

**Deloitte.**

# MKW Directeurencontactdag.

**14 april 2009**

**Piet Klop RA MGA**

Audit.Tax.Consulting.Financial Advisory.



# We zijn aan de beurt

## MKW

- 132 leden met gemiddeld 1.780 vhe. Totaal 235.000 vhe.
- Stille reserve € 20 à € 30 miljard
- Eigen vermogen  $235.000 * 10.000$  per vhe = € 2 à € 3 miljard

# We zijn aan de beurt

## Corporaties

- Verzelfstandigd in 1995
- Toelating BBSH, d.w.z. toezicht Minister
- Relatief grote sector sociale volkshuisvesting, Zweden is nummer 2, Zweedse niveau betekent voor Nederland 1.7 miljoen woningen

# We zijn aan de beurt

## Belang accountant

- Deloitte accountant 45% corporaties
- Bij misstanden altijd kritische vragen aan accountant. Risicomanagement door de corporatie reduceert het beroepsrisico voor de accountant.

# We zijn aan de beurt

## Rol accountant

- Specialist in omfloerst taalgebruik.  
*“Veel ruimte voor verbetering. De bestuurder heeft een en ander op de beleidsagenda”*
- Goed opdrachtgeverschap RvC aan accountant
- Toezicht op accountants door AFM

# We zijn aan de beurt

## Corporaties zijn kwetsbaar

- Jaarlijks 3 à 5 miljard investeren
- Tot 2010 40 miljard EXTRA investeren
- Vaak 1 directeur bestuurder
- Onrendabele investeringen vallen niet op
- Druk om het geld te laten rollen
- Bouwsector fraudegevoelig
- Fraude is taboe
- Fraude komt alleen bij de burens voor
- Aan- en verkooptransacties mogelijkheden en reputatie tegenpartijen

# We zijn aan de beurt

## Risicomanagement

- Accepteren
- Overdragen
- Vermijden
- Beheersen

# We zijn aan de beurt

## Bestuurdersaansprakelijkheid

- Bestuurder is aansprakelijk
- RvC heeft afgeleide aansprakelijkheid
- Verzekering dekt niet schade onbehoorlijk bestuur



# We zijn aan de beurt

## Media

- SGBB, Woonbron, Rochdale, Servatius

Rode draad is “in control zijn”

# We zijn aan de beurt

## Van der Laan interventieteam

- Mandaat bestuurder aankoop vastgoed
- Bestuursbeloningen, pensioenen, nevenfuncties
- Kwaliteit RvC toezicht

# We zijn aan de beurt

## Mandaat bestuurder aankoop vastgoed

Vaak:

Buiten begroting 10 à 15% van het eigen vermogen  
= € 200 à € 300 miljoen

Is dit bedrag de onrendabele top?  
Of het bruto investeringsbedrag?

# We zijn aan de beurt

## Bestuursbeloningen

- Van impliciet naar expliciet
- Jaarlijks schriftelijke autorisatie door RvC
- RvC moet nevenfuncties opvragen, autoriseren én actief controleren

# We zijn aan de beurt

## Kwaliteit RvC toezicht

- Zittingsduur leden RvC
- Zelfevaluatie RvC
- Auditcommissie aanwezig?
- Toezichtskader RvC aanwezig?
- Deelnemingen niet natuurlijk persoon bestuurder, wel de t.i.
- Toezichtsfilosofie systeem of gegevensgericht, hoofdlijnen of detail

# We zijn aan de beurt

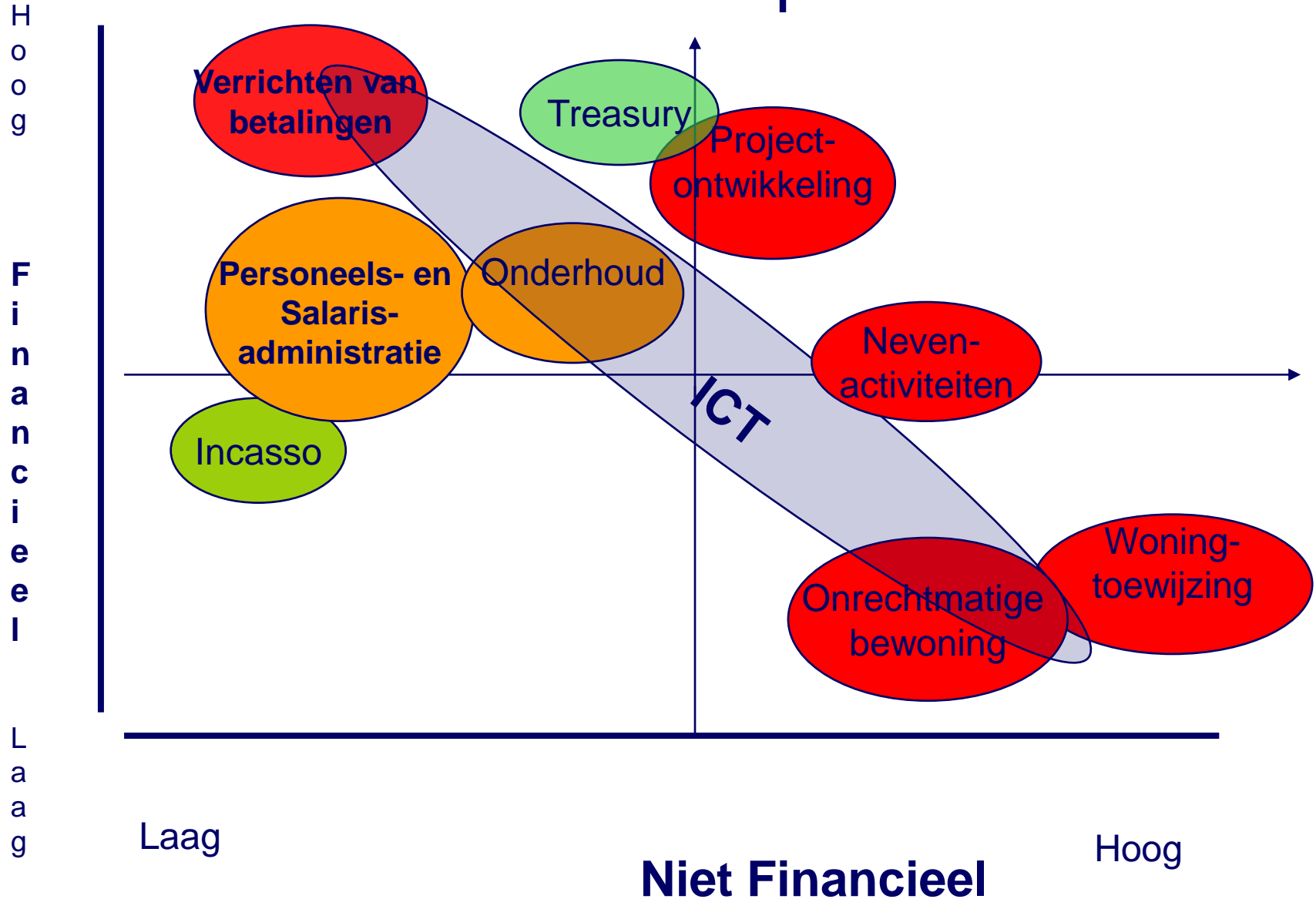
## Wat kunt u doen?

- Frauderisicoanalyse
- Toezichtskader → risicokaart

# Kenmerken fraudeur

Factoren	Hoog potentieel frauderisico	Laag potentieel frauderisico
<i>Managementstijl</i>	Autocratisch	Participerend
<i>Managementrichting</i>	Laag vertrouwen Machtgedreven	Hoog vertrouwen Resultaatgedreven
<i>Machtsverdeling</i>	Gecentraliseerd, gereserveerd voor top van het management	Gedecentraliseerd, verspreid over niveaus, gedelegeerd
<i>Beleid en regels</i>	Rigide en niet flexibel, sterk bewakend	Redelijk, fair, handhavend
<i>Beloningssysteem</i>	Bestraffend	Fair gestuurd
<i>Interne relaties</i>	Sterk competitief, vijandig	Bekrachtigend
<i>Bestuurders-karakteristiek</i>	Snelle jongen, opschepper, egoïstisch, doordrijver, ongevoelig, angstaanjagend, onzorgvuldig, gokker, impulsief, gierig, op grote aantallen en bezit ingesteld, winstgericht, ijdel, bombastisch, sterk emotioneel, partijdig, beter doen voorkomen dan ze zijn	Vriendelijk, competitief, ondersteunend Professioneel, besluitvaardig, gerespecteerd door gelijken, overwogen risiconemer, attent, genereus met persoonlijke tijd en geld, mensen-, producten- en marktgeoriënteerd, opbouwer, zelfvertrouwen, beheerst, rustig, overwogen, evenwichtig karakter, eerlijk, weten wie ze zijn, wat ze zijn en waar ze heen gaan
<i>Interne communicatie</i>	Formeel, stijf, gewichtig, bevooroordeeld, dubbelzinnig	Informeel, duidelijk, vriendelijk, open, onbevooroordeeld, openhartig
<i>Sfeer/relaties</i>	Vijandig, agressief, rivaliserend	Coöperatief, vriendschappelijk, vertrouwend

# Frauderisicokaart Corporaties





# Kasstromen x € mln.

	Inflatie 2,5%	Inflatie 0%	Deflatie 1%
Exploitatie bestaand bezit			
• huur +			
• onderhoud -/-			
• organisatiekosten <u>-/-</u>			
Exploitatie bedrijfsmatig onroerend goed			
• huur +			
• onderhoud -/-			
• organisatiekosten <u>-/-</u>			
Herstructurering			
• investeringen			
bestaand bezit +			
• nieuwbouw huur +			
• verkoop <u>-/-</u>			
Saldo <u>++++</u>			
Nieuwbouw koop	Value at risk (aantal woningen x euro per woning)	Value at risk (aantal woningen x euro per woning)	Value at risk (aantal woningen x euro per woning)
Verkoop onder voorwaarden	Value at risk (aantal woningen x euro per woning)	Value at risk (aantal woningen x euro per woning)	Value at risk (aantal woningen x euro per woning)

# We zijn aan de beurt

## Risico-inventarisatie

Categorie	Risico	Definitie
<b>Marktrisico</b>	<b>Kwaliteit woonomgeving</b>	Het risico bestaat dat de kwaliteit van de woonomgevingen waarin projecten van de corporatie worden uitgevoerd en waar een deel van woningvoorraad van de corporatie zich bevindt, fysiek en/of sociaal afneemt (effect: waardedaling en dus financiële gevolgen).
<b>Maatschappelijk risico</b>	<b>Belanghebbenden/stakeholders</b>	Het risico bestaat dat de corporatie onvoldoende anticipeert op de (veranderende) wensen en eisen van belanghebbenden, doordat onvoldoende zicht is op doelgroepen. (onvoldoende marktanalyse, behoefteanalyse)
<b>Financieel resultaat</b>	<b>Fiscaliteiten</b>	<b>De corporatie is onvoldoende gewend om te denken aan de fiscale effecten van het uitvoeren van projecten. Het risico bestaat dat de corporatie cruciale (fiscale) wet- en regelgeving over het hoofd ziet, waardoor inkomsten worden misgelopen, onvoldoende cash flow of financiële overzichten onjuist zullen zijn).</b>
<b>Planning &amp; Control</b>	<b>Volledigheid Managementinformatie</b>	Het risico bestaat dat binnen de corporatie onvoldoende gestuurd kan worden op prestaties omdat belangrijke indicatoren (nog) niet gemeten worden (bv afspraken met gemeenten die gemaakt zijn over woningen worden onvoldoende doorvertaald naar projectportfolio).

# We zijn aan de beurt

## Risico-inventarisatie

Categorie	Risico	Definitie
Personeel en ICT	Motivatie	<p>Het risico bestaat dat de motivatie en de kwaliteit van het werk van de medewerkers afneemt. De medewerkers ervaren een (te) hoge werkdruk. Deze hoge werkdruk is mede het gevolg van de reorganisatie die momenteel plaatsvindt binnen de corporatie (nieuwe taken en verantwoordelijkheden)</p> <p>Het risico bestaat dat motivatie afneemt door de fusievoorbereidingen die als top down ervaren worden (onvoldoende informatievoorziening en mogelijkheden tot inspraak meedenken).</p>
Planning & Control	Naleving processen	<p>Het risico bestaat dat processen onvoldoende wrden nageleefd doordat medewerkers nog onvoldoende gewend zijn te werken binnen de nieuwe structuren en ook onvoldoende worden aangesproken op niet-naleving van de nietuwe afspraken.</p>

# We zijn aan de beurt

## Risico-inventarisatie

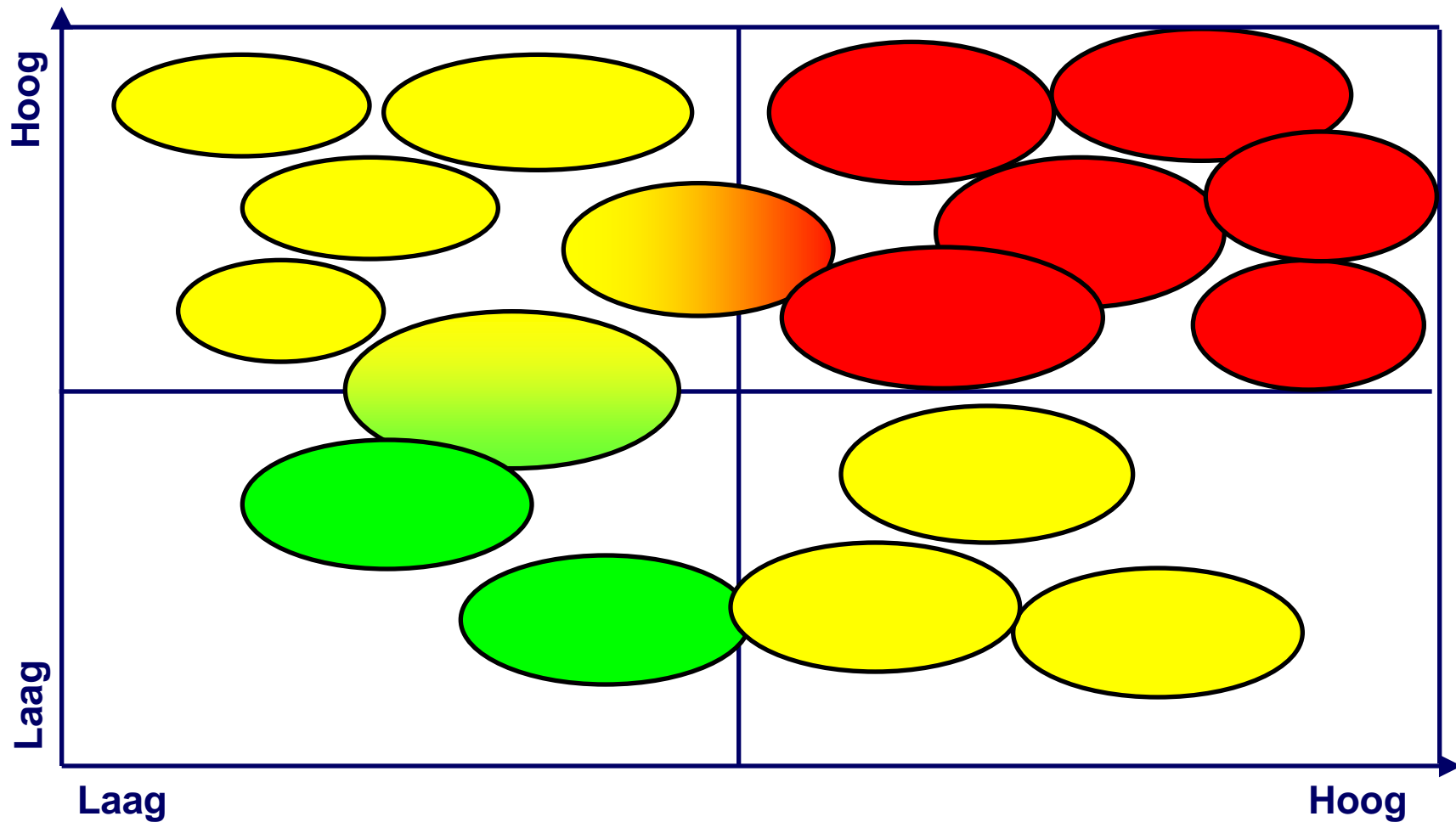
Categorie	Risico	Definitie
Projectrisico	Aansluiting op strategische doelstellingen	Het risico bestaat dat de corporatie projecten uitvoert die onvoldoende bijdrage leveren aan het behalen van de strategische doelstellingen. Het is onduidelijk waar de verantwoordelijkheid ligt voor integrale besturing projectportfolio.
Projectrisico	Financiële raming	Het risico bestaat dat (o.a. door tekortkomingen in financiële ramingen tijdens de initiatieffase) verlieslijdende projecten worden geselecteerd (met een onvoldoende economische rendabiliteit), waardoor de corporatie financiële risico's loopt op de totale portefeuille.
Planning & control projecten	Projectcontrol	Het risico bestaat dat onvoldoende sturing en beheersing wordt uitgeoefend op de projectuitvoering (o.a. door ontbreken van de 'taakvolwassenheid' van de betrokken medewerkers), waardoor besluiten worden genomen op basis van onjuiste en/of onvolledige informatie.

# We zijn aan de beurt

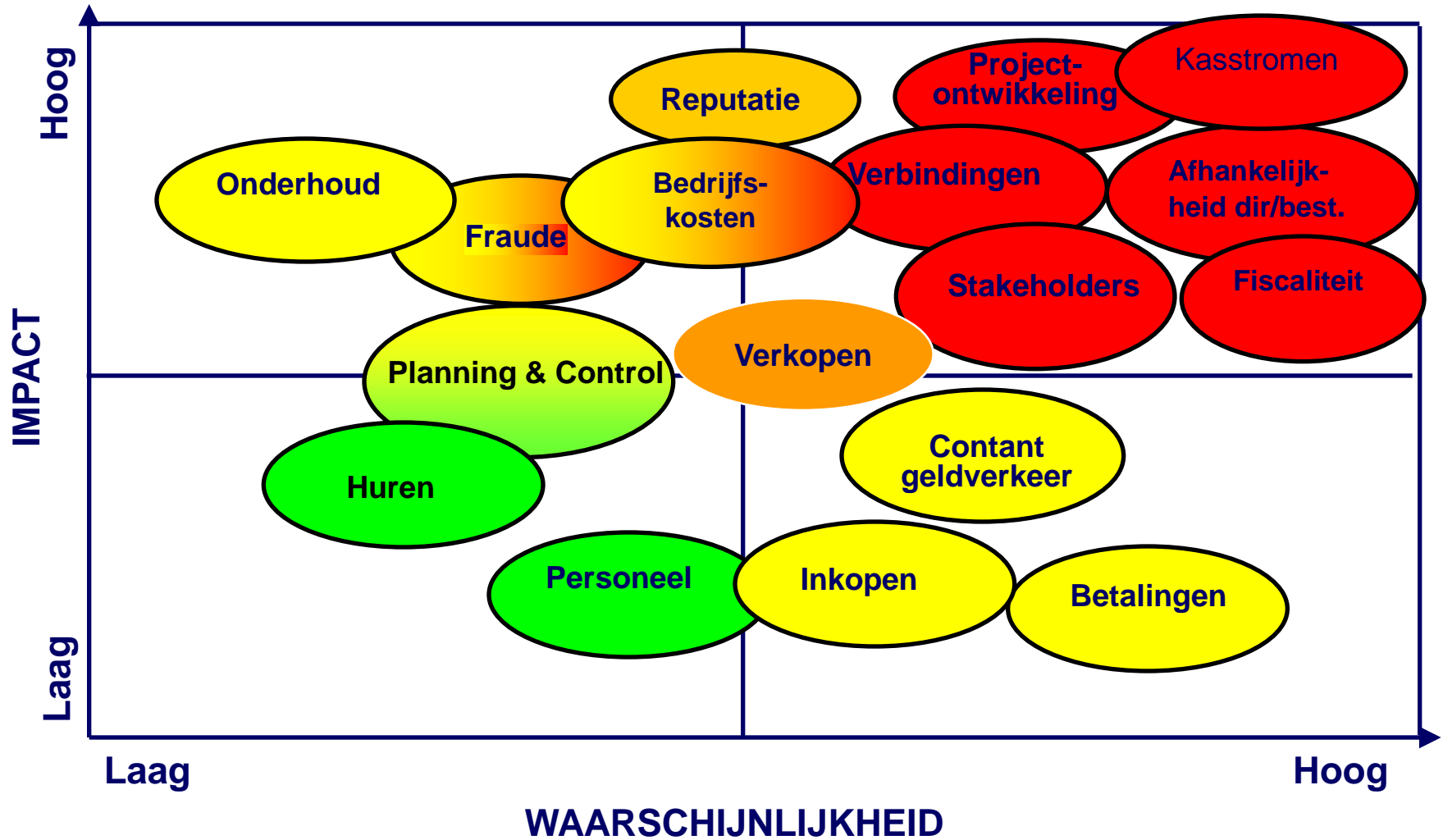
Format om de te beheersen risico's overzichtelijk weer te geven

Te beheersen risico	Beheersmaatregel
<u>Naam risico</u> Omschrijving risico.....	Maatregel: Frequentie: Verantwoordelijk: Uitvoerend:
<u>Naam risico</u> Omschrijving risico.....	Maatregel: Frequentie: Verantwoordelijk: Uitvoerend:
<u>Naam risico</u> Omschrijving risico.....	Maatregel: Frequentie: Verantwoordelijk: Uitvoerend:
<u>Naam risico</u> Omschrijving risico.....	Maatregel: Frequentie: Verantwoordelijk: Uitvoerend:

# Risicokaart MKW



# Risicokaart MKW



# Deloitte.

[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)

Copyright ©2007 by Deloitte Touche Tohmatsu. All rights reserved.

With about 6,000 employees, and offices throughout the Netherlands, Deloitte is the leading organization in the field of Audit, Tax, Consulting and Financial Advisory. Deloitte Netherlands is an independent member firm of Deloitte Touche Tohmatsu, with 135,000 people and offices in 140 countries.