



**rentree.** thuis in Deventer

## **Risicomanagement bij Rentree**

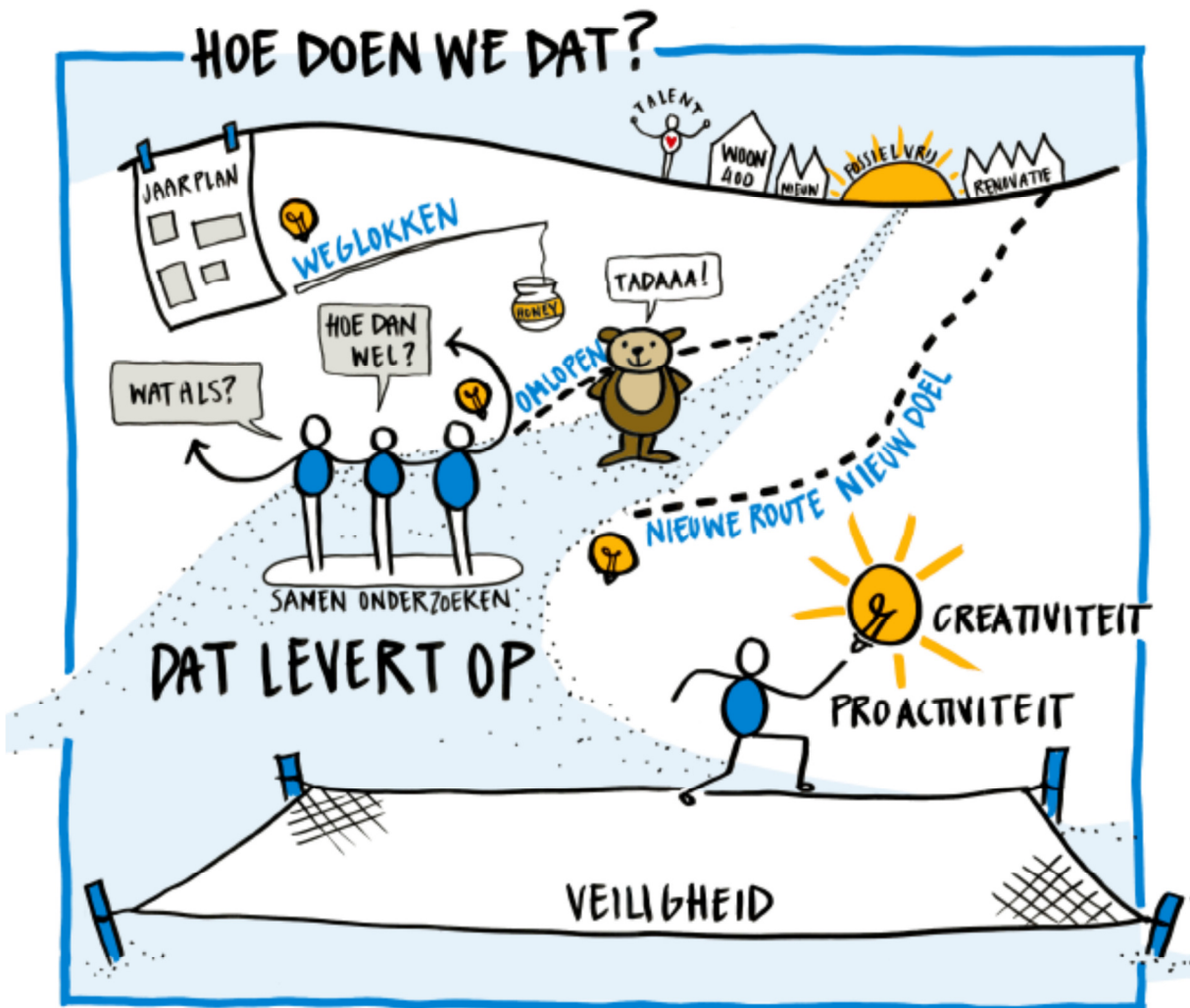
Opzet risicomanagement en jaarplan 2020

*Korte beschrijving van de stand van zaken van risicomanagement in de organisatie, een beschrijving van risico's die van toepassing zijn op het 'risicojaar 2020' en een doorkijk naar de verdere ontwikkeling van het risicomanagement binnen Rentree.*

Henry Schuurman  
8-11-2019

## Inhoud

Inleiding .....	3
Leeswijzer .....	4
1. Risicomanagement in 2020 .....	5
1.1 Doelstellingen .....	5
1.2 Strategische risico's .....	7
1.3 Rentree specifieke risico's .....	7
1.4 Risico's onderkend door het WSW .....	8
1.5 Inbedding in planning- en controlcyclus .....	8
2. Strategische risico's .....	9
2.1. Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit .....	9
2.2. Te ambitieuze duurzaamheidsopgave .....	10
2.3. Toenemende lastendruk .....	11
2.4. Toenemende kwetsbaarheid huurders .....	12
2.5. Niet realiseren maatschappelijke opgave .....	13
2.6. Verandering rente & inflatie .....	14
2.7. Betaalbaarheid huurder onder druk .....	15
2.8. Onvoldoende aantrekkelijke werkgever .....	16
2.9. Onvoldoende innovatie ICT .....	17
3. Risico's uit het beoordelingskader Aw/WSW .....	18
3.1 Financiële continuïteit .....	18
3.2 Bedrijfsmodel .....	19
3.3 Governance .....	20
4. Jaarplanrisico's .....	21
4.1 Stikstof .....	21
4.2 Verkoopprogramma .....	21
4.3 Bouw- en ontwikkelkosten .....	22
4.4 Stijging rente .....	22
4.5 Leefbaarheid .....	23
4.6 Agressie .....	23
4.7 Leegstand .....	24
4.8 Klanttevredenheid .....	24
4.9 Betaalbaarheid .....	25
5. Ontwikkelingen risicomanagement 2020 (en verder...) .....	26
5.1 Actualiteiten .....	26
Bijlage 1 – Handvat voor beoordeling impact .....	28
Bijlage 2 – Handvat voor beoordeling kans .....	29

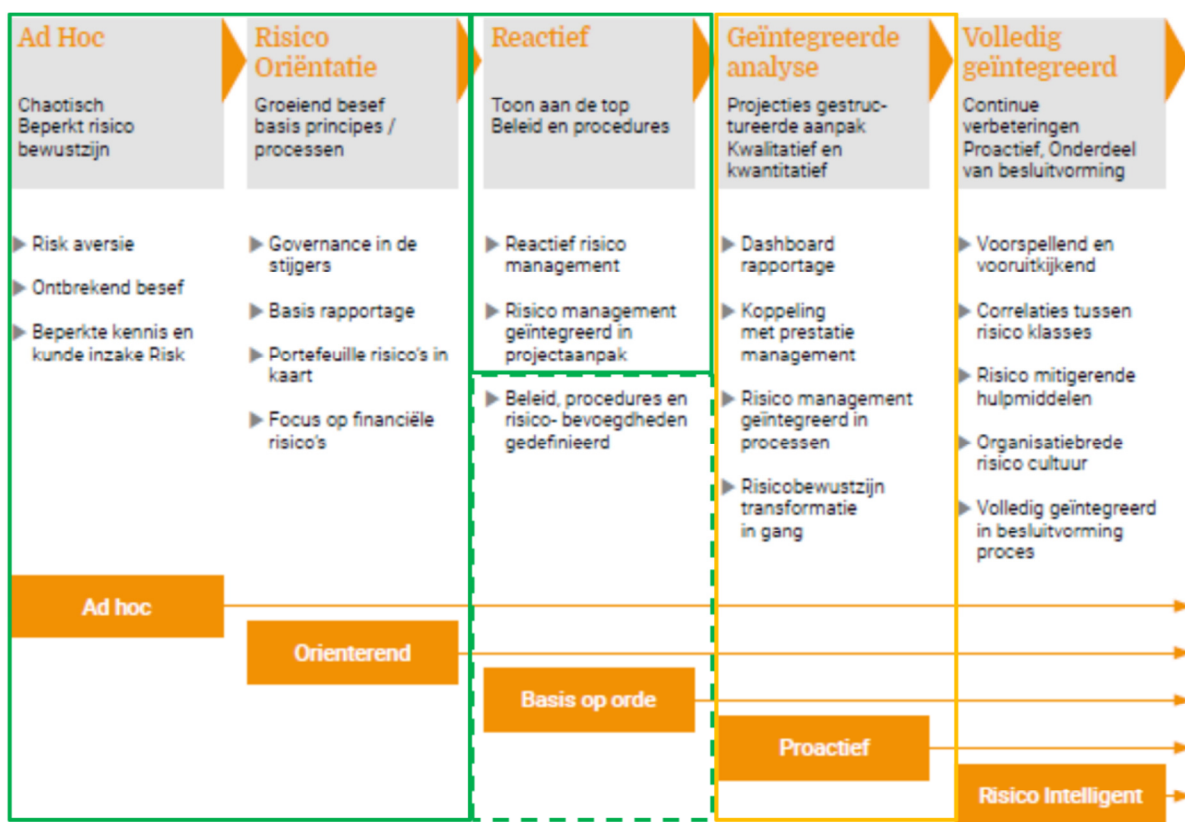


## Inleiding

De afgelopen jaren hebben we steeds meer aandacht voor risicomanagement. Wanneer we over risico's spreken dan heeft iedereen bij Rentree daar een beeld bij. Het gaat om onzekerheden, negatieve ontwikkelingen en/of ongewenste uitkomsten. Maar we kennen ook de andere kant van risico's, namelijk dat dit ook kansen kunnen zijn. Met een optimale risicobeheersing draaien we risico's om tot kansen. Vandaar dat we risicomanagement een belangrijke plaats in onze organisatie hebben gegeven.

In 2016 zijn we gestart met een risico-inventarisatie, gevolgd door het uitvoeren van audits die betrekking hebben op de beheersing van deze risico's. Jaarlijks is de oorspronkelijke lijst met risico's aangevuld en zijn risico's die niet meer van toepassing zijn van de lijst verwijderd.

We hebben meer aandacht voor risico's en gevoeligheidsanalyses in de begrotingscyclus en we rekenen diverse scenario's door met risico's die een (negatieve) impact kunnen hebben op de realisatie van de doelstellingen. Hieruit ontstaat vervolgens ons risicojaarplan. Met deze maatregelen hebben we de basis op orde wat risicomanagement betreft.



Als we naar het bovenstaande schema<sup>1</sup> kijken zien we dat deze basis op orde is. Om ons risicomanagement verder te professionaliseren hebben we in 2019 gekozen voor de aanschaf en implementatie van NARIS. NARIS is een risicomanagementsysteem voor het beschrijven en monitoren van de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen.

Risicomanagement zien we als een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering omdat de omgeving waarbinnen wij onze diensten verlenen snel verandert. Dit betreft de wet- en regelgeving (de overheid en toezichthouders), de maatschappij (onze huurders, onze partners), maar ook de beroepsbevolking (onze (toekomstige) collega's). Door de risico's uit deze omgeving in beeld te brengen zien we hoe deze risico's de realisatie van onze doelstellingen kunnen beïnvloeden. Hiermee denken we vooruit. Door risico's op de juiste manier te beheersen kunnen

<sup>1</sup> Het schema is afkomstig uit de brochure 'integraal risicomanagement bij woningcorporaties' van Accent Organisatie Advies (juni 2019)

we onze doelstellingen door deze omgeving manoeuvreren naar het gewenste resultaat. Hierbij geldt altijd dat we dit op een eenvoudige manier willen doen.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 geven we de doelstellingen uit het ondernemingsplan en het jaarplan weer. Daarbij geven we aan welke soorten risico's we onderkennen die impact kunnen hebben op het behalen van onze doelstellingen. Dit bestaat uit strategische risico's, risico's die het WSW onderkent en een aantal operationele risico's afkomstig uit het jaarplan.

In hoofdstuk 2 geven we de onderkende strategische risico's weer. Hoofdstuk 3 bevat de risico's die door het WSW worden onderkend. Hoofdstuk 4 gaat over de risico's die we aanvullend vanuit onze eigen organisatie onderkennen.

In hoofdstuk 5 staat beschreven op welke wijze Rentree blijft werken aan het risicomanagement. En hoe we het een en ander hebben ingebed in de planning- en controlcyclus.

In de bijlagen zijn (nieuwe) handvaten opgenomen voor de beoordeling van de impact en de kans van risico's. Door een handvat te bieden voor de beoordeling van de risico's kunnen we duidelijke en objectieve scoring realiseren. Deze kwaliteitsimpuls moet het mogelijk maken om de focus te leggen op de meest essentiële risico's.

## **1. Risicomanagement in 2020**

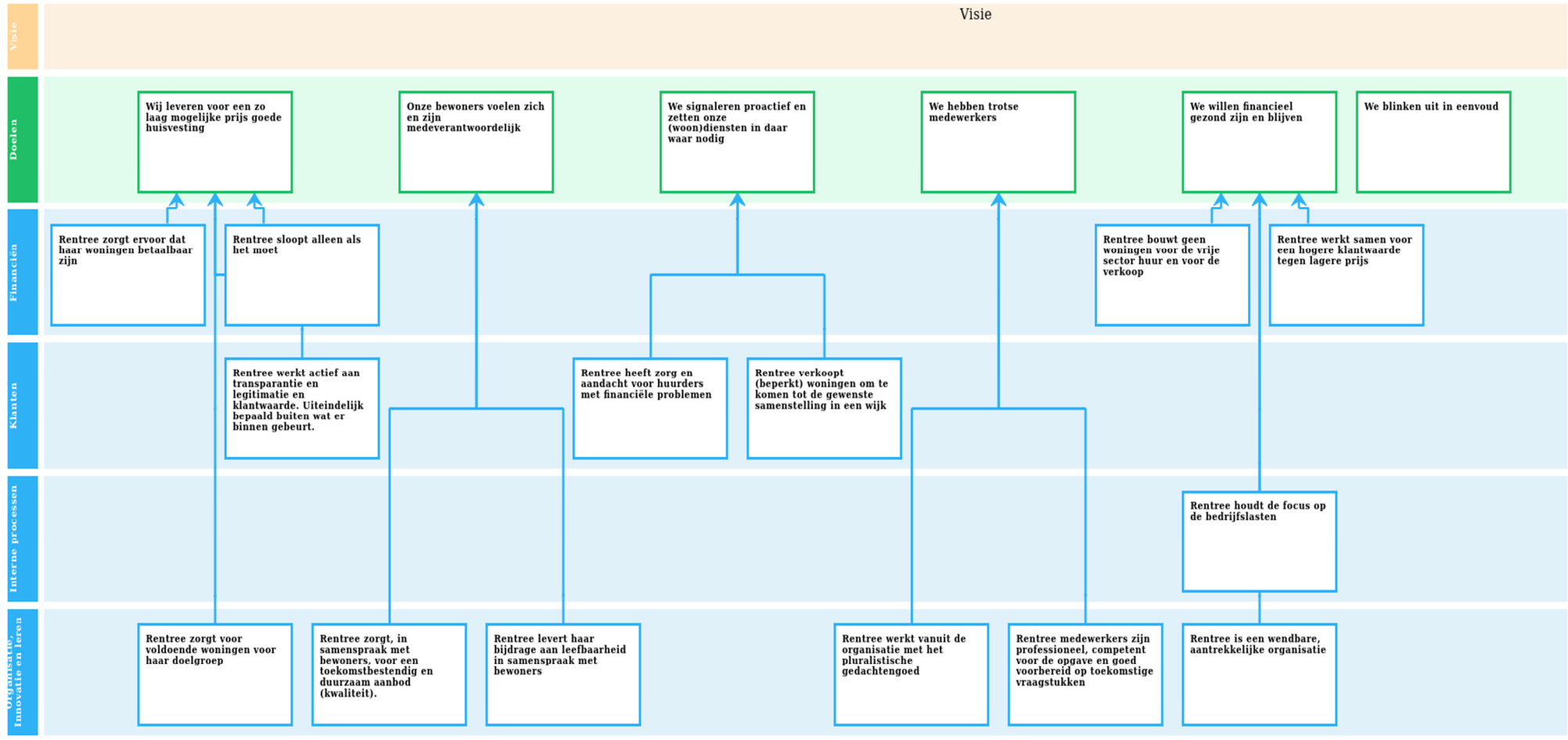
Het risicomanagement in 2020 richt zich op de doelstellingen die we hebben geformuleerd. We hebben bekeken welke risico's we zien die de realisatie van de doelstellingen kunnen beïnvloeden. Dit hebben we sectorbreed gedaan, maar ook specifiek voor Rentree. De input komt uit rapporten uit de sector, het beoordelingskader van het WSW en van onze collega's.

### **1.1 Doelstellingen**

In de strategiekaart, zoals weergegeven op de navolgende pagina, zijn de doelstellingen te zien uit ons ondernemingsplan en ons jaarplan. Deze strategiekaart komt uit NARIS. De doelstelling "Wij leveren voor een zo laag mogelijke prijs goede huisvesting" is in dit risicojaarplan opgedeeld in de doelstellingen:

- betaalbaarheid
- beschikbaarheid
- kwaliteit

Strategiekaart Naris:

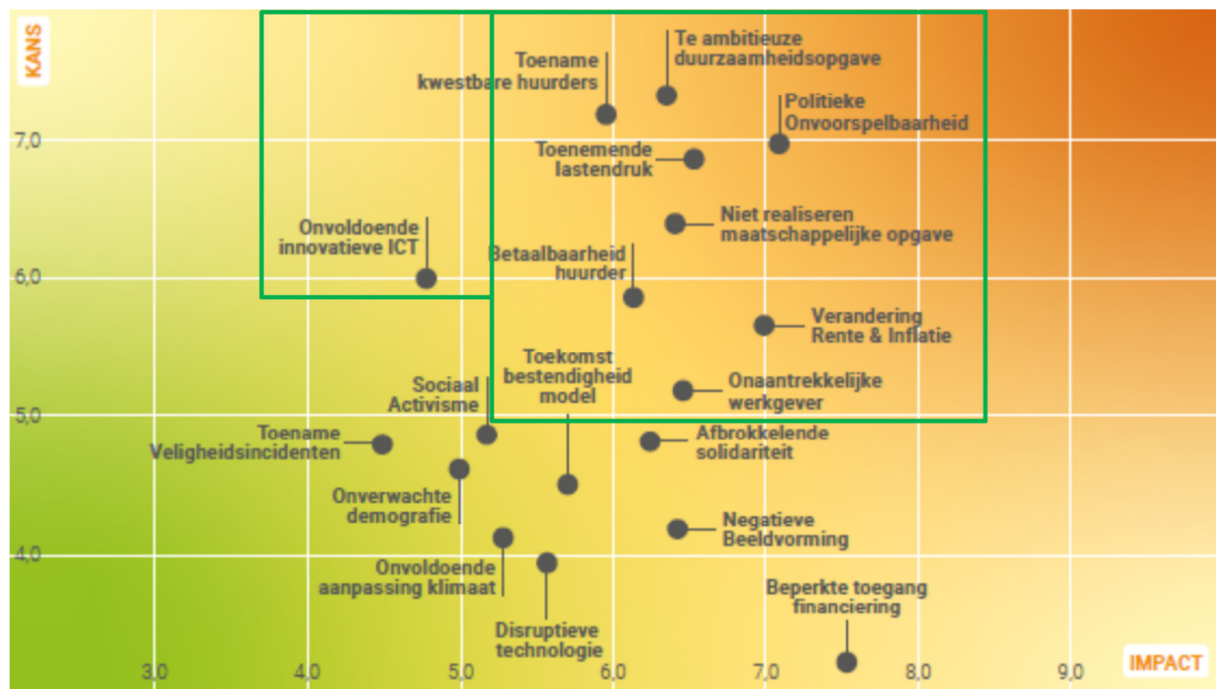




## 1.2 Strategische risico's

De Strategische Risicokaart Corporatiesector (Accent Organisatie Advies, maart 2019) beschrijft de belangrijkste risico's in de corporatiesector. Een strategisch risico is daarbij aangeduid als een onzekere gebeurtenis of lange termijn trend die, als die zich voordoet, significant negatieve gevolgen heeft voor de corporatiesector in de komende tien jaar. De risico's zijn tot stand gekomen en gescoord door een samenwerking met 30 bestuurders van corporaties en vertegenwoordigers van de sector (Autoriteit woningcorporaties, AEDES, ministerie van BZK en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw).

In het volgende schema zien we de 18 strategische risico's weergegeven op basis van de scores op kans en impact voor de sector als geheel.



Van deze strategische risico's beperken we ons tot de risico's met de grootste kans en impact (zie groen kader). Kijken we vervolgens naar onze doelstellingen dan kunnen we inschatten welke impact de risico's kunnen hebben op het realiseren van onze doelstellingen.

De toelichting op de impact en de beheersing van deze risico's is opgenomen in hoofdstuk 2.

## 1.3 Rentree specifieke risico's

Naast sectorbrede strategische risico's heeft Rentree een aantal eigen risico's. Zo menen we dat het, naast de geselecteerde strategische risico's, goed is om ook het risico ten aanzien van onvoldoende innovatieve ICT toe te voegen. Deze toevoeging hebben we gedaan, omdat we zien dat we door een efficiënte inzet van ICT en een vooruitstrevende doelstelling ten aanzien van digitalisering van onze processen juist op thema onderscheidend zijn.

Andere risico's zijn aangegeven door collega's. Bij de jaarplan bespreking is gevraagd om aan te geven welke risico's we zien die de realisatie van de doelen in het jaarplan kunnen beïnvloeden. De toelichting op de impact en de beheersing van deze risico's is opgenomen in hoofdstuk 3.



## **1.4 Risico's onderkend door het WSW**

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beheerst de risico's van de deelnemende corporaties en het borgstelstel als geheel.

De afgelopen jaren hebben de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) hun samenwerking geïntensiveerd om het toezicht op de corporatiesector effectiever en efficiënter te maken. Het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW is vanaf 1 januari 2019 van kracht. Corporaties kunnen aan de hand van het gezamenlijk beoordelingskader zelf nagaan of zij op deze onderdelen een hoog of een laag risico hebben.

De toelichting op de impact en de beheersing van deze risico's is opgenomen in hoofdstuk 4.

## **1.5 Inbedding in planning- en controlcyclus**

In 2016 en 2017 hebben we onze basis voor een goede beheersing van risico's op orde gebracht door op een adequate manier invulling te geven aan onze governance. Vanaf 2018 is er meer en meer aandacht voor inbedding in de planning- en controlcyclus. In de praktijk betekent dat het risicojaarplan gelijktijdig met het jaarplan en de begroting wordt vastgesteld. De verantwoording over de uitgevoerde audits en de belangrijkste bevindingen is opgenomen in de tertiaalrapportage. Een integrale verantwoording vindt plaats na afloop van het jaar en is gekoppeld aan het jaarrekeningtraject

## 2. Strategische risico's

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de door ons onderkende sectorrisico's. We geven de kans weer dat dit risico zich voordoet en hoe groot de impact is voor de sector in zijn geheel en voor Rentree specifiek. We geven aan wat de gevolgen zijn en op welke doelstelling het risico impact kan hebben. Tot slot geven we de beheersmaatregelen weer.

### 2.1. Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit

Het beeld van de corporatiesector is vaak negatief: de sector is vermogend, investeert te weinig en is te groot. Tegelijkertijd zien we de waardering voor het werk van corporaties in wijken en op het gebied van leefbaarheid juist weer toenemen.

De wereld waarin de corporaties de afgelopen jaren opereren is volop in beweging. De regeldruk is geïntensiveerd met de invoering van de Woningwet 2015. Het borgingsinstituut en de toezichthouder hebben de beoordelingsmethodieken en toezichteisen verscherpt. Daarnaast zijn er extra heffingen ingesteld (onder andere de verhuurderheffing) die de financiële positie van de sector raakten. Logischerwijs wordt de onvoorspelbaarheid van de politiek als belangrijkste strategische risico in de sector genoemd. Dit veelal in één adem met de toenemende lastendruk vanuit overheidswege voor de sector. De toenemende lastendruk is separaat uitgewerkt als risico.

In korte tijd hebben we als sector ook te maken met een aantal actuele thema's als de PAS, oftewel het Programma Aanpak Stikstof waar de Raad van State een dikke streep door heeft gehaald. Hierdoor verdwijnen diverse nieuwbouwlocaties die met de PAS wel mogelijk leken (mogelijk) in de prullenbak. Tot op heden is er minder aandacht is voor de PFAS-problematiek (poly- en perfluoralkylstoffen), maar hier lijkt er wellicht sprake van een nog acuter probleem<sup>2</sup>.

#### Het risico

Het risico van veranderingen in het Europese, landelijke en gemeentelijke politieke speelveld.

	NL	Rentree
Kans	6,97	Gelijk
Impact	7,10	Gelijk

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Invoering Woningwet 2015</li><li>• Verscherping beoordeling-/toezichteisen</li><li>• NL wordt teveel als één woningmarktregio benaderd</li><li>• Korte horizon politiek</li><li>• Klimaatdoelstellingen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toenemende lastendruk</li><li>• Te weinig ruimte voor gedifferentieerd (regionaal/lokaal) beleid</li><li>• Te weinig continuïteit</li><li>• Stagnatie investeringen</li><li>• Financiële gezondheid komt onder druk</li><li>• Beschikbaarheid komt onder druk</li></ul>

#### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid van Rentree -> toenemende lastendruk  
Beschikbaarheid komt onder druk -> stagnatie investeringen

#### Beheersen door...

Als Rentree het overheidsbeleid op een actieve wijze te volgen.

Als Rentree goed na te denken en te anticiperen op veranderingen in wet- en regelgeving en de impact daarvan te monitoren (bijvoorbeeld d.m.v. scenario's bij de begroting).

Als Rentree actief deel te nemen aan verenigingsactiviteiten van Aedes en het MKW-platform om zo, ook als kleine corporatie actief betrokken te zijn bij lobby activiteiten richting het Rijk en invloed uit te oefenen op voorgestelde wijzigingen in wet- en regelgeving.

<sup>2</sup> Cobouw: Na PAS nu ook PFAS

## 2.2. Te ambitieuze duurzaamheidsopgave

De corporatiesector ervaart een grote maatschappelijke opgave en inmiddels wordt in brede zin onderkend dat de duurzaamheidsopgave (voor 2050 CO2-neutraal) die er ligt (te) ambitieus is.

### Het risico

Het risico dat de beoogde duurzaamheidsambities niet (kunnen) worden gerealiseerd.

	NL	Rentree
Kans	7,32	Gelijk
Impact	6,36	Lager

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te grote broek aangetrokken, sector ervaart druk van koploper</li> <li>• Te hoge investeringskosten (52.000 per woning)</li> <li>• Onzekerheid over voorspelde voordelen</li> <li>• Onzekere technieken</li> <li>• Stapeling ambities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagoschade</li> <li>• Mogelijk afdwingen via wetgeving</li> <li>• Disproportioneel hoge kosten</li> <li>• Bouw en ontwikkelkosten stijgen</li> <li>• Betaalbaarheid komt onder druk, huurverhoging voor energieverbetering</li> <li>• Huurders willen niet meewerken aan verbeteringen</li> </ul>

### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid van Rentree  
Betaalbaarheid komt onder druk

### Beheersen door...

Als Rentree niet alleen keuzes te maken, maar juist daar samen met partners goed over na te denken. Binnen het samenwerkingsverband Fossielvrij en Betaalbaar Wonen Deventer waar Rentree actief in participeert worden de energievisies per wijk samen met gemeente, netbeheerder en collega corporaties uitgewerkt.

Als Rentree hoofdzakelijk te kiezen voor bewezen technieken (proven technology) en geen grootschalige experimenten op te starten.

Als Rentree bij voorkeur te kiezen voor collectieve oplossingen (warmtenetten) boven een individuele aanpak.

### 2.3. Toenemende lastendruk

De sector wordt geconfronteerd met een verhoging van de lastendruk. Als gevolg van de toenemende lasten neemt het risico toe dat de volkshuisvestelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd.

De verwachting is dat de lasten voor de corporatiesector de komende jaren verder oplopen. Als gevolg van de verder stijgende WOZ-waarde van woningen stijgt de verhuurderheffing. De eerder ingevoerde vennootschapsbelasting leidt bij veel corporaties tot een betalende positie.

De Belastingdienst zal de komende verder ook nog eens strenger toezien op de fiscale behandeling van onderhoud- en verbeterkosten. De Anti Tax Avoidance Directive (ATAD), welke de aftrekbaarheid van de rentelast beperkt, is een maatregelen die is opgenomen in het regeerakkoord.

#### Het risico

Het risico van een toename van de lasten van 'overheidswege' in de sector, waardoor volkshuisvestelijke doelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd.

	NL	Rentree
Kans	6,86	Gelijk
Impact	6,54	Gelijk

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verder stijgende WOZ-waarden stijgt o.a. de verhuurdersheffing</li><li>• Stringentere eisen rondom de verwerking van onderhoud en de ATAD stijgende belastingdruk.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagoschade door het niet realiseren van de volkshuisvestelijke doelstellingen</li><li>• Financiële gezondheid komt onder druk te staan</li></ul>

#### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid van Rentree  
Beschikbaarheid komt onder druk

#### Beheersen door...

Als Rentree actief een principiële bezwaar in te dienen in tegen de aanslag verhuurdersheffing.

Als Rentree de impact op de kasstromen van de diverse heffingen en regelingen in te rekenen, of de impact daarvan middels scenario-analyse te monitoren.

Als Rentree in de samenwerking met de RGS-partners al vroegtijdig prijsafspraken te maken om stijging van onderhoudslasten (i.c.m. bouwkosten) te voorkomen.

Als Rentree bij keuzes omtrent nieuwe projecten en/of initiatieven die lasten verder doen stijgen scherp prioriteren welke doelstelling(en) voorrang krijgen. Of na te denken over samenwerkingen die het 'delen van lasten' mogelijk maakt.

## 2.4. Toenemende kwetsbaarheid huurders

Corporaties zien versneld de samenstelling in de wijken en buurten veranderen. Dit als gevolg van het feit dat corporaties steeds vaker mensen met de laagste inkomens huisvesten, dat ouderen langer zelfstandig moeten blijven wonen, de extramuralisering van de zorg (met name een uitstroom uit de maatschappelijke opvang en de GGZ), en de huisvesting van statushouders. Veelal hebben deze groepen ook voorrang in de toewijzing. Deze ontwikkelingen in combinatie maken dat een gezonde balans tussen 'vragers' en 'dragere' in wijken onder druk staat en leidt tot concentratie van sociale problematiek met grote impact op de leefbaarheid.

### Het risico

Het risico van een cumulatie van kwetsbare groepen in wijken

	NL	Rentree
Kans	7,18	Hoger
Impact	5,96	Hoger

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettelijke maatregelen als:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Passend toewijzen</li> <li>○ Beperking takenpakket op gebied van leefbaarheid</li> <li>○ Politieke inzet om scheefwoners aan te pakken</li> </ul> </li> <li>• De grens aan een verdere stijging van woonlasten van huurders is bereikt.</li> <li>• Koopkracht achtergang door het niet stijgen (of volgens van inflatie) van inkomens.</li> <li>• Extramuralisering van de zorg;</li> <li>• Langer zelfstandig wonen.</li> <li>• De woonquotes voor huurders zijn in sommige doelgroepen erg hoog en maken dat verdere huurstijging niet of slechts marginaal mogelijk is.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afnemende gedeelde verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid in de wijken</li> <li>• Toenemende individualisering</li> <li>• Steeds minder sterke schouders zijn die een wijk of buurt kunnen dragen.</li> <li>• De kosten voor de corporatie stijgen, met als gevolg dat ook de sterke huurder mee(r) betaalt</li> <li>• De boosheid toeneemt omdat de gewone gezinnen en starters op de woningmarkt gepasseerd worden en daarmee solidariteit in de wijken verder afneemt.</li> </ul>

### Heeft impact op de doelstelling

Verantwoordelijkheid van onze bewoners

### Beheersen door...

Opstellen van scherpere wijk- en buurtanalyses met behulp van binnen Rentree beschikbare en openbare data om onze inzet zo effectief mogelijk te sturen.

Samen met partners in 2020 extra aandacht besteden aan de wijken Sluiswijk en het Rode Dorp, in ieder geval door het invoeren van een standaard intakegesprek voor nieuwe bewoners.

## 2.5. Niet realiseren maatschappelijke opgave

Als gevolg van de opeenstapeling van opgaven en ambities in de sector bestaat het risico dat de sector niet in staat is om aan de reguliere maatschappelijke prestatie, te weten het voorzien in voldoende betaalbare woningen. Dit wordt versterkt door de sterke stijging van de bouw- en ontwikkelkosten, waardoor geplande investeringen moeten worden getemporeerd en het realiseren van prestatieafspraken in gevaar komt.

### Het risico

Het risico dat de sector niet in staat is de maatschappelijke opgave te realiseren.

	NL	Rentree
Kans	6,39	Gelijk
Impact	6,43	Lager

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stijging van de bouw- en ontwikkelkosten</li><li>• Beperkte beschikbaarheid van aannemers</li><li>• Beperkte beschikbaarheid van materialen</li><li>• Onvoldoende gekwalificeerde mensen in de bouwsector</li><li>• Te weinig alternatieven om vertraging in de bouwsector op te vangen</li><li>• Woningbezit in aantallen en typen sluit onvoldoende aan bij wensen doelgroep</li><li>• Blijvende groei in de vraag naar woonruimte in combinatie met een beperkte beschikbaarheid van (betaalbare) bouwlocaties.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geplande investeringen voor nieuwbouw of uitgaven voor renovatie en onderhoud worden getemporeerd.</li><li>• Het niet kunnen realiseren van prestatieafspraken.</li></ul>

### Heeft impact op de doelstelling

Beschikbaarheid komt onder druk  
Kwaliteit van de woningen komt onder druk

### Beheersen door...

Als Rentree te (blijven) investeren in intensieve samenwerking met (bouw)partners, o.a. door Resultaatgericht Samenwerken (RGS).

Als Rentree te zorgen voor een actief stakeholdersmanagement waardoor ambities en doelstellingen in gezamenlijkheid met lokale partijen als gemeente, collega corporaties en huurdersvertegenwoordigers worden uitgewerkt en gemonitord.

## 2.6. Verandering rente & inflatie

In het treasurystatuut van Rentree zijn verscheidende risico's rondom treasury en financieringen benoemd. Om deze risico's te beheersen is in het normenkader (jaarlijks als bijlage bij het treasuryjaarplan) per risico een normering opgenomen. Niet alle risico's die in het treasurystatuut zijn opgenomen zijn voor Rentree van toepassing, echter is het renterisico een risico dat wel de aandacht vraagt binnen Rentree.

Het renterisico is het risico dat de operationele kasstromen, het vermogen en/of het resultaat van Rentree negatief wordt beïnvloed door veranderingen in de rentestanden. De rentelasten op het vreemd vermogen vormen een belangrijke uitgaven. Bij een stijging van de renteniveaus op de geld- en kapitaalmarkten zullen corporaties met een hoog renterisico (op termijn) geconfronteerd worden met hogere rentelasten en daarmee een lagere operationele kasstroom.

### Het risico

Het risico dat Rentree door een stijging van de rente(lasten) onvoldoende financiële middelen beschikbaar heeft om vanuit haar operationele kasstroom aan al haar verplichtingen te voldoen.

	NL	Rentree
Kans	5,64	Lager
Impact	7,00	Lager

### Als gevolg van... (oorzaak)

- Dat er in 2020 een aanzienlijk deel van de leningenportefeuille wordt afgelost.
- De komende periode forse investeringen zijn opgenomen in de begroting

### Waardoor...(impact)

- De rente lasten stijgen
- Financiële gezondheid onder druk komt

### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid komt onder druk te staan

### Beheersen door...

Als Rentree het renterisico actief te monitoren in de treasurycommissie en de diverse rapportages.

Als Rentree kritisch te kijken naar de samenstelling van de toekomstige leningenportefeuille en een afweging te maken tussen flexibiliteit (qua type lening en looptijd) en risico's.

Als Rentree maandelijks een liquiditeitsprognose op stellen en deze actief bespreken met betrokken medewerkers.



## 2.7. Betaalbaarheid huurder onder druk

Het risico voor de sector is dat er uiteindelijk een plafond zit op verdere huurstijgingen.

### Het risico dat...

Het risico dat de betaalbaarheid voor de huurder onder druk komt te staan.

	NL	Rentree
Kans	5,86	Gelijk
Impact	6,14	Gelijk

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"><li>• De grens aan een verdere stijging van woonlasten van huurders is bereikt.</li><li>• Koopkracht achtergang door het niet stijgen (of volgen van inflatie) van inkomens.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is geen ruimte meer om groeiende uitgaven op te vangen (bouwkosten, belastingen, etc.) waardoor interen op eigen vermogen noodzakelijk wordt.</li><li>• Betaalachterstanden onder huurders toenemen.</li></ul>

### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid komt onder druk  
Verantwoordelijkheid huurders neemt af

### Beheersen door...

Als Rentree in te zetten op het verduurzamen van de woning, omdat dit de energierekening van de bewoners verlaagd of in ieder geval gelijk houdt bij stijgende energieprijzen.

Als Rentree door middel van huurbeleid in te zetten op een gematigde huurverhoging.

Door in haar beleid rondom bijvoorbeeld toewijzingen actiever de grenzen op te zoeken van hetgeen mogelijk is binnen wet- en regelgeving.

Als Rentree bij het toewijzingsbeleid actief te sturen op en te informeren over de huurprijs en bijkomende kosten in relatie tot het inkomen.

## 2.8. Onvoldoende aantrekkelijke werkgever

Het werkterrein van corporaties verandert door een toename van de hoeveelheid en complexiteit van de werkzaamheden. Hierdoor is er (een groeiende) behoefte aan meer en beter geschoolde mensen. De sector is mogelijk onvoldoende aantrekkelijk als werkgever en daarmee niet goed in staat om voldoende toekomstig leiderschap aan te trekken.

### Het risico

Het risico dat de sector onvoldoende in staat is toekomstig (jong) talent en leiderschap aan te trekken.

	NL	Rentree
Kans	5,18	Lager
Impact	6,46	Lager

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor sommige functies is het nu al lastig de juiste mensen te vinden.</li> <li>• De sector is onvoldoende voorbereid op de trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt</li> <li>• De sector heeft een stoffig imago, waarbij doorgroei en arbeidsmobiliteit beperkt zijn.</li> <li>• De sector vergrijsd, de instroom van nieuwe goed gekwalificeerde medewerkers is waarschijnlijk onvoldoende</li> <li>• Onvoldoende concurrentiekracht op de arbeidsmarkt</li> <li>• Toenemende agressie, door een veranderende houding van huurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het huidige en toekomstige medewerkersbestand past kwantitatief en kwalitatief onvoldoende bij de behoefte</li> <li>• Het lastig(er) wordt om de dienstverlening richting huurders op pijl te houden.</li> <li>• Het lastig(er) wordt om de kwaliteitsvereisten op het gebied van governance en compliance op pijl te houden.</li> </ul>

### Heeft impact op de doelstelling

Trotse medewerkers

### Beheersen door...

Als Rentree actief te werken aan de speerpunten uit het strategisch personeelsplan waarin wordt ingespeeld op de behoefte van de toekomst (komende 3 jaar). Dit zowel op kwalitatief als kwantitatief gebied. Jaarlijks wordt het strategisch personeelsplan herijkt.

Actief communiceren over ons werk en onze doelstellingen en zo ons werk zichtbaar te maken.

Zichtbaar zijn binnen Saxion door lidmaatschap van de bestuurder van de werkveldcommissie voor de opleiding 'Bestuurskunde, Ruimtelijke ordening en stedenbouw'.

Als Rentree gaan we zorgvuldig om met de veiligheid van onze medewerkers. Zo hebben we een protocol voor agressie tegen onze medewerkers en bieden we onze medewerkers, die veelvuldig klantcontact hebben, een agressietraining aan.

Medewerkers duurzaam inzetbaarheid houden. Actief werken aan het deskundigheidsniveau & vaardigheden van medewerkers, hun werkplezier en hun vitaliteit.

Medewerkers eigenaarschap en ruimte geven in hun werk. Daarbij de mogelijkheid geven hun talenten in te zetten en zich verder te ontwikkelen. Dit doen wij in een fijne werkomgeving.

Door bovenstaande onderdelen praten onze medewerkers positief over de organisatie en hun functie en zorgen zij ervoor dat we gezien worden als een aantrekkelijke corporatie om voor te werken.

Jaarlijks hebben wij meerdere stagiaires en afstudeerders waarbij zij een beeld krijgen van werken bij onze corporatie.

Deelname aan het samenwerkingsverband [samenwerk@corporatie](mailto:samenwerk@corporatie).

## 2.9. Onvoldoende innovatie ICT

De wijze waarop er binnen de sector wordt omgegaan met ICT wordt als risico gezien. Als Rentree hebben wij hier ten opzichte van de gemiddelde corporatie een voorlopers positie. Gezien de omvang van de corporatie, het type corporatie dat Rentree wil zijn en de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand is de inzet van ICT-middelen relatief hoog.

### Het risico

Het risico dat de sector onvoldoende snel ICT verandering incorporeert in haar dienstverlening en bedrijfsvoering.

	NL	Rentree
Kans	6,00	Lager
Impact	4,79	Lager

Als gevolg van... (oorzaak)	Waardoor...(impact)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is weinig interesse in ICT in de sector</li> <li>• Er is weinig bekendheid met datakwaliteit en datasturing</li> <li>• Het zit niet in het DNA van de sector</li> <li>• De sector innoveert onvoldoende snel en speelt onvoldoende snel in op ontwikkelingen als digitalisering, blockchain en big data.</li> <li>• Onze samenwerkingspartners innoveren verschillend en deels onvoldoende op het gebied van ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt onvoldoende geprofiteerd van de mogelijkheden die digitalisering kan bieden voor huurders als medewerkers.</li> <li>• Kans op tweedeling (de groep medewerkers die wel mee kan komen versus de groep die niet mee kan komen)</li> <li>• Er is onvoldoende zicht op de impact van cyberrisico's (data integriteit, datalekken, hacking)</li> <li>• Onvoldoende innovatie bij samenwerkingspartners beperkt het toenemende gebruik van 'onze' data om (gemeenschappelijke) doelstellingen te realiseren.</li> </ul>

### Heeft impact op de doelstelling

Wij blinken uit in eenvoud

### Beheersen door...

Als Rentree geen afwachtende houding aan te nemen rondom ICT-ontwikkelingen, maar actief blijven zoeken naar vernieuwing in nauwe samenspraak met de verschillende leveranciers (o.a. Itris als leverancier van het primair systeem).

Investeert de komende jaren in het verder ontwikkelen van de plaatsafhankelijke beschikbaarheid van systemen en data. Van kantoor, naar ook thuis, maar echt overal (dus ook in de woning van de huurder).

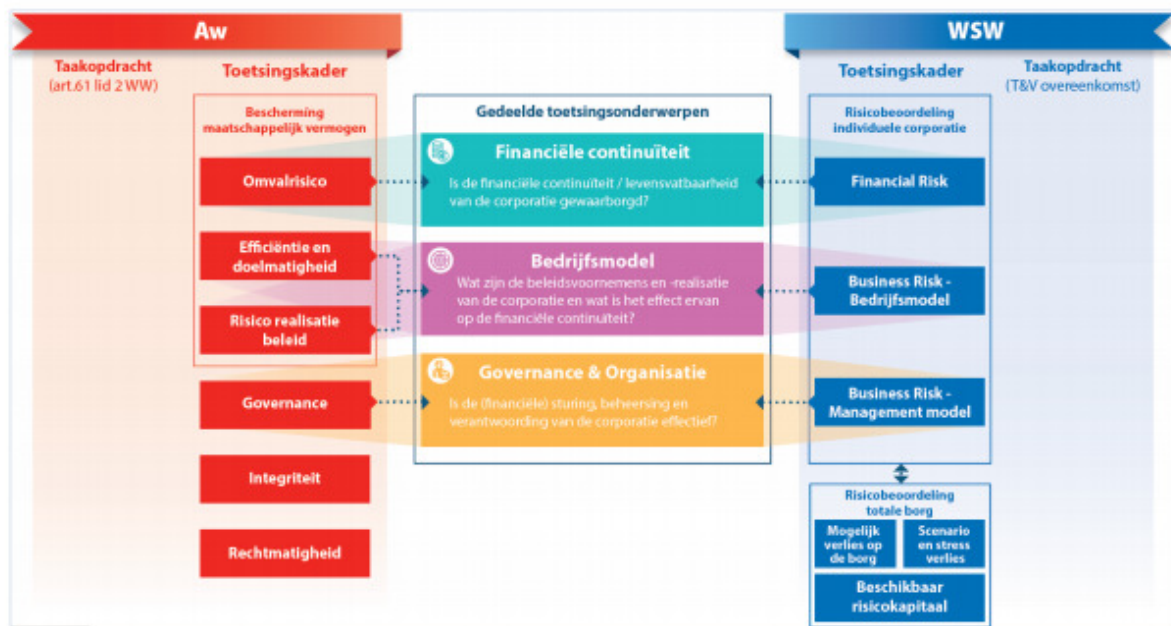
Als Rentree aansluiting te blijven zoeken bij best-practices van ICT-beveiliging en hiervoor de BIC als leidraad te blijven gebruiken.

### 3. Risico's uit het beoordelingskader Aw/WSW

Sinds enkele jaren gebruikt het WSW een gestandaardiseerd risicomodel. Het sluit zo goed mogelijk aan op de specifieke eigenschappen van de sector en de corporaties, en is gecertificeerd door S&P. In de basis gaat het om een risicomodel met vier financiële ratio's plus 24 vragen gericht op de bedrijfsrisico's. Beide componenten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en wegen in het uiteindelijke resultaat even zwaar.

De afgelopen jaren hebben de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) de samenwerking geïntensiveerd om het toezicht op de corporatiesector effectiever en efficiënter te maken. Het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW is vanaf 1 januari 2019 van kracht.

Het onderstaande schema geeft de opbouw van het gezamenlijk beoordelingskader helder weer en benoemt de risicogebieden waar de organisaties naar kijken.



Figuur 1: taken, toetsingskader en gedeelde beoordelingsonderwerpen Aw/WSW

#### 3.1 Financiële continuïteit

Door het WSW is een aantal normen vastgesteld waar we aan moeten voldoen.

De financiële ratio's zijn:

- ICR - Interest Coverage Ratio
- LTV - Loan to value
- Solvabiliteit
- Dekkingsratio

#### Het risico

Het risico dat we niet voldoen aan de ratio's uit het normenkader van het WSW

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Te grote kwaliteitsslag nodig
- Toegenomen eisen op gebied van verduurzaming
- Stagnerende verkopen

#### Waardoor...(impact)

- Borgingsplafond is te laag
- Hogere rentekosten door ongeborgde leningen

### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid

### Beheersen door...

Toetsen van de meerjarenbegroting aan het normenkader of de ratio's aan de normen voldoen

Monitoren van de realisatie op de ratio's in de tertiaalrapportage

## 3.2 Bedrijfsmodel

Het beoordelingskader onderscheidt binnen het bedrijfsmodel een strategische en een tactisch/operationele laag. De strategie is gericht op het formuleren van bedrijfsbrede doelstellingen. Het houdt daarbij rekening met de maatschappelijke opgave, de omgeving en het bezit van de corporatie. De tactisch operationele laag vertaalt deze doelstelling naar concrete acties op operationeel niveau.

Strategisch: portefeuillestrategie

Tactisch: schakel tussen de portefeuillestrategie en de operationele activiteiten -> transitieprogramma

Operationeel: realisatie van het transitieprogramma -> investeren/ verkopen/ verhuren/ onderhouden

De beoordeling van het bedrijfsmodel hangt samen met de governance van de corporatie. Signalen uit de beoordeling van het bedrijfsmodel (bijvoorbeeld een ontoereikende portefeuille strategie) kunnen signalen zijn voor een niet goed functionerende governance (en vice versa). De betreffende signalen worden hierbij als input gebruikt en kunnen aanleiding zijn tot verdiepend onderzoek naar de governance.

### Het risico

Het risico dat we het bedrijfsmodel als ontoereikend wordt beoordeeld

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Ontbreken portefeuillestrategie
- Onvoldoende consistentie in portefeuillestrategie en transitieprogramma
- Realisatie van het transitieprogramma wordt niet gehaald

#### Waardoor...(impact)

- Risicocategorie verhoogd
- Verscherping toezicht
- Bijstelling borgingsplafond

### Heeft impact op de doelstelling

Wij blinken uit in eenvoud  
Financiële gezondheid

### Beheersen door...

Portefeuillestrategie als afzonderlijk document opstellen en afronden

Portefeuillestrategie expliciet een plek geven in het ondernemingsplan

Complexplannen laten aansluiten op de portefeuillestrategie (transitieprogramma)

Realisatie van operationele activiteiten monitoren in tertiaalrapportage

Consistentie tussen de stukken laten toetsen door controller

### 3.3 Governance

Governance omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Centraal staat de vraag in hoeverre de woningcorporatie voldoende waarborgen heeft ingericht om de strategische doelstellingen (zoals verwoord binnen het bedrijfsmodel) op een integere, rechtmatige en doelmatige wijze te realiseren binnen de financiële ratio's. De beoordeling van governance is naast de financiële ratio's en de portefeuille strategie één van de primaire pijlers in het beoordelingskader en wordt bij iedere corporatie periodiek uitgevoerd.

Het toezicht op governance is gericht op zowel de instrumentele inrichting ('harde' elementen) als op gedrag en cultuur ('zachte' elementen).

Het is op hoofdlijnen ingedeeld in drie onderwerpen:

1. Opzet besturing
  - Risicomanagement
  - Voorspelbaarheid data
2. Opzet intern toezicht
  - Competenties
  - Controls
  - PDCA cyclus
3. Werking governance
  - Toepassing in de praktijk
  - Cultuur en gedrag
  - Countervailing powers

#### Het risico

Het risico dat we onvoldoende waarborgen hebben ingericht om de strategische doelstellingen (zoals verwoord binnen het bedrijfsmodel) op een integere, rechtmatige en doelmatige wijze te realiseren binnen de financiële ratio's.

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Onvoldoende opzet besturing
- Onvoldoende opzet intern toezicht
- Onvoldoende werking governance

#### Waardoor...(impact)

- Risicocategorie verhoogd
- Verscherping toezicht
- Bijstelling borgingsplafond

#### Heeft impact op de doelstelling

Wij blinken uit in eenvoud  
Financiële gezondheid

#### Beheersen door...

Zorgen dat we voldoen aan de gestelde eisen van bestuur, toezicht en de governance

Relatie met WSW behouden om de beoordeling te kunnen inschatten

Bezoeken bijeenkomsten WSW om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het toezicht

Zichtbaar maken van de organisatie van bestuur, toezicht en de governance

## 4. Jaarplanrisico's

In het jaarplan hebben we de activiteiten weergegeven die we in 2020 ondernemen om de doelstellingen uit het ondernemingsplan te realiseren. Daarbij zijn risico's aanwezig die het realiseren van deze doelstellingen beïnvloeden. We hebben op basis van de jaarplan-doelstellingen en normen bekeken welke risico's we zien. Daarvan hebben we de impact op de doelstelling weergegeven en de beheersmaatregelen.

### 4.1 Stikstof

Door de PAS problematiek (programma aanpassing stikstof) is het risico van vertraging van nieuwe projecten waarvoor nog een vergunning aangevraagd dient te worden zeer groot.

#### Het risico

Geen vergunning voor de nieuwbouw wordt verleend

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- PAS problematiek

#### Waardoor...(impact)

- Nieuwbouw stagneert

#### Heeft impact op de doelstelling

Beschikbaarheid

#### Beheersen door...

In nauw overleg blijven met de gemeente over de mogelijkheden en tijdig kunnen anticiperen.  
Nieuwbouw spreiden over meerdere locaties om zo ook risico's bij stagnatie te spreiden.

### 4.2 Verkoopprogramma

Voor 2020 geldt een relatief fors verkoopprogramma. Met name voor het BOG geldt dat dit mogelijk als risicovol kan worden beschouwd (bijvoorbeeld incourantheid). Rentree is voor de realisatie van haar investeringen wel deels afhankelijk van de inkomsten uit de verkopen.

#### Het risico

Het risico dat we geen verkopen realiseren

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Stagnatie verkoopmarkt

#### Waardoor...(impact)

- We geen eigen middelen realiseren
- We niet voldoen aan de financieringsstrategie

#### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid

#### Beheersen door...

Scenario analyse opnemen in het jaarplan zodat de effecten bekend zijn  
Monitoring van de voortgang van de verkopen via de tertiaalrapportage  
Periodieke bespreking van de liquiditeitsprognose



### 4.3 Bouw- en ontwikkelkosten

Projecten worden duurder dan begroot, doordat er onvoorziene tegenvallers zijn gedurende de uitvoering, denk daarbij bijvoorbeeld aan de hiervoor genoemde problematiek met stikstof. Een stijging van de bouw- en ontwikkelkosten heeft een behoorlijke negatieve impact op het rendement van een investering. Een aanhoudende stijging heeft uiteindelijk grote(re) gevolgen voor de financiële gezondheid van Rentree.

#### Het risico

Het risico dat we tegenvallers in de uitvoering krijgen

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Verscherpte eisen stikstof etc.
- Stijgende bouw en ontwikkelkosten

#### Waardoor...(impact)

- Verwacht rendement wordt niet gehaald
- Financiële gezondheid in gevaar komt
- Investerings stagneren

#### Heeft impact op de doelstelling

Betaalbaarheid  
Beschikbaarheid  
Financiële gezondheid

#### Beheersen door...

Als Rentree vroegtijdig in gesprek met RGS-partners om vroegtijdig duidelijkheid te krijgen over bouwkosten(stijgingen) en eventueel te anticiperen door vroegtijdig prijsafspraken te maken voor toekomstige bouwproductie.

Als Rentree zorg te dragen voor een goede bewaking van de planning- en controlcyclus voor de projecten aangaande de besluitvorming (go/no go).

### 4.4 Stijging rente

De huidige rentestand is historisch laag en de verwachting is niet dat de rente op korte termijn enorm zal gaan stijgen. Rentree is echter voor de realisatie van het investeringsdeel voor een relatief groot deel afhankelijk van externe financiering en daarmee dus gevoelig voor rentewijzigingen. In het treasuryjaarplan is uitgebreid beschreven wat de renterisico's voor Rentree precies zijn.

#### Het risico

Het risico dat de rente stijgt

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Rentestijgingen in de wereld

#### Waardoor...(impact)

- Rentelasten toenemen

#### Heeft impact op de doelstelling

Financiële gezondheid

#### Beheersen door...

Scenario doorrekenen met hoge stijging van de rente om de effecten te kunnen inschatten

In het Treasury jaarplan de looptijd van de leningen variëren bij stijgende rente

Leningen tijdig afsluiten binnen wet en regelgeving

Maandelijks de liquiditeitsprognose actualiseren.Liquiditeitsprognose periodiek opstellen om

aflossingsmomenten te kennen

Als Rentree en Thésor in de periodieke treasuryoverleggen aandacht te hebben voor de ontwikkeling van het risico t.o.v. het jaarplan en rekening houdend met de uitgevoerde en uit te voeren transacties

## 4.5 Leefbaarheid

In zijn algemeenheid geldt dat de sector wordt geconfronteerd met een veranderende samenstelling van wijken en buurten. Dit is o.a. het gevolg van een aantal wettelijke maatregelen (zie ook strategisch risico Toenemende kwetsbaarheid huurders).

### Het risico

Het risico dat de leefbaarheid in de wijken onder druk komt te staan

### Als gevolg van... (oorzaak)

- Toegenomen kwetsbaarheid huurders
- Extramuralisatie, meer verwarde mensen in de wijken

### Waardoor...(impact)

- Meer overlast ontstaat
- Meer aandacht nodig is in de wijk
- Meer samenwerking nodig is

### Heeft impact op de doelstelling

Op dit punt ontbreekt een heldere doelstelling in het ondernemingsplan

### Beheersen door...

Goede contacten met sociale wijkteams.

Samenwerking met zorgpartijen.

Goed bewaken achterstanden.

Vastleggen feiten in dossiers, zodat de data waarop we analyseren volledig is en we tijdig kunnen signaleren.

Onze doelstelling op dit thema beter formuleren bij het actualiseren van het ondernemingsplan.

## 4.6 Agressie

Als gevolg van een wijzigende samenstelling in wijken en buurten, een afnemend besef van eigenverantwoordelijkheid, verminderde zelfredzaamheid en een toenemende individualisering zien we dat medewerkers vaker worden blootgesteld aan agressie.

### Het risico

Het risico dat agressie toeneemt

### Als gevolg van... (oorzaak)

- Afnemende verantwoordelijkheid
- Verminderde zelfredzaamheid

### Waardoor...(impact)

- Individualisering toeneemt
- Agressie groter wordt

### Heeft impact op de doelstelling

Trotse medewerkers

### Beheersen door...

Protocol opstellen en actueel houden rondom agressie

Agressietraining

Achtervang bij de balie organiseren

## 4.7 Leegstand

Leegstand van woningen loopt op door onderhoudswerkzaamheden en het te weinig beschikbaar hebben van vaklieden. Deze leegstand heeft financiële effecten, maar heeft ook gevolgen voor de uitstraling in de wijk (op het gebied van imago).

### Het risico

Het risico dat woningen langer leegstaan dan gewenst

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Uitloop onderhoud

#### Waardoor...(impact)

- Beschikbaarheid afneemt
- Huurderving toeneemt
- Uitstraling van de wijk afneemt

### Heeft impact op de doelstelling

Beschikbaarheid

### Beheersen door...

Als Rentree met de aannemer actief te sturen op de opleveringplanning, zodat woningen aansluitend aan de uitgevoerde werkzaamheden tijdig 'verhuurklaar' gemaakt kunnen worden.

## 4.8 Klanttevredenheid

Rentree kent een fors investeringsprogramma voor wat betreft de 'grote aanpak projecten'. Bewoners ervaren hierbij overlast en helaas is dat soms meer dan voorzien. Dat is vervelend voor de huurders en doet direct iets met de tevredenheid over Rentree en haar onderhoudspartners.

### Het risico

Het risico dat de klanttevredenheid afneemt

#### Als gevolg van... (oorzaak)

- Overlast bij grote aanpak

#### Waardoor...(impact)

- Huurders ontevreden worden
- Tevredenheid afneemt
- Aantal klachten toeneemt

### Heeft impact op de doelstelling

Huurdersbetrokkenheid en tevreden huurders

### Beheersen door...

Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken

Inzetten van sociaal consulent van Salverda om het sociale deel van grote aanpakken in de gaten te houden

Aanwezigheid woonmakelaar en projectleider tijdens de grote aanpak

Klantthousiast werken inzetten voor beoordeling processen en inzet bij grote aanpak projecten

## 4.9 Betaalbaarheid

Een deel van de kosten voor de investeringen die Rentree doet in de woningen moeten we doorrekenen in de huur. In principe is daarvoor ook ruimte, omdat de energierekening van de huurder, als het goed is, in veel gevallen daalt.

### Het risico

Het gedrag van de huurder zorgt onvoldoende voor compensatie van de huurstijging bij energieverbetering

### Als gevolg van... (oorzaak)

- Onbekendheid gedragscomponent
- Niet willen aanpassen gedrag

### Waardoor...(impact)

- Huurder meer woonlasten krijgt
- Betaalbaarheid onder druk staat
- Risico op achterstanden toeneemt

### Heeft impact op de doelstelling

Betaalbaarheid

### Beheersen door...

Stijging huur niet hoger dan potentiële daling van de energierekening

Bewustwording gedrag verhogen

## 5. Ontwikkelingen risicomangement 2020 (en verder...)

Binnen Rentree zien we het risicomanagement als een belangrijk onderdeel binnen de bedrijfsvoering. De omgeving waarin we opereren is aan sterke veranderingen onderhevig. In de voorgaande hoofdstukken hebben we daarom vanuit de strategische risico's voor de sector en die risico's die onze externe toezichthouders voor ons zien (althans waarop zij ons presteren beoordelen) ingezoomd naar de risico's die we specifiek voor Rentree (in 2020) onderkennen. We kunnen onze door de veranderde omgeving manoeuvreren en onze doelstellingen behalen door risico's op een juiste manier te monitoren in te beheersen. Rentree blijft daarom verder bouw aan het risicomanagement.

Op basis van de in voorgaande hoofdstukken benoemde risico's zal een auditjaarplan worden opgestart en zullen we de risico's gaan vastleggen in Naris. Dit auditjaarplan zal uiterlijk in het laatste BO van 2019 worden vastgesteld. In januari en februari gaan we<sup>3</sup> aan de slag met het opzetten, uitvoeren en/of toetsen van audits. In 2020 doen we dat dus voor het eerst door gebruik te maken van Naris en derhalve zorgen we in maart voor een eerste terugkoppeling van de resultaten. Door een vroege terugkoppeling is bijstelling het plan en/of de presentatie gedurende het jaar mogelijk.

In 2020 zal er een nieuw ondernemingsplan worden opgesteld. Het nieuwe ondernemingsplan leidt ook tot een herijking van de strategiekaart (zie paragraaf 1.1). In de strategiekaart zullen we vervolgens ook de koppeling maken tussen de doelstellingen en de belangrijkste risico's die de realisatie van deze doelstellingen in de weg staan.

In de tweede helft van 2020 willen we ons wat meer bezighouden met de 'zachte' kant van het risicomanagement. De risicocultuur in de organisatie is van groot belang voor de werking van het risicomanagement. Dit deel is vaak wat moeilijker te kaderen, te meten en te bewaken. Het onderwerp leent zich niet gemakkelijk om KPI's op te formuleren en een PDCA cyclus op toe te passen. We zullen dus op zoek moeten naar een manier om de risicocultuur inzichtelijk te maken en daarop te sturen. De tweede helft van 2020, waarbij het 'harde' deel volledig op orde zal zijn leent zich daar bij uitstek voor.

De risicocultuur en het gedrag van mensen speelt ook een belangrijke rol bij het nemen van belangrijke besluiten in een organisatie. In 2020 willen we in dat kader het huidige besluitvormingsproces ook kritisch evalueren.

### 5.1 Actualiteiten

Dit document bevat een beschrijving van de stand van zaken van risicomanagement binnen Rentree, een beschrijving van risico's die van toepassing zijn op het 'risicojaar 2020' en een doorkijk naar de verdere ontwikkeling van het risicomanagement binnen Rentree. Het document is daarmee niet uitputtend, er zullen altijd nieuwe onderwerpen/thema's zijn die (ook) in het kader van het beheersen van risico's die aandacht gaan vragen. Op dit moment denken we daarbij o.a. aan:

- Met de oprichting van stichting Woonwagengebeheer Deventer heeft Rentree een (nieuwe) verbinding. De specifieke doelgroep van de stichting, de bijbehorende exploitatie, etc. vragen om een adequate monitoring.
- Ontwikkelingen rondom het mededingingsrecht in de diverse stadia van het Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) moeten kritisch worden gevolgd. De Europese Commissie is aan het onderzoeken of een woningcorporatie in Nederland een aanbestedende dienst

---

<sup>3</sup> Op dit moment zijn de business controller en de onafhankelijk controller belast met het uitvoeren van de audits.

betreft. Een RGS-model vraagt in de verschillende fases van een project om grote zorgvuldigheid in het benaderen en contracteren van partijen.

- Huurdersbetrokkenheid verder vormgeven. Het is van belang om de verbinding met de huurder te blijven zoeken als legitimering van ons handelen. Daarvoor gaan we in 2020 verschillende technieken inzetten om hierin verder te groeien, zowel binnen projecten als beleid.

## Bijlage 1 – Handvat voor beoordeling impact

Score	Kwalificatie impact	Directe kosten (claims, juridische kosten, boetes, etc.)	Impact op realisatie doelstelling en ambities	Normen toezichthouders	Reputatieschade
1	Zeer laag	Geen directe kosten	Onbelemmerde voortzetting van activiteiten	Geen impact	Geen
3	Laag	Geringe directe kosten (< € 50.000)	Geringe budgetoverschrijdingen, maar geen ingrepen noodzakelijk	Geringe impact. De corporatie blijft ver boven de normen. Geen verhoogde aandacht van toezichthouders.	Gering aantal ontevreden huurders.
5	Gemiddeld	Aanzienlijke directe kosten (< € 100.000)	Impact op de financiële huishouding van de corporatie is voelbaar. Pas op de plaats moet overwogen worden.	De corporatie blijft boven de normen opereren, maar mogelijk wel meer vragen van toezichthouders.	Aanzienlijk aantal ontevreden huurders. Andere belanghebbenden (waar onder gemeente) vragen aandacht op ambtelijk niveau.
7	Hoog	Omvangrijke directe kosten (< € 250.000)	Grote impact op de financiële huishouding van de corporatie. Ingrepen noodzakelijk waardoor ambities in gevaar komen.	Dicht tegen de normen van toezichthouders aan. Toezichthouders stellen kritische vragen en geven de corporatie verhoogde aandacht.	Onmin met huurderscommissie. Andere belanghebbende (waar onder gemeente) vragen aandacht op bestuurlijk niveau. Regionale media-aandacht.
9	Zeer hoog	Zeer omvangrijke directe kosten (> € 250.000)	Zeer grote impact op financiële huishouding van de corporatie. Stevige ingrepen zijn noodzakelijk. Ambities niet langer haalbaar.	Overschrijding van de normen van de toezichthouders. Verscherpt toezicht.	Verhoudingen met huurderscommissie ernstig verstoord. Onmin met de gemeente en andere belanghebbenden. Landelijke media-aandacht.



## Bijlage 2 – Handvat voor beoordeling kans

Score	Kwalificatie kans	Kans uitgedrukt in zekerheid van optreden	%	Kans uitgedrukt in verwachte frequenties van optreden	Aantal keren dat het risico in het verleden heeft voorgedaan	Signalen die duiden op verhoogde dreiging van het risico
1	Zeer laag	0% - 10%		< 1x per drie jaar	Het risico heeft zich in de afgelopen drie jaar niet voorgedaan.	Geen signalen die duiden op verhoogde dreiging.
3	Laag	10% - 30%		1 x per drie jaar	Het risico heeft zich in de afgelopen drie jaar één keer voorgedaan.	Enkele signalen die kunnen duiden op verhoogde dreiging, maar signalen zijn nog betrekkelijk vaag. Intern weinig zorgen over het risico. Sectorbreed is er aandacht voor.
5	Gemiddeld	30% - 50%		1 x per twee jaar	Het risico heeft zich in de afgelopen twee jaar één keer voorgedaan.	Enkele signalen dat sprake is van een verhoogde dreiging dat het risico zich voor kan doen. Intern zijn er grote zorgen over het risico. Een aantal collega-corporaties delen de zorgen.
7	Hoog	50% - 75%		1 x per jaar	Het risico heeft zich in de afgelopen jaar één keer voorgedaan.	Sterke signalen dat sprake is van een verhoogde dreiging dat het risico zich voor kan doen. De dreiging van het risico krijgt aandacht in de media. Een groot aantal corporaties
9	Zeer hoog	75% - 100%		> 1x per jaar	Het risico heeft zich in het afgelopen jaar meerdere keren voorgedaan.	Meerdere sterke signalen dat sprake is van een verhoogde dreiging dat het risico zich kan voordoen. Veel aandacht voor de dreiging van het risico in de media. Sectorinstituten geven sterke waarschuwingen af (luiden de noodklok).