorlopend
Manager Strategie & Beleid	Het niet kunnen realiseren van de portefeuillestrategie	Controle op strategische labels in Tobias met verkoop en sloopbestemming	Tertiaal
Manager Woonpunt	Kwaliteit stamdata in primair systeem onvoldoende		

Risico eigenaar	Risico	Tweede lijn controle	Frequentie
Manager Vastgoed	Funderingsproblematiek	Kennis nemen van bevindingen onderzoek externe partij en Fundermaps	Tertiaal
Manager Vastgoed	Het niet kunnen realiseren van de verduurzamingsopgave Uitvoering onderhoud niet conform planning en afspraken met RGS partners	Controle realisatie onderhoud en verduurzaming tov begroting	Tertiaal
Manager Vastgoed	Onvoldoende veiligheid bewoners Accolade en medewerkers bouwbedrijven	Controle/kennismen van VCA certificering bedrijven?	Jaarlijks
Manager Vastgoed	Uitvoering onderhoud niet conform planning en afspraken met RGS partners	Kennis nemen van aansluiting tussen B+R bestand en Grootboek (uitgevoerd door Derck)	Tertiaal
Manager Vastgoed	Onvoldoende (financiële) beheersing projecten	Check op facturen en betalingen met termijnen	Doorlopend
Manager Vastgoed	Onvoldoende (financiële) beheersing projecten	Nacalculatie na financiële afwikkeling	Doorlopend
Manager Wijken en Buurten	Verslechterende leefbaarheid als gevolg van kwetsbare doelgroepen	Bespreken stand van zaken met manager	Tertiaal
Manager Woonpunt	Onvoldoende fysieke veiligheid medewerkers	Kennis nemen van de gevolgde (verplichte) agressie training	Tertiaal
Manager Woonpunt	Onvoldoende fysieke veiligheid medewerkers	Kennis nemen van de hoeveelheid agressie meldingen om het verloop te monitoren	Tertiaal
Manager bedrijfsvoering	Geen top- of verhoogd risico: Overig	Standenregister salarissen	Maandelijks
Manager Financiën	Geen top- of verhoogd risico: Niet voldoen aan wet- en regelgeving	Taxaties verkoop woningen bestaand bezit niet ouder dan 6 maanden op datum tekenen	Tertiaal
Manager Financiën	Geen top- of verhoogd risico: Overig	BTW-aangifte	Kwartaal
Manager Financiën	Geen top- of verhoogd risico: Betaalbaarheid huurders onder druk	Steekproef op afboekingen huurachterstanden	Tertiaal

Bijlage 4: Fraude risicoanalyse

Strategisch/operationeel	Risico	Impact categorie
Operationeel	Financiële fraude door medewerkers of bestuur	Imago
Operationeel	ICT en huisvesting (Autorisaties) - Medewerkers spannen samen om handelingen te kunnen verrichten waarvoor zij afzonderlijk niet geautoriseerd zijn.	Imago
Operationeel	Personeel & Organisatie (Gedrag) - Medewerkers verstrekken vertrouwelijke/beschermd informatie (personeel- en/of huurdersinfo) aan onbevoegde partijen.	Wet- en regelgeving
Operationeel	Personeel & Organisatie (Gedrag) - Onbevoegde medewerkers kunnen zich vertrouwelijke informatie toe-eigenen.	Imago
Operationeel	Personeel & Organisatie (Gedrag) - Medewerkers gebruiken hun zakelijke faciliteiten (auto, tablet, telefoon etc.) ook voor privé doeleinden, anders dan in de gebruikersvoorwaarden is toegestaan.	Imago/Wet- en regelgeving
Operationeel	ICT en huisvesting (Gebouwbeveiliging) - De toegangspas van oud-medewerkers wordt niet ingenomen en geblokkeerd, waardoor zij toegang blijven houden tot het gebouw. Zij hebben hierdoor de mogelijkheid om spullen/apparatuur te ontvreemden.	Imago
Operationeel	ICT en huisvesting (Autorisaties) - Medewerkers hebben meer rechten dan dat voor het uitoefenen van hun functie noodzakelijk is.	Imago
Operationeel	ICT en huisvesting (Autorisaties) - Medewerkers laten hun werkplek onbeheerd achter, waardoor anderen toegang hebben tot hun PC en van hun rechten gebruik kunnen maken.	Imago
Operationeel	Personeel & Organisatie (Werving- en selectie) - Het aanleveren van frauduleuze informatie door de medewerker.	Imago
Operationeel	ICT en huisvesting (Autorisaties) - Oud-medewerkers hebben nog steeds toegang tot het netwerk en applicaties (sleutels niet ingeleverd, rechten niet geblokkeerd).	Imago
Operationeel	Financieel beheer (Debiteuren) - Het risico dat een medewerker onterecht bedragen afboekt, terwijl deze niet ontvangen zijn.	Imago
Operationeel	Personeel & Organisatie (Werving- en selectie) - Het aannemen van medewerkers die niet voldoen aan de integriteitseisen (bijv. ze kunnen geen VOG overleggen).	Imago
Operationeel	Verhuur (Mutatie) - Onderverhuur van leegstaande objecten door medewerkers met betrekking tot mutatie.	Imago
Operationeel	Onrechtmatige betalingen op bankrekeningnummer dat niet van de huurder is.	Imago
Operationeel	Onrechtmatige matching bij woningtoewijzing	Wet- en regelgeving
Operationeel	Fraude (of bewuste fouten) met declaraties of WNT.	Wet- en regelgeving
Operationeel	Fraude (of bewuste fouten) door RGS partners	Imago
Operationeel	Onjuiste of ongewenste boekingen dan wel management override.	Imago

Bijlage 5: Fiscale risicoanalyse

Strategisch/operationeel	Risico	Impact categorie
Operationeel	Geen tijdige indiening van VPB aangifte bij de Belastingdienst, met boeterente of een boete als gevolg	Financieel
Operationeel	Onjuiste toepassing van fiscale- en regelgeving	Financieel
Operationeel	Onvoldoende fiscale kennis binnen de organisatie	Financieel
Operationeel	Het kennisniveau van de externe Belastingadviseur is te laag, waardoor niet optimaal gebruik wordt gemaakt van fiscale mogelijkheden	Financieel
Operationeel	Geen tijdige betaling van loonbelasting, met een boete als gevolg	Financieel
Operationeel	Onjuist begroten van vpb, waardoor de liquiditeitsprognose significant afwijkt van de begroting	Wet- en regelgeving
Operationeel	Het risico dat fiscaliteit teveel bij één medewerkers is belegd, die niet vervangbaar is.	Wet- en regelgeving
Operationeel	Onjuiste btw terugvordering als gevolg van het niet corrigeren van de pro rata ultimo het jaar.	Financieel
Operationeel	De werknemer die verantwoordelijk is voor de aangifte loonbelasting is niet vervangbaar	Wet- en regelgeving
Operationeel	Keuzes die niet leiden tot de optimale fiscale oplossing	Financieel
Operationeel	Risico van correcties door de Belastingdienst	Financieel
Operationeel	Onjuiste verwerking commerciële en fiscale verschillen	Financieel
Operationeel	Voorlopige aanslag is te laag	Financieel
Operationeel	Niet op tijd aanvragen subsidie mogelijkheden	Financieel
Operationeel	Tariefswijzigingen	Financieel
Operationeel	Inzake de ATAD worden wisselende percentages toegepast	Financieel

Bijlage 6: IT risicoanalyse

Strategisch/operationeel	Risico	Impact categorie
Operationeel	De kans bestaat dat er sprake is van zwakke beveiliging in nieuwe of gewijzigde systemen.	Financieel / Imago
Operationeel	De kans bestaat dat een hackpoging slaagt en er toegang wordt verkregen tot klantdata/ bedrijfsinformatie	Financieel / Imago
Operationeel	Onbevoegden krijgen toegang tot (vertrouwelijke) informatie van de corporatie	Financieel / Imago
Operationeel	De kans bestaat dat er sprake is van zwakke beveiliging van software of fouten in software	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat informatie tijdens transport of verzending wordt onderschept	Financieel / Imago
Operationeel	De kans bestaat dat een (onder)leverancier wegvalt of onderpresteert	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat er fouten worden gemaakt bij configuratie en wijzigingsbeheer	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat niet formeel geteste en geaccepteerde wijzigingen worden doorgevoerd	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat geheime authenticatie-informatie wordt gestolen/ verloren/ gedeeld	Financieel / Imago
Operationeel	(Langdurige) uitval (bij ontwikkeling) automatisering	Financieel / Imago / Huurders
Operationeel	Niet werken en/of toegankelijk zijn van een back-up	Financieel / Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat informatiesystemen uitvallen door een technische storing	Financieel / Imago / Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat er onvoldoende training wordt gegeven op het gebied van risicobewustzijn, kwaliteit of beheer	Financieel / Imago
Operationeel	De kans bestaat dat leveranciers niet worden beoordeeld	Financieel
Operationeel	Implementatie van nieuw softwarepakket wat (nog) niet voldoet	Financieel / Imago/ Juridisch / Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat er sprake is van een single point of knowledge binnen de IT-afdeling	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat contractuele afspraken niet worden nagekomen en/of dat er niet wordt voldaan aan de wet- & regelgeving of dat deze wordt overtreden	Financieel / Juridisch
Operationeel	De kans bestaat dat nutsvoorzieningen (stroom) uitvallen	Financieel / Imago / Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat kalibratiemethoden niet bekend zijn	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat acceptatiecriteria niet aanwezig zijn of niet worden nageleefd	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat de koeling (airco technische ruimten) uitvalt	Financieel / Imago / Huurders
Operationeel	Niet aansluiten van ICT-infrastructuur (hardware en software) op de processen van de corporatie	Huurders
Operationeel	Netwerk is toegankelijk voor onbevoegden waarbij onbevoegden wijzigingen kunnen aanbrengen in het netwerk en/of applicaties	Financieel / Imago / Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat er een besmetting plaatsvindt met malware	Financieel / Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat de organisatie afhankelijk is van de service provider	Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat er onvoldoende maatregelen worden genomen m.b.t. controle/screening van eigen personeel, inhuur of bij outsourcing	Financieel / Imago
Operationeel	De kans bestaat dat er d.m.v. social hacking toegang wordt verkregen tot klantdata/ bedrijfsinformatie	Financieel / Imago
Operationeel	De kans bestaat dat er een brute force aanval wordt gepleegd op publiek toegankelijke diensten	Financieel / Imago/ Huurders
Operationeel	De kans bestaat dat middelen ontoereikend of foutief worden onderhouden	Financieel
Operationeel	De kans bestaat dat er onvoldoende kennis is van apparatuur of programmatuur	Financieel
Operationeel	Onvolkomenheden geautomatiseerde werkomgeving	Financieel

Strategisch/operationeel Risico**Impact categorie**

Operationeel

Ontwikkeling en/of uitbreiding geautomatiseerde dienstverlening stagneert

Imago / Huurders