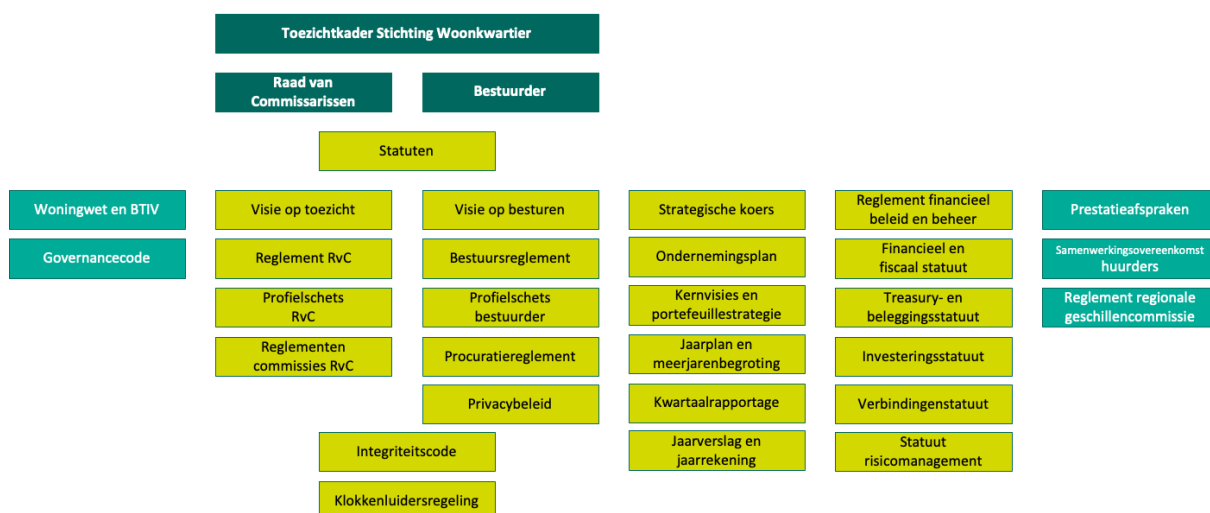


Statuut risicomanagement



Versie: 2023 01

Vastgesteld door bestuur: 1 maart 2023

Goedgekeurd door raad van commissarissen: 28 maart 2023



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
1.1. Kader	2
1.2. Strategie en doelstellingen.....	2
1.3. Prestatie versus risicomanagement	2
1.4. Inrichting en cultuur	2
1.5. Review en herziening	3
1.6. Informatie, rapportage en communicatie.....	3
2. Risicomanagementproces.....	4
2.1. De planning en controlcyclus van het risico management	4
2.2. Bepaal (herijk) de strategie en doelstellingen.....	4
2.3. Definieer de risicobereidheid en risicotaal	5
2.4. Voer risico inventarisatie uit	6
2.5. Identificeer en analyseer risico's (risico gap)	6
2.6. Bepaal risico reactie	6
2.7. Actieplanning en risico rapportage	7
2.8. Monitoring en evaluatie 'in control'.....	7
3. Instrumentarium tactisch risicomanagement	8
3.1. Processen en functiescheiding	8
3.2. Investeringsvoorstellen	8
3.3. Verbindingen	8
3.4. Doorrekening macro-economische risico's	8
3.5. Beoordeling treasuryrisico's.....	9
3.6. Key controls.....	9
3.7. Procesmatige risicoscan	9
3.8. Toetsingskader AW en WSW.....	10
3.9. Fraudeanalyse	10
3.10. Interne audits	10
4. Rapportage risico's in de planning en controlcyclus.....	11
5. Inrichting en organisatie van het risicomanagement.....	12
6. Cultuur en gedrag.....	14
6.1. Leiderschap en risicobewustzijn.....	14
6.2. Communiceren en informeren.....	14
6.3. Motiveren en waarderen	14
6.4. Stimuleren en faciliteren.....	15
6.5. Aanspreken en handhaven.....	15

1. Inleiding

1.1. Kader

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.

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.

1.3. 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 prestatie management met elkaar verbonden.

1.4. 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.

1.5. Review en herziening

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

1.6. Informatie, rapportage en communicatie

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

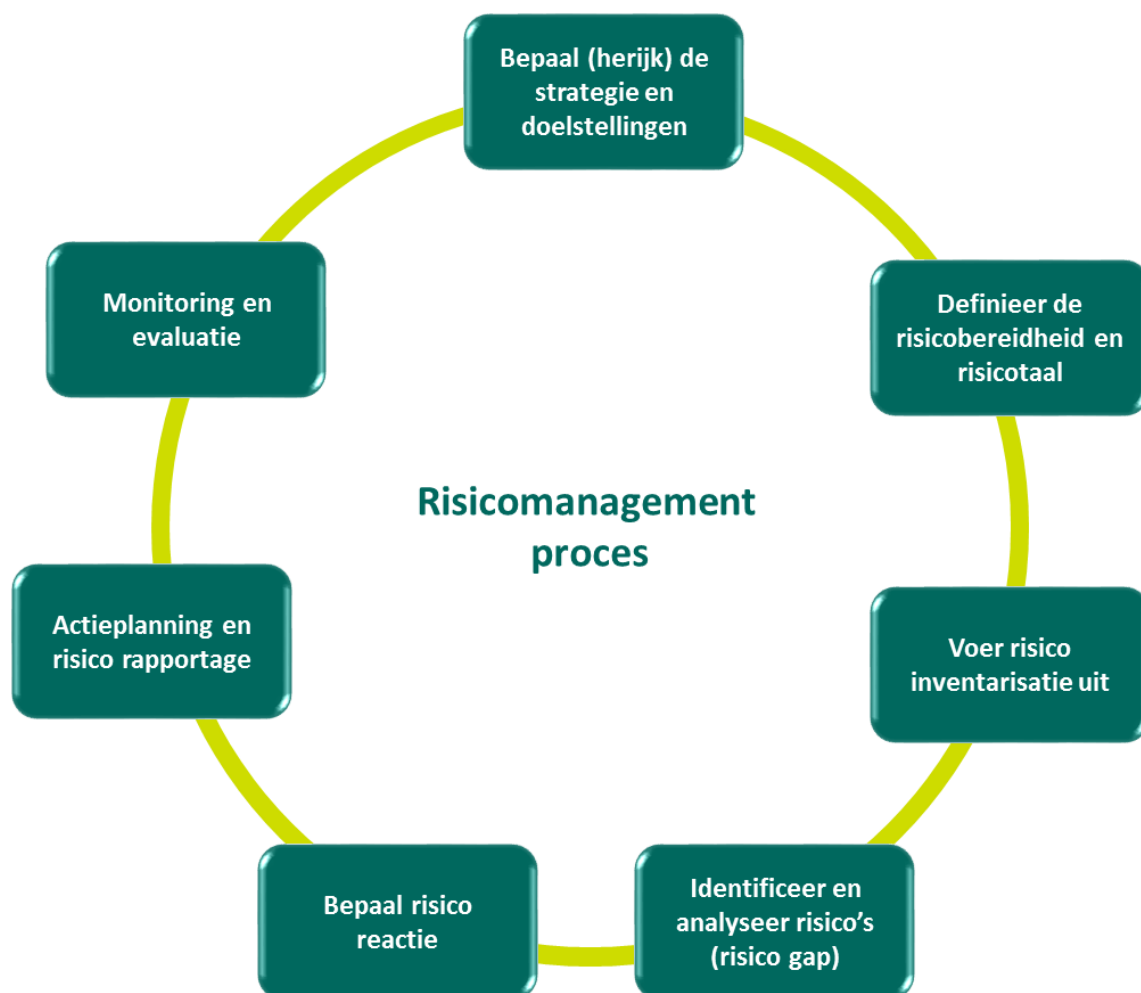
- In de begroting wordt de gevoeligheid op de financiële positie door middel van scenario's opgenomen;
- In de kwartaalrapportages worden de risico's van kritische prestatie-indicatoren gemonitord;
- In het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het uitgevoerde risicobeleid.

2. Risicomanagementproces

2.1. De planning en controlcyclus 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- & controlcyclus. Het risicomanagementproces binnen COSO ERM is ingericht als een regelkring en kent de volgende zeven stappen:

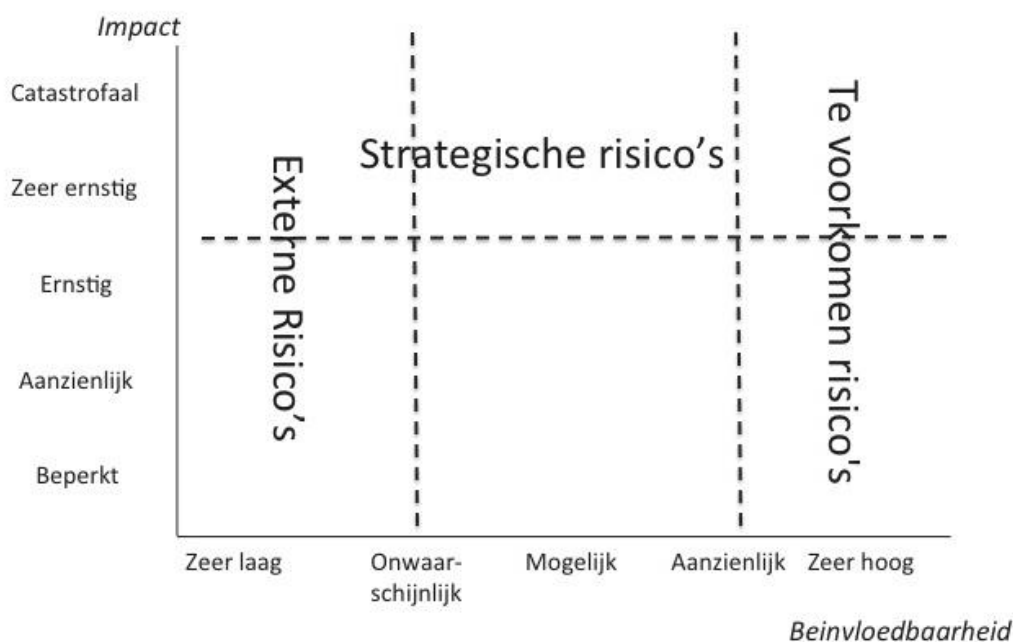


2.2. Bepaal (herijk) de strategie en doelstellingen

Jaarlijks 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.

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 risico kan het beste als volgt worden beschreven:

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].

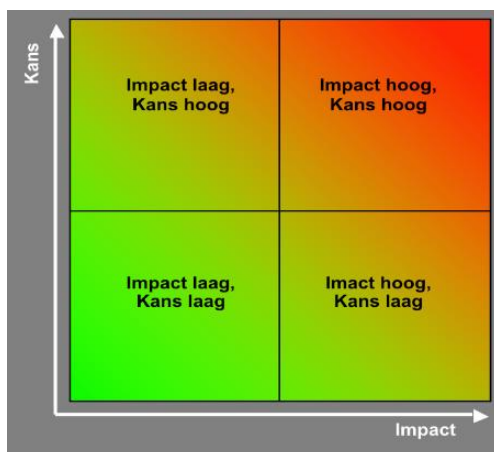
Een risicobeschrijving dient minimaal te bevatten:

- 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.



2.7. Actieplanning en risico rapportage

Voor alle onderkende risico's worden risico eigenaren benoemd die verantwoordelijk zijn voor de bewaking van het risico. Per risico wordt bepaald met welke beheersmaatregelen het risico binnen de gestelde risicotolerantie gebracht wordt en binnen welke termijn dit gerealiseerd moet zijn. Periodiek wordt de voortgang van de effectiviteit van de beheersmaatregelen getoetst en gerapporteerd.

2.8. Monitoring en evaluatie 'in control'

De monitoring van het risicomanagementsysteem bestaat uit meerdere gedeelten:

- De voortgang van de beheersmaatregelen vaststellen
- De effectiviteit van de beheersmaatregelen bepalen
- 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. 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 treasury statuut en het verbindings statuut. Ook komen daarin facetten van het portfeuillemanagement 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.

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.

Instrumentarium vanuit de eerste lijn

3.1. Processen en functiescheiding

Het is belangrijk dat de dienstverlening ook doorloopt bij ziekte of afwezigheid van collega's. 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.

3.2. Investeringsvoorstellen

Bij belangrijke investerings- of beleidsbeslissingen wordt altijd scenario-analyse opgesteld. Hierin worden de operationele en financiële kasstromen doorgerekend en gespiegeld aan de gehanteerde normen. 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.

3.3. Verbindingen

Bij het aangaan of verbreken van verbindingen wordt het kader van risicomanagement als toetsingscriterium verankerd binnen het verbindingsstatuut.

3.4. 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).

3.5. Beoordeling treasuryrisico's

Gedurende de periodieke treasurybijeenkomsten 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 het treasury overleg. 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.

3.6. Key controls

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 vanuit de tweede lijn

3.7. Procesmatige risicoscan

Er zijn 15 kernprocessen benoemd voor de toetsing van de procesmatige risicoscan. Jaarlijks worden deze procesrisico's geactualiseerd. De risicobereidheidsnorm is vastgesteld op processen onder de norm van voldoende beheerst. Van processen die onder deze norm scoren worden nadere beheersingsmaatregelen genomen. In het risicomangement ligt de nadruk op die processen die essentieel zijn voor een adequate invulling van de (wettelijke) taken. De focus is daarom gericht op risico's in de volgende processen: ICT, projectontwikkeling, sturen op waarde, inkoop, compliance, corporate governance, exploitatie, HRM, planning en control, treasury, verkoop, fiscaliteit, wonen en zorg, woonruimteverdeling en maatschappelijke doelstellingen.

De risico's van de bedrijfsvoeringsprocessen van Woonkwartier worden beoordeeld door de weging van de risico's. Aan de inschatting van 'kans', 'impact' en de mate van mogelijke 'beheersing' wordt een waarde toegekend. De combinatie van deze inschatting leidt tot een waarde die inzicht geeft in de noodzaak van en mogelijkheden voor het nemen van beheersmaatregelen. Voor 'impact' wordt een financiële inschatting gemaakt om de effecten inzichtelijk te maken.

Per jaar stelt Woonkwartier aan de hand van de bovengenoemde weging een risico tolerantiegrens vast. Op basis hiervan wordt bepaald voor welke risico's beheersmaatregelen worden genomen. De risicotolerantiegrens wordt jaarlijks door het bestuur op actualiteit beoordeeld en vastgesteld.

Financiële risico indicatie matrix

	1	2	3	4	5
Kwalitatief	Zeer klein	Klein	Matig	Groot	Zeer groot
Financieel	Lasten < € 50.000,	Lasten € 50.000 – € 500.000	Lasten € 500.000 – € 1.000.000	Lasten € 1.000.000 - € 5.000.000	Lasten > € 5.000.000
Dienstverlening	Makkelijk te corrigeren, tijd/inspanning laag, klant ervaart geen verminderde 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

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 jaar huurozet (ca. € 65 miljoen). Per kwartaal wordt over deze beheersingsmaatregelen gerapporteerd.

3.8. Toetsingskader AW en WSW

Het toetsingskader is nieuw in 2019 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.

3.9. Fraudeanalyse

Aan de hand van de fraudedriehoek en softcontrols worden door middel van vragen de beheersing van het frauderisico's gemeten.

Instrumentarium vanuit de derde lijn

3.10. Interne audits

Ieder jaar worden er interne audits gepland. De uitkomsten van de interne audits worden in het MT besproken. Door middel van wederhoor van de verantwoordelijke managers is vooraf aan de bespreking in het MT duidelijk welke aanbevelingen worden opgepakt (en welke niet en waarom dan niet). Het bestuur stelt de maatregelen vast. Over de opvolging wordt apart gerapporteerd.

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;
- ten minste twee keer per jaar op corporate niveau een rapportage met behulp van een risicoparagraaf en een risicokaart per risicogroep, waarmee de beheersing van de risico's op dat moment wordt ingeschat;
- in het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het uitgevoerde risicomanagement.

Het gehele risicomanagementsysteem wordt regelmatig geëvalueerd en waar nodig verbeterd.

- jaarlijks worden de procesrisico's beoordeeld aan de hand van een monitor voor 15 kernprocessen;
- 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 of Defence 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 of Defence’-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	Control en riskmanagement	Adviseren, coördineren, bewaken
Derde lijn	Audits	Toetsen, adviseren

Onderstaand zijn de genoemde rollen in het risicomanagement kort toegelicht.

Toelichting ‘verdedigingslijnies’

De verdedigingslijnies volgens het ‘Three Lines of Defence’- model	
1 ^e verdedigingslinie: Bestuur en management	Het bestuur en management (inclusief de medewerkers van de organisatie). Zij zijn integraal verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's binnen hun verantwoordelijkheidsgebied. Uitgangspunt van het 3LoD model is dat het lijnmanagement (de business) verantwoordelijk is voor haar eigen processen, en daarmee ook voor de interne controle.
2 ^e verdedigingslinie: Control en riskmanagement	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 risico management, juridische zaken & compliance, HRM en financial control en project control. De controller is verantwoordelijk voor de actualiteit van de risicomanagement instrumentarium.
3 ^e verdedigingslinie: audits	De audit functie voert onafhankelijk van de eerste twee verdedigingslijnies 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) Ook externe aanvullende auditopdrachten zoals medewerker kwaliteit (Wonen) door compliance steekproeven van woningtoewijzing en woningverkoop. En meer specifiek door externe IT audits en de werkzaamheden van een security manager.

Ieder jaar stelt de controller in het 4^e kwartaal een werkplan Risk & Control op voor het volgende jaar, op basis van de actuele risico analyse. 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 vormt mede input voor het jaarplan. Uitgangspunt daarbij is een zorgvuldige invulling van “governance, risk en compliance” binnen Woonkwartier.

Het jaarplan 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.

De risico's worden jaarlijks geactualiseerd. De controller coördineert 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 de afdeling Bedrijfsvoering vastgelegd in Sensus. De opzet en werking van de procedures en de werking van de interne controles worden door middel van audits door de afdeling Bedrijfsvoering getoetst. Deze audits worden vooraf in een auditkalender vastgelegd. De auditkalender maakt deel uit van het interne controleplan van de controller.

6. Cultuur en gedrag

Risicomanagement behelst zowel structuur als cultuur. Gedrag en houding van leidinggevend en medewerkers ten aanzien van risicobewustzijn is fundamenteel. Een risicomanagementsysteem dat onvoldoende aandacht besteedt aan de menselijke factor is gedoemd te mislukken. Woonkwartier stuurt in haar aansturing van de organisatie daarom op de volgende zachte beheermaatregelen:

- leiderschap en voorbeeldgedrag;
- communiceren en informeren;
- motiveren en waarderen;
- stimuleren en faciliteren;
- aanspreken en handhaven.

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. Leidinggevend 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.