

# Woningstichting Rentree

## Risicomanagement

Proces:

12 mei 2016 MT besluitvormend  
24 mei 2016 RvC informierend  
14 juni 2016 Bijpraatlunch

## **INLEIDING**

### **Inleiding**

De Governancecode Woningcorporaties bepaalt dat in de woningcorporatie een op de woningcorporatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem aanwezig is. Als instrumenten van het interne risicobeheersing- en controlesysteem hanteert de woningcorporatie in ieder geval risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie.

Risicomanagement stelt organisaties in staat om op basis van een gestructureerde aanpak de in kaart gebrachte risico's (vooraf) proactief te beheersen in plaats van (achteraf) op ad hoc-basis.

In het vastgestelde risicobeleid (12 mei 2015) heeft Rentree aangegeven hiervoor een praktische invulling te kiezen. In dit document wordt daar uitvoering aan gegeven. Eerst wordt ingegaan op de te onderkennen risico's. Daarbij wordt aangegeven hoe we met deze risico's omgaan zodat deze risico's voldoende beheerst worden.

Daarna wordt aangegeven hoe we uitvoering geven aan risicomanagement. Hoe we de belangrijkste risico's herkennen en hoe we daar vervolgens mee omgaan.

Tot slot is de risico-inventarisatie opgenomen zoals die binnen Rentree is gehouden.

## 1 - RISICO'S

### 1.1 - Bedrijfsrisico's

Activiteiten op het terrein van risicomanagement omvatten werkzaamheden die gericht zijn op het bepalen van bedrijfsrisico's die een bedreiging inhouden, dan wel een gebeurtenis of een actie die een nadelig effect heeft op de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen en de strategie.

Bedrijfsrisico's doen zich zowel bij een tegenvallende ontwikkeling voor als ook wanneer een positieve ontwikkeling zich niet voordoet. Bedrijfsrisico's zijn afhankelijk van de omgeving waarin Rentree functioneert, de doelstellingen, de strategie en de interne organisatie. Deze risico's maken onderdeel uit van de risico-inventarisatie.

### 1.2 - Financiële risico's

Rentree wil de financiële risico's beheersen en beperken door middel van onder meer:

- eenduidige strategische visie
- gericht risicomanagement
- adequate rapportagestructuren
- transparante procedures
- evenwichtig beleid ten aanzien van voorraadbeleid en (des)investeren.

Om een gezonde financiële positie te borgen streeft Rentree er naar de jaarlijkse financieringslasten te kunnen betalen uit de netto-huuropbrengsten, na aftrek van de lasten voor verhuur en beheer, onderhoud en de aan het bezit toe te rekenen lasten van verzekeringen en belastingen. De uit sociale opgaven voortvloeiende niet-kostprijs dekkende investeringen in nieuwbouwprojecten en kwaliteitsverbeteringen in bestaand bezit worden eventueel aanvullend gefinancierd met de opbrengsten uit verkoop van bestaand bezit. Deze risico's zijn besproken bij de risico-inventarisatie en worden opgenomen in het investeringsstatuut.

### 1.3 - Financieringsrisico's

De risico's ten aanzien van de financiering van het woningbezit worden periodiek door de treasurycommissie beoordeeld. Rentree beschikt over een treasurystatuut. Het beleid inzake het rente- en looptijdenrisico beoogt het minimaliseren van de financieringskosten en het optimaliseren van de vervalkalender van de leningenportefeuille.

### 1.4 - Projectrisico's

De financiële risico's hebben met name betrekking op grondposities en op de projectontwikkelingsactiviteiten betreffende nieuwbouwlocaties en herstructureringsprojecten. Het risico wordt bepaald door de omvang en de complexiteit van de betreffende projecten. In de voorbereidingsfase worden investeringscalculaties opgesteld, welke worden ondersteund door bouwtechnische kostendeskundigen, bedrijfswaardeberekeningen en rendementscalculaties. Verder worden deze risico's opgenomen in het investeringsstatuut.

### 1.5 - Informatievoorzieningsrisico's

Door middel van informatiesysteem kunnen de primaire bedrijfsprocessen adequater worden ondersteund, waardoor de kwaliteit van dienstverlening aan de huidige en toekomstige klanten op termijn kan worden geoptimaliseerd en een hogere efficiency binnen de organisatie kan worden bereikt.

Door voortgaande automatisering is er in toenemende mate afhankelijkheid van de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking van het primaire informatiesysteem. Voor het beheersen van de risico's verbonden aan het informatiesysteem worden jaarlijks de IT-controls uitgevoerd door de EDP auditor/accountant. De opvolging wordt in de kwartaalrapportage opgenomen.

### 1.6 - Fiscale risico's

Door de afschaffing van de vrijstelling voor de vennootschapsbelasting zijn de fiscale risico's toegenomen. Ter beperking van deze risico's zijn beheersingsmaatregelen van deze risico's noodzakelijk. Deze risico's beheersen we door een vergaande samenwerking met een externe fiscalist. De fiscale risico's worden periodiek besproken in de fiscale commissie.

### **1.7 - Juridische risico's**

Het beheersen van juridische risico's is mogelijk door complexe, niet-standaard, overeenkomsten te laten beoordelen door (externe) juridische adviseurs. Rentree is verzekerd tegen aansprakelijkheid die voortkomt uit de bedrijfsactiviteiten en heeft een bestuurders aansprakelijkheid verzekering.

### **1.8 - Reputatierisico's**

Een goede reputatie kan geleidelijk verloren gaan, bijvoorbeeld als gevolg van slechte dienstverlening of onethische praktijken. Alle eerder genoemde risico's kunnen, wanneer zij niet adequaat beheerst worden, uitgroeien tot reputatierisico's. Uiteindelijk kunnen zij zelfs leiden tot strategische risico's, doordat zij mogelijk een gevaar vormen voor de relatie met belanghebbenden.

Integriteit maakt een belangrijk onderdeel uit van de interne beheersing van het reputatierisico. Om deze risico's te beheersen heeft Rentree Integriteitsmanagement een onderdeel gemaakt van het risicomanagement. Daarnaast maakt Rentree gebruik van een gedragscode, een klokkenluidersregeling en is er een vertrouwenspersoon.

## 2 - RISICOMANAGEMENT

### 2.1 – Inleiding

Risicomanagement is niet iets eenmaligs, maar een jaarlijks terugkerend proces. Door risico's te kennen, herkennen en te beheersen is Rentree in staat de doelstellingen te bereiken die zijn geformuleerd. Gesprekken over risico's moeten regelmatig gevoerd worden, op allerlei niveaus in de organisatie. Medewerkers hebben vanuit hun eigen taak en rol de verantwoordelijkheid om de juiste vragen te stellen over mogelijke risico's. Absolute voorwaarde daarvoor is een open en veilige bedrijfscultuur die het bewust omgaan met risico's stimuleert.

In het risicobeleid van Rentree (vastgesteld 12 mei 2015) hebben we aangegeven dat we ons risicomanagement vorm geven door binnen de groep van proceseigenaren de belangrijkste risico's te inventariseren en daarvan een inschatting te maken voor de kans dat dit risico zich voordoet en hoe groot de impact is.

### 2.2 – Risico's

De risico's hebben we hierbij verdeeld over twee categorieën:

- Risico's door *exogene* factoren (komen voort uit de externe omgeving), waarbij onderscheid is gemaakt tussen:
  - o Demografie
  - o Economie
  - o Politiek
  - o Wet en regelgeving
  - o Technologie
  - o Maatschappij
  
- Risico's door *bedrijfsactiviteiten* en lokale omstandigheden, waarbij onderscheid is gemaakt tussen:
  - o Verhuurproces
  - o Verkoopproces
  - o Onderhoudsproces
  - o Inkoopproces
  - o Personele proces
  - o Investeringsproces
  - o Financiering
  - o Strategisch-voorraadbeleidproces
  - o Reporting proces
  - o ICT

### 2.3 - Risicoscore

Bij ieder risico is beoordeeld hoe groot de kans is dat het risico daadwerkelijk gaat optreden. Ook de impact van het risico is gekwantificeerd. Dit is gebeurd op basis van een 10 puntschaal.

De vermenigvuldiging van de kans met de impact geeft de risicoscore. Hoe hoger de risicoscore is, des te groter is het risico.

### 2.4 - Risicobeheersing

De risicoscores zijn uitgezet in een matrix. Door middel van een kleurcode is aangegeven in hoeverre de risico's als urgent worden gezien. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen rood (urgent), oranje (bespreken) en groen (accepteren). De risico's die uit de inventarisatie als het meest urgent zijn benoemd daarvan is een beheersmaatregel benoemd.

## **2.5 – Restriscio's**

Omdat het niet mogelijk is alle risico's te monitoren en beheersen worden de genoemde risico's ook financieel vertaald. Door de kans op het risico te vermenigvuldigen met het verwachte "verlies" wordt een bedrag bepaald wat in het eigen vermogen wordt beklemd. Hierdoor worden ook de "restriscio's" meegenomen.

Deze financiële vertaling geeft een bedrag dat in het eigen vermogen wordt beklemd om te zorgen dat er voldoende "weerstandvermogen" is Dit is vooral relevant voor de risico's die niet beïnvloed kunnen worden.

## **2.6 – Monitoring en beheersing**

De risico's die zijn geïnventariseerd worden gemonitord via de maand en kwartaalrapportage. Dit gebeurt op basis van kritische succesfactoren (KSF) en key performance indicator (KPI) aan de risico's te koppelen. Indien dat niet mogelijk is zal er kwalitatief over worden gerapporteerd.

Jaarlijks wordt de inventarisatie opnieuw gedaan en een nieuw risicojaarplan opgesteld. Verder wordt jaarlijks over risicomangement gerapporteerd in het jaarverslag.

## **2.7 – Interne control/auditplan**

De geïnventariseerde risico's worden opgenomen in het interne control/auditplan. Dit plan wordt jaarlijks opgesteld waarbij aangegeven wordt welke controles en/of audits gehouden worden om voor de beheersmaatregelen vast te stellen of:

- de beheersmaatregelen bestaan
- de beheersmaatregelen werken

Dit plan wordt jaarlijks opgesteld op basis van het risicojaarplan.

### 3 –INVENTARISATIEOVERZICHT

De onderstaande risico's zijn als meest urgent uit de risico-inventarisatie gekomen. Per risico wordt aangegeven waarom het een risico is, wat het gevolg van het risico is, hoe we het risico willen beheersen en hoe we dat realiseren.

#### 1. Cybercriminaliteit;

##### **Waarom een risico?**

Omdat we in grote mate digitaal werken en we de wens hebben dit nog verder door te voeren.

##### **Wat is het gevolg?**

De privacy kan worden geschaad (bij hacking) of gegevens kunnen worden vergrendeld. Dit kan leiden tot hoge kosten of imagoschade.

##### **Risicostrategie**

Voorkomen/beheersen

##### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Om cybercriminaliteit hanteren we een protocol "datalekken" om gegevens lekken te voorkomen en we hebben bij onze ICT partner een certificering die waarborgt dat informatie optimaal beveiligd is. Dit is opgenomen in ons informatiebeveiligingsplan. Mocht Rentree toch slachtoffer worden van cybercriminaliteit dan hebben we een noodprotocol hoe we daarop moeten reageren.

#### 2. Asbest niet gedetecteerd op tijd

##### **Waarom een risico?**

Omdat we bezit hebben dat uit de periode afkomstig is dat er werd gewerkt met asbest.

##### **Wat is het gevolg?**

Als we asbest niet op tijd ontdekken lopen we gezondheidsrisico's voor degene die het asbest bewerken. Dit kan leiden tot schade aan de gezondheid of schadeclaims. Daarnaast is het saneren van asbest nodig wat leidt tot hoge kosten.

##### **Risicostrategie**

Voorkomen/beheersen

##### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We hebben een asbestbeleid waarin we hebben aangegeven hoe we trachten alle asbest te inventariseren. Daarin hebben we opgenomen wanneer asbest wordt gesaneerd en als dat niet gebeurt hoe te voorkomen dat het asbest wordt bewerkt. Dit beleid voldoet aan de wet- en regelgeving die er voor asbest gelden. Hiermee voorkomen we dat asbest bewerkt wordt en dat we juridische claims krijgen. Omdat we niet in staat zijn alle asbest te detecteren (verborgen asbest) hebben we een asbestbeheerplan waarin een calamiteitenplan is opgenomen mocht er onverwacht asbest bewerkt zijn.

#### 3. Onjuiste registratie van objectgegevens

##### **Waarom een risico?**

Wanneer de objectgegevens onjuist zijn kunnen prognoses verkeerd ingeschat worden. Dit geldt met name voor investeringen op gebied van interieurvernieuwingen en planmatig onderhoud.

##### **Wat is het gevolg?**

Dat onnodig investeringscapaciteit wordt gereserveerd of dat er te weinig investeringscapaciteit wordt gereserveerd. Dit kan ertoe leiden dat we voornemens tot investeren moeten herplannen wat kan leiden tot ontevredenheid en imagoschade.

##### **Risicostrategie**

Beheersen/mitigeren

##### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Dit risico beheersen we door woninginventarisaties uit te voeren. De gegevens die

uit de inventarisatie komen worden vastgelegd in de cartotheek. Daarnaast wordt een werkstroom gebouwd om deze data te beheren. Verder is er een communicatieafspraken dat wanneer huurders bellen met een vraag over investeringen in hun woning, dat ze worden geïnformeerd over de gemaakte planning van hun complex, maar dat vooraf aan de werkzaamheden een inventarisatie plaatsvindt of de werkzaamheden daadwerkelijk noodzakelijk zijn. We mitigeren dit risico door in de meerjarenbegroting meerdere scenario's door te rekenen (worst case/best case).

#### **4. Huurachterstand**

##### **Waarom is dit een risico**

Door de crisis kan het aantal huurders met betalingsproblemen toenemen.

##### **Wat is het gevolg**

Het gevolg van toenemende achterstanden is dat we liquiditeitsproblemen kunnen krijgen en het risico lopen dat huurders hun betalingsverplichting niet na kunnen komen wat uiteindelijk leidt tot huurderving.

##### **Risicostrategie**

Voorkomen/mitigeren

##### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We proberen huurachterstanden te voorkomen door middel van ons toewijzingsbeleid waarbij we de juiste huurder matchen met de juiste huur. Daarnaast proberen we achterstanden te voorkomen door ons incassobeleid. Hierin hebben we aangegeven dat we al bij 1 maand achterstand contact opnemen met de huurder om verder achterstand te voorkomen. We mitigeren dit risico door het convenant dat we gesloten hebben met het BAD. Hierbij neemt het BAD de huurbetaling over en worden afspraken gemaakt over de opgelopen achterstand(en).

#### **5. Onbekendheid informatierisico's**

##### **Waarom is dit een risico?**

Het is gebleken dat onze medewerkers zich niet altijd bewust zijn welke risico's er schuilen in privacygevoelige informatie. We lopen hiermee het risico dat (onbedoeld) informatie wordt vrijgegeven die privacygevoelig is.

##### **Wat is het gevolg?**

Wanneer privacy gevoelige informatie wordt vrijgegeven dan lopen we risico's ten aanzien van privacy schade wat kan leiden tot schadeclaims en/of imagoschade.

##### **Risicostrategie**

Voorkomen/mitigeren

##### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We proberen dit risico te voorkomen door ten eerste de beschikbaarheid van de gegevens te beoordelen. We onderzoeken de vraag opnieuw in welke mate onze gegevens 24/7 beschikbaar moeten zijn. Daarnaast hebben we een plan van aanpak om datalekken te voorkomen. Tot slot gebruiken we integriteitsmanagement om het bewust zijn en de impact van het eigen handelen te vergroten. We overwegen om dit risico te mitigeren door claims te verzekeren gezien de strengere regelgeving.

#### **6. Niet voldoen aan regelgeving (passend toewijzen; intermediaire verhuring)**

##### **Waarom is dit een risico?**

De wet en regelgeving is behoorlijk complex geworden en veranderd vaak. Rentree is een kleine organisatie die niet alle middelen heeft om alle wet en regelgeving real time up to date te houden.

##### **Wat is het gevolg?**

Het gevolg van het niet voldoen aan wet en regelgeving is verschillend. Het kan leiden tot een opmerking, een waarschuwing, maar ook een boete, ontzegging van



geborgde financiering of zelfs het verliezen van de TI status.

### **Risicostrategie**

Voorkomen/beheersen

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We proberen dit risico te voorkomen door onze processen zo in te richten dat we aan de wet en regelgeving voldoen. We hebben de belangrijke processen die veel met wet en regelgeving te maken benoemd en daar waar het risico het grootst is hebben we externe adviseurs (fiscaliteit, juridische zaken, accountant, treasury). Verder werken we met interne controles op deze onderwerpen. In het jaarplan worden de kritische succesfactoren benoemd en daar worden KPI's aan gekoppeld. Deze indicatoren monitoren we via de maandrapportages. Het bestaan en de werking van de gemaakte afspraken over de beheersing toetsen we in het interne controlplan op basis van steekproeven. Daarnaast zijn we lid van Aedes en participeren we in diverse werkgroepen.

## **7. Vergunningen worden niet (op tijd) verkregen**

### **Waarom is dit een risico?**

De flora en fauna wetgeving is niet altijd volledig bekend en we kennen niet altijd de flora en fauna voldoende van de gebieden waar de vergunning betrekking op heeft.

### **Wat is het gevolg?**

Het gevolg is dat investeringen vertraagd worden of dat de kosten hoger worden dan verwacht.

### **Risicostrategie**

Voorkomen

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Dit risico voorkomen we door het vergunningen traject in een vroegtijdig stadium te starten. Op basis van de MJB weten we al wat we willen ontwikkelen en waar. De risico's in het vergunningetraject zijn dan in een vroeg stadium bekend. Verder nemen we de omwonende in een zo vroeg mogelijk stadium mee in de besluitvorming. We borgen dat onze samenwerkingspartners op de hoogte zijn van de bestaande risico's t.a.v. vergunningen.

## **8. Prijsstijgingen**

### **Waarom is dit een risico?**

De economie trekt aan waardoor de prijzen weer stijgen. Het bouwvolume heeft lange tijd stilgelegen dus het ligt in de verwachting dat de prijzen in de bouwsector zullen stijgen.

### **Wat is het gevolg?**

Het gevolg is dat we minder investeringen kunnen doen met hetzelfde volume aan middelen.

### **Risicostrategie.**

Beheersen/accepteren/mitigeren

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Prijsstijgingen zelf kunnen we niet voorkomen, dus die moeten we accepteren. We houden hiermee rekening door een (worst case) scenario in de MJB door te rekenen met een hogere indexering.

De impact van de hogere indexering toetsen we vervolgens aan de financiële kaders en daarop kunnen we eventueel maatregelen treffen.

We beheersen prijsstijgingen door vormen te kiezen van resultaatgericht samenwerken. Door slimmere samenwerkingsvormen te kiezen kunnen we de hoeveelheid werk beïnvloeden, efficiency behalen en de prijs stabiliseren.

We mitigeren hiermee ook het risico op prijsstijgingen. Door de wijze van samenwerking kiezen we niet altijd voor de "beste offerte" omdat we niet per opdracht of project de goedkoopste kiezen. Maar per saldo verwachten we het beste prijsvolume.

## 9. Agressie bij huurders neemt toe

### Waarom is dit een risico?

Door de extramuralisering neemt het aantal "verwarde" huurders toe. Dit kan leiden tot agressie. Verder is door de crisis het aantal werklozen toegenomen wat kan leiden tot verveling en frustratie. Daarbij neemt het aantal statushouders toe wat soms onrust geeft.

### Wat is het gevolg?

Fysieke en/of mentale gezondheid van de medewerkers kan verslechteren door concreet geweld, maar ook door angst en stress.

### Risicostrategie

Voorkomen/beheersen

### Hoe realiseren we de gekozen strategie?

We proberen agressie te voorkomen door transparant te zijn naar onze huurders. Door te doen wat we zeggen en ook te zeggen wat we doen proberen we agressie zoveel mogelijk te voorkomen.

We hebben onze eigen woonconsulenten in dienst die overlast en sociale problematiek in de wijken monitoren. Verder hebben we nauw contact met de hulpverleners die in de wijken werken.

Om agressie tegen onze medewerkers te beheersen hebben we een agressiebeleid en agressieprotocol. Hierin staan de maatregelen die we treffen ter voorkoming van agressie en de afspraken die we hebben als er agressie tegen een medewerker van Rentree plaatsvindt. Deze afspraken en maatregelen zijn afgelopen jaar getoetst in de arbo risico-inventarisatie en evaluatie en worden regelmatig besproken met de ondernemingsraad. Daarnaast worden alle medewerkers met klantcontact getraind in het omgaan met agressie.

## 10. Ontevredenheid over samenwerkingspartner

### Waarom is dit een risico

Omdat de samenwerking die Rentree kiest in hoge mate een vertrouwensrelatie is, is deze relatie kwetsbaar. De dienst die we inkopen is niet uniek, maar de bijbehorende dienstverlening wel. Het gaat hierbij om informatie uitwisseling, transparantie en werkafspraken die specifiek voor Rentree en de samenwerkingspartner gelden.

### Wat is het gevolg

Het gevolg van ontevredenheid kan zijn dat je toch doorgaat met samenwerking gezien de eerder genoemde punten. Het is niet eenvoudig over te stappen naar een andere partner en de voordelen op gelijk niveau te krijgen.

Wordt hiervoor wel gekozen, dan kan het gevolg zijn dat een dergelijke partner niet te vinden is en dat de eerder gedane investeringen waardeloos zijn. Als wel een nieuwe partner gevonden wordt kan dit een nieuwe investering vragen.

### Risicostrategie.

Voorkomen/beheersen

### Hoe realiseren we de gekozen strategie?

Om dit risico te voorkomen is het ten eerste van belang zo onafhankelijk mogelijk te kunnen blijven. Dit houdt in dat we de gegevens over onze woningen en de status van het onderhoud in eigen beheer moeten hebben of eenvoudig in ons eigen beheer kunnen krijgen. We moeten de belangrijkste afspraken in het contract en de samenwerking goed kennen zodat we bij ontevredenheid de nieuwe samenwerking eenvoudig en vlot vorm kunnen geven.

Daarnaast is het van belang ontevredenheid te voorkomen. Dit gebeurt door elk jaar opnieuw concrete, meetbare en haalbare afspraken te maken en periodiek overleg met de partners te hebben over deze afspraken.

In Q4 2016 wordt een onderzoek gedaan hoe groot dit risico is en welke impact het kan hebben op onze organisatie.

Risico's ten aanzien van de continuïteit van de partners beheersen we door monitoring via Graydon en periodieke overleggen die we vastleggen.

## 11. Borgingsplafond is onvoldoende voor investeringsruimte

### Waarom is dit een risico?

De corporaties worden in grote mate afhankelijk van de beslissingen van gemeenten en maatregelen van de overheid. Hierdoor lopen we het risico dat bijvoorbeeld prestatieafspraken lastig te realiseren zijn of dat de financiële kaders strakker worden gesteld door de overheid, het WSW of de AW.

### Wat is het gevolg?

Wanneer het borgingsplafond onvoldoende is voor de investeringsruimte dan betekent dit dat we niet alle investeringen kunnen doen in de gewenste periode. We moeten dan investeringen vertragen of anders plannen. Een ander gevolg is dat we eigen middelen moeten creëren door ofwel het bestaande bezit te verkopen waardoor het aantal woningen daalt ofwel ongeborgde leningen aantrekken met een hogere rente.

### Risicostrategie.

Voorkomen

### Hoe realiseren we de gekozen strategie?

Dit risico voorkomen we door de investeringen nauwkeurig te monitoren. We rekenen bij het opstellen van de DPI alle investeringen door om te toetsen of we binnen de financiële kaders blijven.

Daarnaast worden verplichtingen alleen aangegaan onder voorbehoud van het borgingsplafond.

Nieuwe investeringen die niet in de MJB zijn opgenomen worden doorgerekend binnen het financiële kader en in de besluitvorming opgenomen als ze voldoen aan deze kaders. Bij wijzigingen in de eisen van het WSW, AW of ILT worden deze doorgerekend.

## 12. Financiering te laat aangetrokken

### Waarom is dit een risico?

Omdat we geen groot overschot aan liquide middelen hebben en we een redelijke investeringsportefeuille hebben lopen we het risico dat we liquiditeitsproblemen krijgen.

### Wat is het gevolg?

Het gevolg is dat we in betalingsproblemen komen of dat we kortstondig van het krediet gebruik moeten maken waar relatief hoge kosten tegenover staan.

### Risicostrategie

Voorkomen/accepteren

### Hoe realiseren we de gekozen strategie?

We proberen dit risico zoveel mogelijk te beheersen door te sturen op kasstromen. Door een goed kasstroomoverzicht op dag of weekbasis te hebben kunnen we tijdig investeringsbehoeftes waarnemen. Ook beheersen we hiermee het risico van een overschot aan liquide middelen. Elk kwartaal hebben we een treasurycommissie waarbij de liquiditeit en de investeringsbehoefte aan elkaar gekoppeld worden. Voor een deel accepteren we dit risico, omdat Rentree een kleinere organisatie is met weinig financiële ruimte. We hanteren hiervoor een hogere kredietfaciliteit.

## 13. Itris gaat failliet

### Waarom is dit een risico

De afgelopen jaren zijn wat onrustig geweest bij Itris. Een faillissement ligt niet in de verwachting, maar het is wel een risico met een grote impact, vandaar dat we dit als risico benoemen.

### Wat is het gevolg

Als Itris failliet zou gaan dan gaan we ervan uit dat een andere partij de core business over zal nemen. Maar, voor het maatwerk en de innovaties waar we aan meewerken is dat minder waarschijnlijk. Dit betekent dat de ontwikkeling in de digitalisering stil komt te liggen. De investeringen in het verleden worden dan

waardeloos en de efficiency die we hebben beoogd zal vertragen. Daarnaast zullen waarschijnlijk weer nieuwe investeringen nodig zijn wat tot hogere kosten zal leiden. Een ander gevolg is dat we de toegang tot de gegevens kwijt kunnen raken als die niet in ons eigendom zijn.

#### **Risicostrategie**

Beheersen

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Voor de innovatie proberen we minder gebruik te maken van maatwerk, maar steeds meer te wachten op "proven technology". De kans dat dit wordt overgenomen door een andere partij bij een faillissement is groter dan bij maatwerk. Het risico met betrekking tot de beschikbaarheid van de gegevens beheersen we door de escoregeling. In deze regeling is opgenomen dat de gegevens rechtmatig toebehoren aan Rentree.

### **14. Fraude/ onrechtmatig handelen**

#### **Waarom is dit een risico?**

Omdat we een kleine organisatie zijn en we een gezonde risk appetite hebben leggen we verantwoordelijkheid en eigenaarschap laag in de organisatie neer.

#### **Wat is het gevolg?**

Dat fraude en onrechtmatig gedrag in een later stadium wordt ontdekt.

#### **Risicostrategie**

Voorkomen/beheersen

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We proberen fraude en onrechtmatig handelen te voorkomen door onze administratieve organisatie zodanig in te richten dat de belangrijkste functiescheidingen geborgd zijn. Daarnaast hebben we een procuratieregeling waarmee we het risico beperken tot vastgestelde bedragen. Verder proberen we fraude en onrechtmatig handelen te voorkomen door ons integriteitsmanagement.

### **15. Niet juist toepassen van het inkoopbeleid**

#### **Waarom is dit een risico?**

Omdat in het verleden is gebleken dat niet is voldaan aan het inkoopbeleid. Doordat we verantwoordelijkheden laag in de organisatie hebben neergelegd en veel medewerkers bevoegdheid hebben om in te kopen lopen we risico dat het inkoopbeleid niet wordt nagekomen.

#### **Wat is het gevolg?**

Het gevolg van het niet juist toepassen van het inkoopbeleid is dat we te hoge kosten realiseren. Een ander gevolg is bij het niet juist toepassen van de aanbestedingsprocedure is dat we claims kunnen krijgen.

#### **Risicostrategie**

Voorkomen

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We voorkomen het niet juist toepassen van het inkoopbeleid door dit beleid te onderzoeken en daar waar nodig opnieuw vast te stellen. Hierbij maken we onderscheid tussen vastgoed (RGS en aanbesteding), langdurige dienstverleningen (RGS en aanbesteding) en reguliere inkoop via offerte traject. Het nieuwe inkoopbeleid wordt aan alle medewerkers binnen Rentree bekend gemaakt en er wordt een afspraak gemaakt welke functionaris toeziet op de juiste naleving van het beleid.

### **16. Maatregelen overheid**

#### **Waarom is dit een risico?**

Omdat de overheid de afgelopen jaren een trend laat zien om de woningcorporaties te beperken. Er wordt gesproken over huurtoeslag die betaald moet worden door de corporaties en de verhuurderheffing dreigt te stijgen.

#### **Wat is het gevolg?**

Het gevolg is dat de investeringsruimte afneemt.

#### **Risicostrategie**

Accepteren

#### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

We kunnen de overheid niet rechtstreeks beïnvloeden, alleen indirect via de branchevereniging of via de politiek. De maatregelen van de overheid kunnen we slechts accepteren. Dit doen we door in de MJB rekening te houden met de dreigende maatregelen door (worstcase) scenario's door te nemen en rekening te houden met de impact van deze maatregelen.

## **17. Stijgende rente**

### **Waarom is dit een risico?**

Omdat we in 2018 een groot deel van onze leningen moeten aflossen en mogelijk herfinancieren is een stijgende rente een risico voor Rentree. Ook omdat we nog in grote mate afhankelijk zijn van financiering voor onze investeringen is rentestijging een risico voor Rentree.

### **Wat is het gevolg?**

Het gevolg is dat de rentekosten stijgen waardoor minder liquiditeit overblijft voor investeringen met eigen middelen.

### **Risicostrategie**

Accepteren/mitigeren

### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

De rentestand kunnen we niet beïnvloeden, maar wel het moment van aantrekken van leningen tot op zekere hoogte. Het WSW staat niet toe om langer dan 6 maanden van te voren een lening aan te trekken, maar we kunnen wel de timing van de investeringen beïnvloeden waardoor we een hoger investeringsvolume realiseren op het moment dat de rentestand lager is.

Daarnaast monitoren we nauwgezet de door Rentree gewenste verhouding tussen investeringen uit eigen vermogen versus vreemd vermogen.

We beheersen het risico ook door middel van scenario analyse in de MJB. Door "wat-als" scenario's door te rekenen kunnen we de impact beoordelen.

## **18. Brand**

### **Waarom is dit een risico?**

Omdat Rentree ongeveer 3.600 woningen bezit.

### **Wat is het gevolg?**

Bij het ontstaan van brand ontstaan hoge kosten omdat door brand schade ontstaat.

### **Risicostrategie**

Voorkomen/accepteren

### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Om brand te voorkomen hebben we beleid erop gericht om open verbrandingstoestellen te verminderen. Verder onderhouden we onze CV ketels om brand te voorkomen.

Daarnaast verzekeren we de schade omdat als er een omvangrijke schadepost ontstaat we de financiële continuïteit niet in gevaar brengen.

Als er brand ontstaat hebben we een calamiteiten protocol.

## **19. Faillissement samenwerkingspartner**

### **Waarom is dit een risico?**

Omdat we binnen Rentree resultaatgericht samenwerken met de onderhoudspartners. We zijn hierdoor afhankelijk van de onderhoudspartij. We delen onze kennis omtrent de woningen met deze partners en we rekenen op goed onderhoud van onze woningen. Wanneer een van de partners failliet gaat hebben we een continuïteitsrisico maar ook een samenwerkingsvorm die dan opnieuw vormgegeven moet worden. Dat vraagt opnieuw een investering om de relatie op te bouwen en de informatiestroom op te tuigen.

### **Wat is het gevolg?**

Nieuwe investeringen om de relatie op te bouwen en een continuïteitsrisico ten aanzien van het onderhoud.

### **Risicostrategie**

Mitigeren

### **Hoe realiseren we de gekozen strategie?**

Door de kennis over de samenwerkingsvorm vast te leggen en dit te blijven bijhouden. Daarnaast hebben we elk jaar een evaluatie over de samenwerkingsvorm.

De informatie over de woningen is in eigendom van Rentree zodat we de historie altijd zelf in huis hebben. Bij faillissement is de doorlooptijd naar een nieuwe partner ongeveer 6 maanden. In die tijd kunnen we gebruik maken van onderhoudsbedrijven die we kennen uit het verleden.

De financiële situatie van de onderhoudspartners wordt gemonitord door Graydon.

## **20. Restrisico's/beklemming eigen vermogen**

Tot slot bepalen we van alle risico's de financiële gevolgen. Hier wordt ook rekening gehouden met de kans en de impact om de hoogte van het financiële gevolgen te bepalen.

Hierbij wordt gekeken naar de verwachting dat alle risico's zich gelijktijdig voordoen.

Het bedrag dat hieruit volgt is het bedrag dat in het eigen vermogen beklemd dient te worden om de gevolgen op te kunnen vangen.