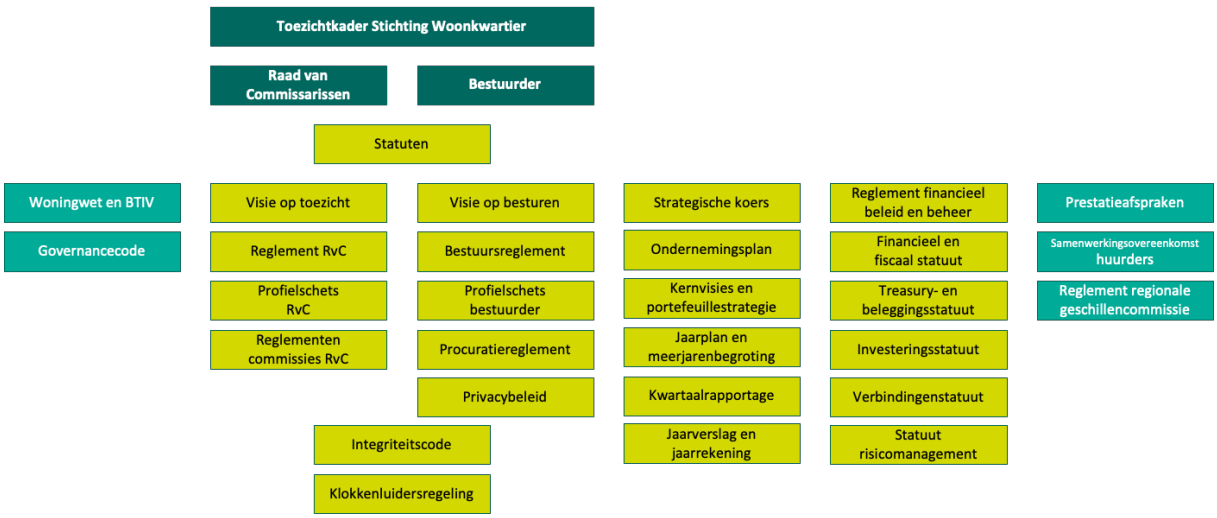
Statuut risicomanagement



Documentstatus	Datum	Versie
Vastgesteld door Bestuur	1 maart 2025	2025-01
Goedgekeurd door Raad van Commissarissen	20 juni 2025	2025-01

1. Inleiding

1.1. Kader

Woonkwartier definieert risico's als een onverwachte gebeurtenis die effect heeft op het bereiken van de doelstellingen van Woonkwartier.
Woonkwartier wil haar risico's inzichtelijk hebben en goed managen. En wil het risicomanagement zodanig inrichten dat de realisatie van haar doelstellingen niet in gevaar komt. De inrichting van haar risicomanagement biedt voldoende waarborgen voor risicobeheersing, rechtmatig handelen en integriteit.

Daarbij hanteert Woonkwartier de volgende risicostrategie:

- we wegen regelmatig risico´s en kansen tegen elkaar af;
- we beoordelen of het proces voldoende in control is;
- het beheersen van risico´s is essentieel, waarbij van belang is welke risico´s beheersbaar zijn en welke niet;
- we zijn bereid om een mate van onzekerheid te accepteren, ook als potentiële voordelen onzeker zijn;
- deze risico´s worden jaarlijks (opnieuw) geïdentificeerd.

Het transparant in kaart brengen van risico's en deze systematisch monitoren en maatregelen nemen om deze te beheersen is een belangrijk onderdeel van 'good governance'. Het is ook de basis voor het risicomanagementsysteem van Woonkwartier. Als raamwerk gebruiken we hierbij de principes van COSO ERM (Enterprise Risk Management) 2017. Essentiele thema's - onderstaand uitgewerkt daarbij zijn:

- strategie en doelstellingen
- prestatie versus risicomanagement
- inrichting en cultuur
- review en herziening
- informatie, rapportage en communicatie

1.2. Strategie en doelstellingen

Woonkwartier beoogt de risico's die voortvloeien uit de ambities van de strategische koers afdoende te beheersen. Er is op strategisch niveau een architectuur voor risicomanagement. Deze vormt de basis voor beheersing van risico's monitoring en rapportage. Jaarlijks worden de strategische risico's geactualiseerd met behulp van een risicoscan en door het bestuur met de raad van commissarissen besproken.

Prestatie versus risicomanagement
Woonkwartier definieert een risico als een onverwachte gebeurtenis die effect heeft op het bereiken van haar doelstellingen.

Het risicomanagement is een proces gericht op het identificeren en beoordelen van risico´s van Woonkwartier om organisatorisch, financieel en qua compliance en marktrisico's 'in control' te zijn. Zodanig dat deze binnen de risicobereidheid valt, zodat een redelijke zekerheid bestaat voor het behalen van de doelstellingen uit de strategische koers. En zo zijn risicomanagement en prestatiemanagement met elkaar verbonden.

1.3. Inrichting en cultuur

Naast de taken en bevoegdheden van het risicomanagement is juist de cultuur van grote invloed op de mate waarin Woonkwartier risico´s neemt. Risicobewustzijn is een belangrijke factor die ook een grote rol speelt in de risicobeheersing. Hoe worden risico´s in de organisatie beschouwd en beheerst? De risico-tolerantiegrens is bepaald. En er is aandacht voor integriteit en voor ethische normen en waarden. In hoofdstuk 6 is dit verder uitgewerkt.

1.4. Review en herziening

Vanuit de three lines wordt gekeken of risico's worden gemitigeerd en beoordeeld of de maatregelen ook werken: betere prestaties en effectieve managing van risicobeheersing.

1.5. Informatie, rapportage en communicatie

Het delen van kennis zowel intern als extern vanuit de organisatie is geborgd in de P&C cyclus:

- In de begroting wordt de gevoeligheid op de financiële positie door middel van scenario's opgenomen;
- In de kwartaalrapportages worden de risico's gemonitord- mede aan de hand van het dashboard risicomanagement- die de haalbaarheid van de doelstellingen van de organisatie belemmeren;
- In het jaarverslag (conform RJ400) wordt verantwoording afgelegd over het uitgevoerde risicobeleid.

2. Risicomanagementproces

2.1. De planning en control cyclus van het risicomanagement

Risicomanagement borgt dat de strategische doelstellingen van Woonkwartier adequaat en verantwoord worden gerealiseerd. Risicomanagement is bij Woonkwartier een verantwoordelijkheid van het management en integraal ingebed in de bedrijfsvoering. Het is een gedeeld instrument om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te beoordelen en - door er proactief mee om te gaan - beter te beheersen.

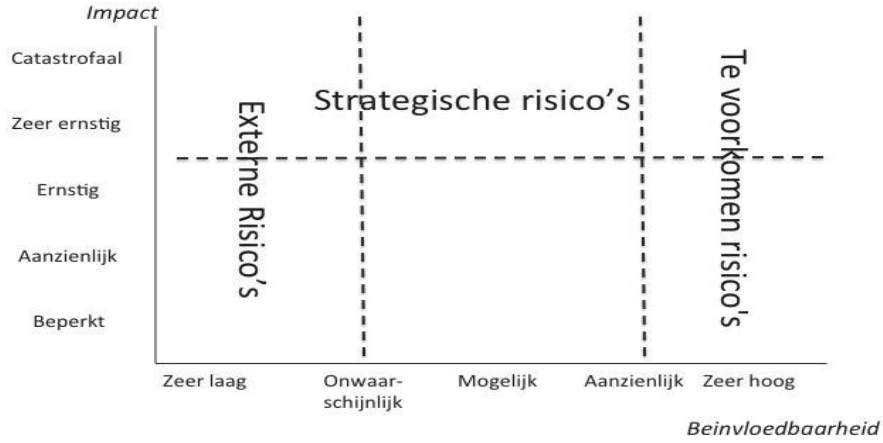
Om de risico's effectief en efficiënt te beheersen is het noodzakelijk risicomanagement te koppelen aan de bestaande planning- & control cyclus. Het risicomanagementproces binnen COSO ERM is ingericht als een regelkring en kent de volgende zeven stappen:

2.2. Bepaal (herijk) de strategie en doelstellingen

Periodiek worden de strategische risico's geactualiseerd. Aan de hand van de strategische kaart zijn de doelstellingen per 'organisatie' pijler bepaald. De strategische risico's zijn op deze doelstellingen afgestemd.

Woonkwartier maakt onderscheid in de volgende risico indeling:

- strategische risico's die effect hebben op het behalen van de doelstellingen van Woonkwartier;
- externe risico's die moeilijk te beïnvloeden zijn (overheidsmaatregelen, klimatologische veranderingen);
- te voorkomen risico's, operationele risico's die Woonkwartier loopt in het dagelijks werk die te voorkomen zijn (door bv. eenduidige gestandaardiseerde processen en functiescheiding, interne controle, procuratieregeling, voldoen aan compliance).



Te voorkomen risico's bevinden zich in de directe invloedssfeer van Woonkwartier. Wij kunnen direct invloed uitoefenen op de gevolgen van deze risico's door aanpassing van onze werkprocessen of uitvoeringsplannen. Voorbeeld van interne risico's zijn het uitvallen van onze ICT-voorzieningen, het uitgaan van verkeerde ramingen en het niet juist toepassen van wetgeving. Op interne risico's zijn over het algemeen beheersmaatregelen te nemen aan de hand van een kosten-batenafweging. Beheersmaatregelen mogen immers niet duurder zijn dan het risico zelf.

Het kenmerk van externe risico's is dat de oorzaak zich buiten de invloedssfeer van Woonkwartier bevindt. Voorbeelden zijn maatschappelijke ontwikkelingen (vluchtelingen) en regelgeving voor Woonkwartier die tot extra kosten kunnen leiden, zoals bijvoorbeeld de verhuurdersheffing. Het feit dat de oorzaak buiten onze organisatie ligt, wil nog niet zeggen dat Woonkwartier geen bijsturingmogelijkheden heeft. Door middel van bijvoorbeeld kostenmatiging kunnen de gevolgen worden beperkt.

2.3. Definieer de risicobereidheid en risicotaal

Van de kern strategische risico's wordt de risicobereidheid bepaald. Tot hoe ver is Woonkwartier bereid risico te lopen om de realisatie van haar doelstellingen te bewerkstelligen. Jaarlijks wordt de risicobereidheid geactualiseerd.
De mate van beheersing wordt op basis van consensus en professional judgement van de bestuur en directie leden (DO) bepaald en per risico onderbouwd. De essentie van het professional judgement is dat de risico´s gezamenlijk worden besproken. Onderling is het belang en reikwijdte van de risico´s met elkaar gedeeld en uitgediscussieerd. De mate van beheersing komt niet systematisch tot stand,

maar wordt zo goed mogelijk ingeschat op basis van best practice van het gezamenlijk directieoverleg.
Risicotolerantie Woonkwartier hanteert de volgende risicoclassificatie:

Niet beheerst	Deels beheerst	Gemiddeld beheerst	Nagenoeg beheerst	Geheel beheerst

De mate van risicobeheersing is zo goed mogelijk ingeschat, waarbij de risicotolerantie grens is vastgesteld op risico´s die lager dan 'gemiddeld´ worden beheerst. De maatregelen van de strategische risico´s die als niet beheerst of deels beheerst zijn benoemd, worden met prioriteit opgepakt.

Het risicomanagement systeem gaat over de hele bedrijfsvoering van Woonkwartier. De bedrijfsvoering is opgebouwd uit processen die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van Woonkwartier. Daarnaast is het management van risico's voor imago en reputatie van belang.
Indicatief wordt de volgende matrix gehanteerd:

	Type	1	2	3	4	5
		impact				
	Kwalitatief	**Zeer klein**	**Klein**	**Matig**	**Groot**	**Zeer groot**
kans	Financiele lasten	< € 50.000	€ 50.000- € 500.000	€ 500.000 - € 3 miljoen	€ 3 miljoen - € 10 miljoen	Meer dan € 10 miljoen
	Dienstverlening	Makkelijk te corrigeren, tijd/inspanning laag Klant ervaart geen verminderende dienstverlening	Klant merkt de fout op, maar heeft geen schade Beperkte hinder/ongemak en/of een kleine groep	Beperkte grote hinder Beperkte schade Beperkte groep	Te herstellen Grote hinder en schade voor grote groep klanten	Onherstelbaar (gegevens en functie verlies) Schade voor alle klanten
	Reputatie/imago	Focus op negatieve incidenten	Personeel niet trots op prestaties	Negatieve berichtgeving in landelijke media	Bestuurder/ RvC moet vertrekken	Zeer negatieve invloed op het imago van de gehele sector
1	0-1 %	Onwaarschijnlijk	1	2	4	5
2	1-5 %	Klein	2	4	8	10
3	5-20 %	Mogelijk	3	6	12	15
4	20-50 %	Waarschijnlijk	4	8	16	20
5	50-100 %	Zeer waarschijnlijk	5	10	20	25

4	Niet urgent
9	Minder urgent
15	Urgent
25	Zeer urgent

Woonkwartier heeft geen harde grenswaarde vastgesteld voor de cumulatieve risico's die zij mag lopen. Het cumulatieve financiële totaal van de 'impact' inschatting van risico's die Woonkwartier redelijkerwijs loopt mag nooit groter zijn dan de omvang van de kwalificatie omvang 'zeer groot risico' (> € 10 miljoen).

De mate van risico's wordt bepaald aan de hand van de score van kans en impact. Dit voor zowel de bruto risico's = dat zijn risico's als ware Woonkwartier geen beheersmaatregelen zou hebben genomen; als wel de netto risico's = dat zijn de zogenaamde restrisico na genomen beheersmaatregelen. De focus ligt op de netto risico's die ingeschat worden met een strategie (zie hoofdstuk 2.6) naar vermijden of reduceren én een score die boven de risicobereidsheidsnorm liggen (≥ 9).

2.4. Voer risico inventarisatie uit

In deze stap worden de mogelijke gevaren geïdentificeerd die een bedreiging vormen voor de realisatie van de ondernemingsstrategie. De gevaren worden bepaald op basis van de interne en externe risicobronnen. Resultante van de risico inventarisatie is een lijst met risico's die de organisatie loopt (= bruto risico), aangevuld met al genomen maatregelen (= netto risico). In het proces van risico inventarisatie is het van belang dat de risico's juist worden beschreven. Een hulpmiddel om het risico het beste te kunnen beschrijven is als volgt:

(Gezien de/het … [omstandigheid/situatie]) en als gevolg van … [oorzaak]
bestaat de kans dat … [een mogelijke gebeurtenis] met als gevolg dat …
[gevolgen uitgedrukt naar impact op de doelstellingen/KSF].

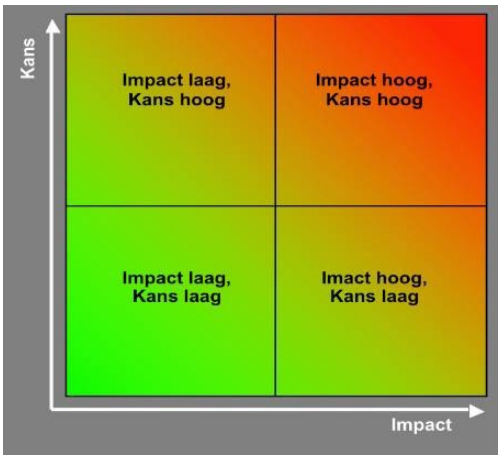
Een risicobeschrijving dient minimaal te bevatten:

a) wat de mogelijke gebeurtenis (onzekerheid) is;
b) wat de oorzaak van het risico is;
c) wat de gevolgen zijn bij het optreden van het risico;
d) optioneel: bij welke situatie of omstandigheid dit risico van toepassing is.

2.5. Identificeer en analyseer risico's (risico gap)

In deze stap worden de geïdentificeerde (bruto) risico's beoordeeld en gerangschikt naar prioriteit. Hierbij worden de risico's op de volgende aspecten beoordeeld:

- Kans van het optreden van het risico;
- De mogelijke (financiële) impact van het risico;
- De reeds in het verleden genomen maatregelen.



2.6. Bepaal risico reactie

Woonkwartier is een maatschappelijke organisatie. Zij werkt met middelen die worden opgebracht door de huurders om haar doelstellingen te bereiken. Dit houdt in dat Woonkwartier in zekere mate risicomijdend moet en wil opereren. Met het risicomanagementsysteem wil Woonkwartier de risico's en de bij deze risico's gekozen beheers strategie inzichtelijk maken. Er wordt zichtbaar gemaakt welke risico's van activiteiten worden geaccepteerd, verzekerd (overgedragen), vermeden of gereduceerd moeten worden.

3. Instrumentarium tactisch risicomanagement

Naast de strategische risico's op het niveau van het doelstelling realisatie zijn er op tactisch niveau nog andere risico beheersingsinstrumenten. Deze zijn vervat in de verschillende beleidsterreinen zoals financiële sturingskaders, afwegingskaders uit de investeringsstatuten, het treasurystatuut en het verbindingen statuut. Ook komen daarin facetten van het portefeuillemanagement zoals het huur-, kwaliteit- en duurzaamheidsbeleid tot uitdrukking.
Daarnaast is er beleid gericht op het beheersen van specifieke risico's zoals een informatie (beveiligings)beleid en een integriteits- en fraudebeleid.

Samenvatting risico instrumentarium

Onderverdeling vanuit het 3 lines model
Instrumentarium vanuit de eerste lijn • Primaire Processen en functiescheiding en key controls • Doorrekening macro-economische risico's; gevoeligheid scenario´s • Beoordeling treasuryrisico's • Beoordeling investeringsrisico's • Toetsingskader AW en WSW • Verbindingentoets uit het verbindingen statuut • Secundaire Soft Controls => vertrouwenspersonen, integriteitsenquête en MTO • Privacy- en informatiebeveiliging => ISMS door security officer en AVG door privacyofficer • Crisismanagement => managementplan => crisis kern team Instrumentarium vanuit de tweede lijn • Strategische risico´s • Procesmatige risico's => onderdeel van risicobeschrijvingen Sensus • Operationele risico's => evaluatie in de Q-rapportage => risicogericht op te nemen bij sturingsacties Instrumentarium vanuit de derde lijn • Internal audits inclusief toets Investeringsvoorstellen en financieringsvoorstellen • Reviews op de P&C-documenten: jaarplan, kwartaalrapportages en jaarverslagen • Periodieke risicodialogen met directie en teammanagers => bevorderen risicobewustzijn • Fraudeanalyse

Instrumentarium vanuit de eerste lijn

3.1. Processen, functiescheiding en key controls

Woonkwartier hanteert ten aanzien van het beheersen van risico`s een controle technische functiescheiding. Daarom zijn de belangrijkste processen binnen Woonkwartier beschreven, waarbij oog is voor noodzakelijke functiescheiding en optimale beheersing door interne controle in de eerste lijn. De processen van Woonkwartier worden gemodelleerd in Sensus, waarin is aangegeven wie verantwoordelijk is voor het proces. Daarnaast worden de procesrisico's gekwantificeerd met de risico eigenaren van het desbetreffende proces.

De interne controle is laag in de organisatie belegd. Iedere afdeling is verantwoordelijk voor de uitvoering, vastlegging en het nemen van de controle maatregelen. De interne controle is gericht op het voldoen aan de noodzakelijke functiescheiding, het bereiken van effectieve en efficiënte werkprocessen en de betrouwbaarheid van interne en externe rapportages. Periodiek wordt aan de betrokken manager gerapporteerd over de bevindingen van de uitgevoerde controles.

	Instrumentarium	initiëren	opstellen	beoordelen	bespreken	vaststellen	goedkeuren	registreren	informeren
1	Interne controles (1e lijncontroles)	AD	TM	BC	AD	-	-	TM	B
2	Scenariomanagement in meerjarenbegroting	AD	FC	BC/C	-	B	RVC	TM	-
3	Treasuryrisico's (rente en tegenpartij risico's)	TM	FC	BC/C	-	B	RVC	FC	-
4	Privacy – en informatiebeveiliging	SO/PO	TM	BC	-	AD	B	SO/PO	RvC
5	Crisismanagement	B	AD	C	-	B	B	BS	RvC
6	Frauderisico's	B	C	BC/C	-	B	B	C	RvC
7	Interne controles (2e lijncontroles)	AD	BC	-	DO/TM	B	-	BC	AC
8	Strategische risico's	B	AD/TM	BC/C	-	B	RvC	C	ORG
9	Risico dialogen	AD	AD/TM	BC/C	-	AD/TM	-	AD	team
10	Interne controles (3e lijncontroles)	B/AC	C	-	DO/TM	B	-	C	RvC/AC
11	Investeringsvoorstellen => risico's	AD/TM	AM/PL	BC/C	-	B	RvC/B	PL/PC	ORG
12	Transactievoorstellen (treasury) => risico's	TM	TM	C	-	-	B	FC	B
13	Review P&C documenten (kaderbrief, begroting, JR, Q-rapportage)	B	C	-	-	B	-	C	RvC
14	Externe audits (bijvoorbeeld ICT, pentest)	B	ext	C	-	B	-	ext/TM	RvC
15	Risico toets Verbindingen	AD	BC/C	BC/C	-	B	-	AD	RvC
16	Secundaire soft controls (integriteitscode, vertrouwenspersoon, klokkenluidersregeling)	B	BS	C		B	RvC	BS	ORG

RvC: Raad van Commissarissen	FC: senior medewerker financien	SO/PO: privacy/security officer
B: bestuurder	PC: project control	ORG: alle medewerkers
AD: adjunct Directie	BC: business control	BS : bestuurssecretaris
TM: teammanager	C: controller	AM: assetmanagers
DO: directieoverleg	PL: projectleider	AC: audit commissie

3.2 Doorrekening macro-economische risico's

Woonkwartier maakt voor het doorrekenen van de macro-economische risico's gebruik van een Asset Liability Management-pakket (WALS). Vanuit dit pakket kunnen ook scenarioanalyses (Monte Carlo simulaties) worden gemaakt. Hiermee krijg je inzicht in de mate waarin het voorgenomen beleid past binnen het vastgestelde risicoprofiel. Dit instrument wordt ook gebruikt voor het meerjarig doorrekenen van beleidskeuzes, ter ondersteuning van de totstandkoming van het beleid. Bij de financiële sturing op risico's wordt gestuurd op de risico's zoals die door de externe toezichthouders worden gehanteerd (marktrisico, macro-economisch risico en operationeel risico).

3.3. Beoordeling treasuryrisico's

Tijdens periodieke treasurycommissie vergaderingen worden aan de hand van de geactualiseerde kasstromen en financieringsbehoefte de risico's voor rente- en opslagrisico, debiteuren risico etc. bepaald. Deze risicobeheersing wordt door middel van rapportages besproken in de

treasurycommissie. Op het gebied van treasury worden de risico's gemonitord die genoemd zijn in het treasurystatuut. Hierbij zijn bepalingen opgenomen over rente- en opslagrisico's, herfinancierings-, tegenpartij-, en liquiditeits- en valutarisico's. Ook zijn maatregelen benoemd op het gebied van compliance en operationele risico's.

3.4. Beoordeling Investeringsrisico's

Woonkwartier kijkt integraal naar de risico's die zij in de bedrijfsvoering loopt. In het investeringsstatuut is het volgende opgenomen: Investeringsbeslissingen brengen zowel op corporatie- als op projectniveau risico's en kansen met zich mee. De risico's verbonden aan het investeringsproject worden geïdentificeerd en voorzien van beheersmaatregelen. Bij belangrijke investerings- of beleidsbeslissingen wordt altijd scenario-analyse opgesteld. Hierin worden de operationele en financiële kasstromen doorgerekend en gespiegeld aan de gehanteerde normen.

3.5. Toetsingskader AW en WSW

Het toetsingskader is gezamenlijk door AW en WSW en is afgeleid van de afzonderlijke toetsingskaders van deze externe toezichthouders. Woonkwartier gebruikt het toetsingskader ook voor interne doeleinden. De periodieke interne beoordeling leidt tot een risicobeoordeling op het gebied van portefeuillemanagement en governance. Het risico op de financiële indicatoren vloeien (vaak) voort uit de tactische en strategische doelstellingen. Uit de interne beoordeling vloeien nadere beheersingsmaatregelen voort.

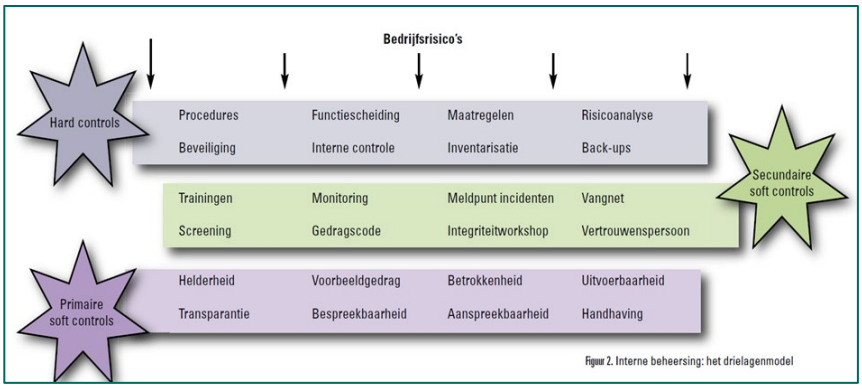
3.6. Verbindingentoets uit het verbindingenstatuut

Bij het aangaan of verbreken van verbindingen wordt het kader van risicomanagement als toetsingscriterium verankerd binnen het verbindingenstatuut. De risico's gaan over het aangaan van nieuwe verbindingen, maar ook een periodieke analyse van het beheer van bestaande verbindingen. Uitgangspunt vormt het actuele portefeuillemanagement van Woonkwartier. Risico's rondom verbindingen gaan vooral over de financiële continuïteit van de dochtermaatschappij en verslagleggingsrisico's.

3.7. Secundaire soft controls

Soft controls vormen – naast hard controls – een belangrijk instrument voor de beheersing van risico's. In de 'eerste lijn' is de balans tussen soft- en hard controls ter versterking van Control & Risk van belang. Naast procedures en interne controle zijn ook cultuur en gedrag facetten die de nodige aandacht vragen specifiek rondom integriteit, leiderschap en transparantie.

In artikel 5.6. van de Governancecode staat het als volgt opgeschreven: "Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.1, besteden bestuur en RvC, ieder vanuit hun eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat een beroep doet op het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's".



Figuur 2. Interne beheersing: het drielagenmodel

Op het gebied van secundaire soft controls bestaan de volgende ijkpunten bij Woonkwartier:

- Qua governance is er een gedragscode, is een meldpunt aanwezig en een (extern) vertrouwenspersoon aangesteld;
- Periodiek onderzoekt Woonkwartier integriteit en medewerkerstevredenheid (MTO).

3.8. Privacy- en informatiebeveiliging

Het is belangrijk om op een goede manier om te gaan met allerlei soorten bedrijfsgegevens, waaronder persoonsgegevens. Bescherming is noodzakelijk. Informatiebeveiliging omvat alle maatregelen die ervoor zorgen dat informatie beschikbaar is, informatie juist is en vertrouwelijke informatie niet in verkeerde handen valt. Informatiebeveiliging draait niet alleen om technische maatregelen. Het gaat ook om het gedrag van iedereen die met informatie omgaat. Risico's gaan over het delen van persoonsgegevens en datalekken, waarborging technische en organisatorische beveiligingsniveau's en gegevensbescherming beoordeling conform de AVG.
Om risico's van misbruik te mitigeren zijn er gedragsregels opgesteld en wordt er bewustwording gecreëerd (d.m.v. e-learnings etc.). Rollen om dit te waarborgen zijn verankerd in die van privacyofficer en securityofficer. Periodiek worden risico's gemonitord op het gebied van persoonsgegevens en informatieveiligheid.

3.9. Crisismanagement

Een crisis is een noodsituatie die zich vaak onverwacht voordoet en snel tot grote (im)materiële schade kan leiden. Er zijn verschillende actoren bij betrokken en er moeten onder grote tijdsdruk en in grote onzekerheid beslissingen genomen worden. Het vraagt in de aanpak om extra organisatie én communicatie, buiten de normale bedrijfsvoering om.

Een crisis kan verstrekkende gevolgen hebben voor Woonkwartier en betrokkenen. Om mogelijke schade te beperken is een zorgvuldige en weloverwogen communicatie-aanpak tijdens een crisis dus van het grootste belang. Het gaat vaak om een onverwachte gebeurtenis waarbij op basis van weinig informatie besluiten genomen moeten worden. Door vast te houden aan een specifieke communicatieaanpak zorgen we dat we zoveel mogelijk in regie blijven.
Voor structuur en uitgangspunten ingeval van een crisis is een document 'Crisismanagement' op intranet gepubliceerd.

Door het gebruik van een nieuwsmonitoringtool en een actieve webcareaanpak houden de communicatiecollega's actief in de gaten of er signalen zijn die duiden op een (mogelijke) crisis. Zodat

we hier zo snel mogelijk op in kunnen spelen. Onze crisisaanpak is actueel en via Teams beschikbaar voor de direct betrokken collega's en maakt onderdeel uit van het onboardingprogramma van nieuwe medewerkers.
Voor het geval er incidenten (crisis of calamiteit) aan het licht komen, geldt een protocol wat belegd is in een incidentresponsplan.

Instrumentarium vanuit de tweede lijn

3.10. Strategische risico's

In de loop van 2024 is het Koersplan 2024 -2028 'Op weg naar samen weer…' vastgesteld. Beoogd worden voorgenomen prestaties voor de komende 4 jaar te leveren. In deze 'reisgids' zijn de doelstellingen voor de komende jaren vastgesteld met een strategisch karakter op het gebied van:

- blijvend betaalbare en geschikte woningen
- duurzaam wonen en bouwen
- vitale wijken en kernen
- wonen met zorg: langer zelfstandig thuis

Bij de benodigde prestaties horen ook bijbehorende risico's in beeld te worden gebracht, die mogelijk het realiseren van de doelstellingen in de weg staan. Er zal een manier en werkwijze worden bepaald voor risicobeheersing die past bij onze organisatie. Nadrukkelijk zal ook de risicobereidheid van deze strategische risico's worden bepaald. Afhankelijk daarvan zullen mitigerende maatregelen worden genomen. Deze strategische risico's worden jaarlijks geactualiseerd. Business Control voert hierbij een coördinerende en faciliterende rol.

3.11. Procesmatige risico's

Het processenprogramma Sensus is als business procesmanagementsoftware verder doorontwikkeld bij Woonkwartier, tot een risicomanagement tool, aan de hand van een processenhandboek waarin uitgangspunten zijn geformuleerd waaraan het processenhuis/procesbeschrijving dient te voldoen. De procesbeschrijvingen zijn voorzien van gekwantificeerde risico's die bij de outcome zich voor kunnen doen. Aangevuld met een beschrijving van mitigerende maatregelen. Deze procesbeschrijvingen inclusief risico's worden periodiek geactualiseerd aan de hand van een revisie kalender.

3.12. Operationele risico's en evaluatie 'in control' in kwartaalrapportages

De monitoring van het risicomanagementsysteem bestaat uit meerdere gedeelten:

a) De voortgang van de beheersmaatregelen vaststellen
b) De effectiviteit van de beheersmaatregelen bepalen
c) Het verifiëren van de betrouwbaarheid van de rapportages

Jaarlijks wordt de cyclus doorlopen om een actueel beeld te hebben van de huidige risico's en de genomen c.q. te nemen risico maatregelen. De managementrapportage bevat naast de kritische prestatie indicatoren ook informatie over de actualiteit van het risicomanagement. In de management samenvatting en het bestuurdersoordeel van de rapportage wordt een verklaring over

de beheersing van de processen opgenomen, die de mate van realisatie van de doelstellingen en de risico's laat zien. Daarbij wordt rekening gehouden met de stand van zaken op het moment van beoordelen, actuele ontwikkelingen en de mate van realisatie van kpi´s en doelen uit het jaarplan. Periodiek wordt in de kwartaalrapportages over de mate van in control zijn van deze risico's gerapporteerd, analoog aan de rapportagestructuur en de te nemen beheersmaatregelen. Op die manier wordt gewerkt aan goed inzicht in de bestaande risico's, beoordeling van risico's in onderlinge samenhang en nadere duiding, verklaring en analyse van de geconstateerde risico's.

3.13. Interne controles door Business Control

In het jaarplan van Business Control worden de onderwerpen van de interne controles vanuit de risicogerichte benadering geactualiseerd en uitgevoerd. De bevindingen en aanbevelingen van de interne controles worden na hoor en wederhoor vastgesteld door de directie. Business Control monitort de mate van opvolging van de beheersmaatregelen.

Instrumentarium vanuit de derde lijn

3.14. Internal audits

Onder verantwoordelijkheid van de bestuurder worden ieder jaar audits gepland. De uitkomsten van deze audits worden in het directieteam besproken. Uitvoering van deze audits kunnen zowel intern door controller of extern door derden worden uitgevoerd (bijvoorbeeld IT audits).
Door middel van wederhoor van de verantwoordelijke managers is vooraf aan de bespreking in het directieoverleg duidelijk welke aanbevelingen worden opgepakt (en welke niet en waarom dan niet). Het bestuur stelt de maatregelen vast. Over de opvolging wordt apart gerapporteerd.
Dit geldt ook voor de beoordeling van fasedocumenten investeringen haalbaarheid en transactievoorstellen financieringen (en beleggingen).

3.15. Volledigheid, juistheid en regelgeving van de P&C cyclus

De controller heeft een toetsende rol bij strategische keuzes en besluitvorming met verstrekkende financiële gevolgen. Dit uit zich bij de P&C cyclus en bestaat uit: Kaderbrief, jaarplan en meerjarenbegroting, kwartaalrapportages en jaarverslag: De bevindingen en de aanbevelingen van de Controller over de rapportage worden in het Directie Overleg en de Auditcommissie geagendeerd bij de behandeling van de informatievoorziening.

3.16. Periodieke risicodialogen met teammanagers

Iedere medewerker is zich bewust van risico's. Risico-afwegingen worden dagelijks gemaakt. Dit is een integraal onderdeel van elke functie binnen Woonkwartier. Een belangrijk aandachtspunt dat hiermee gepaard gaat is de (verdere) ontwikkeling van het risicobewustzijn bij medewerkers. Een rol hierbij is weggelegd voor de Teammanagers, die hierbij gefaciliteerd worden door de Business Controllers en de Controller.
Om het risicobewustzijn verder te bevorderen wordt door de Controller afdelings- en clustergewijs periodiek bilaterale risicodialogen met directie, Teammanagers, Business Controllers gehouden, waarbij actuele aspecten van risicomanagement aan de orde komen. Van deze overleggen wordt verslag gedaan voor eventuele acties en opvolging daarvan.

Risicobewustzijn maakt ook onderdeel uit van de P&C-cyclus. Strategische risico's worden afgestemd op de doelstellingen uit het ondernemingsplan. Bij tactische en operationele risico's wordt dezelfde opbouw gehanteerd als in de kwartaalrapportage. Dit betekent dat eigenaren de actualiteit van risico's in de rapportage beschrijven.

Twee keer per jaar voert de Raad van Commissarissen voorafgaand aan haar vergadering een overleg met de Controller over risicomanagement. Hierbij is de Bestuurder niet aanwezig. Ook onderhoudt de Controller één keer per jaar een gesprek met de Auditcommissie, onder meer ook over risicomanagement.

3.17 Fraudeanalyse

Aan de hand van de fraudedriehoek en softcontrols worden door middel van vragen de beheersing van het frauderisico's gemeten. Jaarlijks worden de frauderisico's geactualiseerd en waar nodig mitigerende maatregelen genomen.
Voor het geval er fraude incidenten aan het licht komen, geldt een protocol wat belegd is in een frauderesponsplan.

4. Rapportage risico's in de planning en controlcyclus

In het kader van verantwoorden en beheersen is risicomanagement als volgt geborgd:

- per kwartaal in de managementrapportage een risicoparagraaf over de belangrijkste risico's en de genomen maatregelen;
- in het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het uitgevoerde risicomanagement.

Het gehele risicomanagementsysteem wordt regelmatig geëvalueerd en waar nodig verbeterd.

- in de periodieke rapportages en in het jaarverslag wordt gerapporteerd over de belangrijkste risico's en gerelateerde beheersmaatregelen, het bestuur bespreekt de risico's aan de hand van deze rapportages met de raad van commissarissen;
- in de fasedocumenten van vastgoedinvesteringen worden conform een standaard risico checklist de project-specifieke risico's en beheersmaatregelen in beeld gebracht;
- jaarlijkse vaststelling van de risicotolerantiegrens;
- het weerstandsvermogen van Woonkwartier is voldoende om risico's op te kunnen vangen en er bestaat inzicht over de gevoeligheid van externe en interne factoren (door scenario analyse).

5. Inrichting en organisatie van het risicomanagement

Woonkwartier past de principes van het 'Three Lines model' toe bij inrichting van het risicomanagement. Dit model structureert de rollen en verantwoordelijkheden bij het op orde krijgen en houden van het risicomanagement.

Binnen het 'Three Lines'-model heeft elke "verdedigingslinie" zijn eigen verantwoordelijkheid in de beheersing van risico's. In het risicomanagement zoals dat binnen Woonkwartier is vormgegeven zijn de volgende functies onderscheiden:

Verantwoordelijkheden en functies in het risicomanagement

Type	Functie	Rol
Eerste lijn	Bestuur, management	Uitvoeren, verbeteren
Tweede lijn	Business Controller en Riskmanager	Adviseren, coördineren, bewaken
Derde lijn	Internal auditor/controller	Toetsen, adviseren

Onderstaand zijn de genoemde rollen in het risicomanagement kort toegelicht.

Toelichting 'verdedigingslinies'

De verdedigingslinies volgens het 'Three Lines - model	
1e verdedigingslinie: Bestuur en management	Het bestuur en adjunct directie (inclusief de medewerkers van de organisatie). Zij zijn integraal verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's binnen hun verantwoordelijkheidsgebied. Uitgangspunt van het 3 lines model is dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor haar eigen processen, en daarmee ook voor de interne controle.
2e verdedigingslinie: Control en riskmanagement	Betreft de functie Business Control: met 3 verschillende taakaccenten: Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering. Functies die de 1e lijn ondersteunen, adviseren, coördineren en bewaken of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Het zijn functies ter ondersteuning van de eerste lijn, zoals risicomanagement, juridische zaken & compliance, HRM en financial control en project control. Op het gebied van AVG is er een privacy officer en op het gebied van informatiebeveiliging een security officer. Beide met externe ondersteuning.
3e verdedigingslinie: Audits	De auditfunctie voert onafhankelijk van de eerste twee verdedigingslinies een beoordeling uit van de risico's en de risicobeheersing binnen de organisatie. De derde line wordt ingevuld door de controller door uitvoering van de audits en reviews. (GRC)

Ieder jaar stelt het cluster Control & Risk een jaarplan op. De controller stelt in het 4e kwartaal een werkplan op voor het volgende jaar, op basis van de actuele risicoanalyse. Hierin worden de specifieke aandachtspunten en uit te voeren audits benoemd. De periodieke bespreking van de risico's tussen het bestuur en raad van commissarissen en auditcommissie vormt mede input voor het jaarplan. Uitgangspunt daarbij is een zorgvuldige invulling van "governance, risk en compliance" binnen Woonkwartier.

Het werkplan van de controller wordt besproken met de bestuurder en de auditcommissie en afgestemd met de externe accountant, waarbij eventueel uit te voeren audits en frequenties worden aangepast en bepaalde controles worden toegevoegd. Het jaarplan wordt goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Risico's worden jaarlijks geactualiseerd. De business controller en de controller coördineren dat de verantwoordelijke managers de risico's actualiseren en de te nemen beheersmaatregelen worden benoemd. Per proces en risico wordt bepaald wat de kans, de impact en de mate van beheersbaarheid zijn. De te nemen beheersmaatregelen worden getoetst op effectiviteit.

Voor de sturing toetst de controller:

- De mate waarin voldaan wordt aan de kaders van het financieel en fiscaal statuut en de vastgestelde P&C cyclus;
- In hoeverre het treasuryjaarplan en de transacties die daaruit voortvloeien conform het treasurystatuut zijn;
- In hoeverre de fasedocumenten van vastgoedprojecten passen binnen de kaders van het investeringsstatuut.

De interne controle op processen wordt door de betrokken afdeling uitgevoerd en zichtbaar vastgelegd. Dit kan betrekking hebben op reguliere processen maar ook op projecten van diverse aard en omvang die zijn of worden geïnitieerd. De manager is hiervoor primair verantwoordelijk.

De procesbeschrijvingen worden door het cluster Control & Risk vastgelegd in Sensus. De opzet en werking van de procedures en de werking van de interne controles worden door middel van audits getoetst. Deze audits worden vooraf in een auditkalender vastgelegd. De auditkalender maakt deel uit van het interne controleplan van de controller en business controllers.

6. Cultuur en gedrag

We beogen het creëren en borgen van een open, veilige en plezierige cultuur in de organisatie. Waarbij we elkaar open, eerlijk en met wederzijds respect behandelen en elkaar aanspreken. Indien nodig weten we misstanden te signaleren en weten we hoe ze te melden. Deze 'normen en waarden' zijn de basis voor ons handelen vanuit een brede, positieve betekenis. We handelen in principe vanuit onderling vertrouwen en nemen de verantwoordelijkheid voor ons eigen integer en risicobewust handelen. Met voldoende aandacht voor de menselijke factor worden de inspanningen aan de 'systeemwereld' een succes. Het is duidelijk waar Woonkwartier voor staat en waar haar huurders en collega's op mogen rekenen.

Voor de implementatie en uitdragen van effectief risicomanagement is het van groot belang dat draagvlak wordt gecreëerd wordt in de gehele organisatie. Dat behelst zowel structuur als cultuur. Voorbeeldgedrag en houding van leidinggevenden en medewerkers ten aanzien van risicobewustzijn is fundamenteel en is tijdrovend en intensief.

Een risicomanagementsysteem dat onvoldoende aandacht besteedt aan de menselijke factor is gedoemd te mislukken. Woonkwartier zal draagvlak creëren in de top van de organisatie, waarna het belang van risicomanagement uitgedragen wordt naar de medewerkers.

Woonkwartier stuurt in haar aansturing van de organisatie op de volgende 10 zachte beheermaatregelen:

- Leiderschap en voorbeeldgedrag;
- Communiceren en informeren;
- Motiveren en waarderen;
- Stimuleren en faciliteren;
- Aanspreken en handhaven.

Door regelmatig overleg tussen bestuur en directie zal inzicht verkregen worden in de status van teams en clusters ten aanzien van risicobeheersing op de volgende aspecten:

6.1. Leiderschap en risicobewustzijn

Toon aan de top. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat risicomanagement belangrijk is. De leiding moet zichtbaar het goede voorbeeld geven als het gaat om risicobewustzijn en risicobeheersing. Regelmatig worden de risico's besproken.
Het risicobewustzijn wordt vooral versterkt door facetten van risicomanagement bespreekbaar te maken en dat zo te houden. Leidinggevenden agenderen in de reguliere vergaderingen het onderwerp 'risicobeheersing'. Cursussen/workshops worden gevolgd op het gebied van fraude, risicomanagement en integriteit wordt verankerd in de beoordelingscyclus.
Zonder risicobewustzijn in een organisatie heeft herinrichting van het risicomanagement niet zoveel zin. Om dit bewustzijn te vergroten worden meerdere keren per jaar 1 op 1 gesprekken met bestuurder- manager - controller over risicomanagement in de breedste zin van het woord gehouden. Op deze manier wordt beoogd dat de focus op risicomanagement in de eerste lijn wordt geborgd. De afspraken van deze gesprekken worden vastgelegd.

6.2. Communiceren en informeren

Voor iedereen moet duidelijk zijn welke risico's aanvaardbaar zijn en welke niet, of ze passen bij de strategie en risicobereidheid van Woonkwartier en wat de mogelijke gevolgen zijn. Instructies op dit gebied moeten eenduidig en toegankelijk zijn. Een belangrijk middel is een 'levende' integriteitscode. Regelmatig komt integriteit aan de orde in diverse overleggen. Periodiek wordt er door een anonieme enquête een meting gehouden onder het personeel over integriteit. De uitkomst daarvan wordt breed gedeeld in een personeelsoverleg en ook naar de raad van commissarissen. Twee keer per jaar voert de controller een gesprek met de raad van commissarissen over risicomanagement. Hierbij is de bestuurder niet aanwezig.

6.3. Motiveren en waarderen

Het gaat hierbij om het creëren van een prettige werkomgeving, waarin medewerkers zowel organisatie- als persoonlijke doelstellingen op het gebied van risicobeheersing kunnen behalen. Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en zich gewaardeerd voelen om de keuzes die ze maken ten aanzien van risicobeheersing. In de beoordelingscyclus van de medewerkers wordt risicobewustzijn actief betrokken bij het functioneren van de individuele medewerker.

6.4. Stimuleren en faciliteren

Dit richt zich op het bevorderen van samenwerking, uitwisseling van informatie en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Het melden van fouten om daarvan te leren wordt bevorderd. Het zorgt ervoor dat het belang van risicomanagement wordt gedeeld en dat medewerkers zich geroepen voelen om hierin zelfstandig (binnen de gegeven kaders) keuzes te maken.

6.5. Aanspreken en handhaven

Er moeten duidelijke grenzen zijn tussen gewenst en ongewenst gedrag. Medewerkers horen te weten welke maatregelen worden genomen bij ongewenst handelen. Misstanden moeten gemeld kunnen worden. Soft controls zijn nodig om harde beheersmaatregelen te laten werken.
Woonkwartier stuurt actief op een cultuur van open dialoog, transparantie. Elkaar aanspreken wordt daarbij gestimuleerd.
Daarom moet de accountant bij de jaarrekeningcontrole ook oog hebben voor cultuur en gedrag. De externe accountant stemt in dit kader met de controller af en vormt zich een goed beeld van de cultuur en het gedrag van Woonkwartier en haar medewerkers.