

Risicomanagementbeleid

1	Inleiding.....	2
2	Doelstellingen en gewenste effecten risicomanagement	3
2.1	Doelstellingen.....	3
2.2	Gewenste effecten risicomanagement.....	4
3	Implementatie risicomanagement in de organisatie	5
3.1	Verantwoordelijkheidsverdeling	5
3.2	Koppeling planning- & controlcyclus.....	6
3.3	De functie van de controller.....	7
3.4	Beleidsmatige keuzes ten behoeve van de risicoparagraaf	8
4	Werkwijze	10

Rijswijk, 31 mei 2005

Bespreking door het MT d.d. 7 juni 2005

Goedkeuring door het bestuur d.d. 21 juni 2005

Ter kennisname raad van commissarissen d.d. 24 augustus 2005

1 Inleiding

De afgelopen jaren hebben woningcorporaties steeds meer behoefte gekregen om inzicht te hebben in de risico's die de bedrijfsactiviteiten met zich meebrengen en de omvang van het weerstandsvermogen. Daarnaast leggen overheidsinstellingen steeds meer druk op woningcorporaties om te investeren in onrendabele gedeeltes van de woningbouw in het kader van de uitvoering van volkshuisvestelijke activiteiten. Bovendien hebben ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld op het gebied van de corporate governance en de bestuurdersaansprakelijkheid de aandacht voor risicomanagement doen toenemen. Voor Rijswijk Wonen is het dan ook van belang dat er inzicht bestaat in de risico's die gekoppeld zijn aan investeringen en of die risico's wel in voldoende verhouding staan tot het eigen vermogen van de organisatie. De implementatie van risicomanagement levert uiteindelijk een bijdrage aan de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.

Voor Rijswijk Wonen kan de professionalisering van de organisatie en de nieuwe fase waarin de organisatie is aangeland (van beherende op weg naar een ontwikkelorganisatie) als aanleiding worden gezien waaruit de aandacht voor risicomanagement voortvloeit. Rijswijk Wonen wil zich kunnen profileren als een klantgeoriënteerde en resultaatgerichte onderneming. De organisatie staat de komende jaren voor een grote uitdaging om haar woningvoorraad om te vormen en nieuwe woondiensten te ontwikkelen. Een professionele organisatie is in staat om risico's te onderkennen en beheersbaar te maken.

Wij hebben zelf een risico-identificatiestructuur ontwikkeld en een eerste risicoprofiel samengesteld. Vervolgens door deskundigen laten toetsen. Deze nota risicomanagementbeleid beschrijft de doelstellingen van risicomanagement voor ons, almede de keuzes die moeten worden gemaakt ten behoeve van de implementatie van risicomanagement in de organisatie.

Deze nota bevat het risicomanagementbeleid en wordt voor een periode van vier jaar vastgesteld.

2 Doelstellingen en gewenste effecten risicomanagement

Rijswijk Wonen gaat zich in toenemende mate richten op projectontwikkeling. Rijswijk Wonen wil zich hiermee profileren als een ondernemende corporatie die zich actief bezig houdt met het ontwikkelen van nieuwbouw en verbouw van hoge kwaliteit en het leveren van nieuwe diensten. Een actieve rol in de projectontwikkeling brengt tal van nieuwe verantwoordelijkheden en risico's met zich mee. Het in beeld brengen en inschatten van risico's wordt door ons dan ook van belang geacht om de continuïteit van het bestaande beleid en de voorzieningen te kunnen waarborgen.

De directeur-bestuurder en de raad van commissarissen van de stichting hebben toenemende aandacht voor risicomanagement. Voor nieuwe activiteiten en investeringsprojecten is het van belang om te weten of de daaraan gekoppelde risico's wel in voldoende mate in verhouding staan met het eigen vermogen. Ten behoeve van risicomanagement zijn een aantal doelstellingen geformuleerd en is vastgesteld welke gewenste effecten er met risicomanagement gerealiseerd dienen te worden.

2.1 Doelstellingen

De hoofddoelen die Rijswijk Wonen nastreeft zijn:

1. Streven naar continuïteit (wettelijke doelstelling)
2. Streven naar maatschappelijke betrokkenheid

Rijswijk Wonen heeft ten aanzien van risicomanagement de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Inzicht krijgen in de risico's die wij lopen en daarmee het risicobewustzijn stimuleren.
2. Beoordeling en optimalisatie van het weerstandsvermogen
3. Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op het bestaande beleid en de kwaliteit van het bestaande bezit.

Het eerste doel is er op gericht de organisatie meer risicobewust te maken door goed inzicht te verkrijgen in de risico's die als ontwikkelcorporatie gelopen worden.

Het tweede geformuleerde doel richt zich op het weerstandsvermogen. Het risicoprofiel en de weerstandscapaciteit van Rijswijk Wonen moeten geanalyseerd worden om inzicht te krijgen in het weerstandsvermogen. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

Het derde doel is erop gericht dat de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten niet verstoord wordt. Door het optreden van risico's moet er veelal gesneden worden in het niveau van het bestaande bezit en de dienstverlening. Met een adequaat risicomanagement tracht men dit te voorkomen.

2.2 Gewenste effecten risicomanagement

Het effect dat Rijswijk Wonen met risicomanagement wenst te bereiken is dat wij, als organisatie, ons zo goed mogelijk bewust zijn van de risico's die we lopen. Naast het beheersen van risico's, dient risicomanagement ook het rendement van de organisatie te vergroten. Risicomanagement dient ertoe bij te dragen dat de financiële positie van de organisatie blijft gewaarborgd. Risico's zijn van nature onlosmakelijk verbonden aan de bedrijfsvoering. Hiertoe is het van belang om inzicht te hebben in de risico's en het weerstandsvermogen. Rijswijk Wonen stelt het risicomanagementbeleid vast en actualiseert dit per vier jaar. Daarnaast acht Rijswijk Wonen het wenselijk dat zij bij beslissingen omtrent toekomstige nieuwe investeringen de financiële positie (het beschikbare weerstandsvermogen) afzet tegen de risico's die de investeringen met zich mee kunnen brengen. Ten behoeve van een gestructureerde inbedding van risicomanagement in de bedrijfsprocessen is het wenselijk het risicomanagementproces te koppelen aan de reguliere planning- & controlcyclus.

3 Implementatie risicomanagement in de organisatie

Om risicomanagement in de organisatie te verankeren, moeten een aantal beleidsmatige keuzes worden gemaakt. Deze keuzes zijn van belang voor de effectieve implementatie van risicomanagement. De keuzes hebben betrekking op de verantwoordelijkheidsverdeling, de koppeling van risicomanagement aan de planning- en controlcyclus en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de risicoparagraaf. Ook in het interne controleplan zijn hier uitgangspunten over opgenomen.

3.1 Verantwoordelijkheidsverdeling

Hieronder wordt nader ingegaan op de verantwoordelijkheden van het managementteam en projectmanagers/projectleiders in het kader van risicomanagement.

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen stelt een keer per vier jaar het risicomanagementbeleid vast en neemt jaarlijks kennis van de risicoparagraaf.

Directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder stelt jaarlijks de risicoparagraaf op ten behoeve van de begroting. Daarnaast is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagementbeleid.

Managementteam

Het managementteam bespreekt jaarlijks het risicoprofiel en de risicoparagraaf. Daaraan voorafgaand inventariseren de managers en de projectmanagers c.q. de projectleiders de risico's van hun beleidsvelden elk jaar met de directeur. Uit deze bespreking kunnen acties voortvloeien.

Managers

Driemaal per jaar actualiseren de managers hun risicoprofielen ten behoeve van de managementrapportage. Hierbij worden acties gekoppeld aan de verschillende beheersmaatregelen. Zij beoordelen de risicoprofielen voor hun organisatieonderdelen en bespreken hun bevindingen in het afdelingsoverleg. De controller voegt de risicoprofielen samen en toetst de risico-inventarisatie op basis van de ter beschikking staande middelen op volledigheid, juistheid en realistisch gehalte.

Projectmanagers/projectleiders

Driemaal per jaar actualiseren de projectmanagers en projectleiders hun risicoprofielen ten behoeve van de managementrapportage. Zij actualiseren hun risicoprofiel tevens per projectfase. Ook worden acties gekoppeld aan de verschillende beheersmaatregelen. Zij beoordelen de risicoprofielen voor hun projecten en bespreken hun bevindingen in het projectteam. De controller voegt de risicoprofielen samen en toetst de risico-inventarisatie op basis van de ter beschikking staande middelen op volledigheid, juistheid en realistisch gehalte.

Er moet worden gewaakt voor het fenomeen dat het management van de verschillende organisatieonderdelen van de projecten de verantwoordelijkheid voor het signaleren, inventariseren en beheersen van risico's bij de afdeling interne dienstverlening (controlling) legt. De lijn is verantwoordelijk voor de inhoud, de afdeling interne dienstverlening (controlling) voor het proces.

Het initiatief en de eindverantwoordelijkheid voor het proces van risico-inventarisatie ligt bij de controller in samenwerking met de managers en de projectmanagers c.q. de projectleiders. De taken van de controller staan paragraaf 3.3 opgesomd.

3.2 Koppeling met de planning- & controlcyclus

Een risicoprofiel is dynamisch. Ieder jaar komen er nieuwe risico's bij en verdwijnen er weer risico's. Om een goed en actueel inzicht in het risicoprofiel te hebben en te houden is een koppeling met de planning- & controlcyclus gewenst om deze activiteit te verankeren in een bestaande cyclus, zoals dit is vastgelegd in het intern controleplan. De koppeling kan eenvoudig tot stand worden gebracht door aan de periodieke beleidsrapportages van de afdelingen een risicoparagraaf toe te voegen. Deze risicoparagraaf wordt verkregen doordat iedere afdeling driemaal per jaar haar risicoprofiel evalueert en de mutaties verwerkt in een risicoparagraaf. De managers dragen hierin integrale verantwoordelijkheid. De controller stuurt het proces aan.

Voor de grote projecten is het van belang dat driemaal per jaar ook het risicoprofiel per projectfase wordt geactualiseerd.

Naast de reguliere koppeling aan de planning- & controlcyclus dient er ook een rapportage mogelijkheid te zijn voor grote risico's die zich snel dreigen te manifesteren.

Zo'n afwijkende rapportage (alarmkanaal) ontstaat zodra een manager een groot risico identificeert. In dat geval dient direct gerapporteerd te worden aan de directeur-bestuurder.

Het succes van risicomangement is mede afhankelijk van de mate waarin feedback wordt gegeven door het managementteam ten aanzien van de risicoparagrafen in de managementrapportages en het omgaan met grote risico's.

3.3 Functie van de controller

Risicomanagement is vanuit de gedachte van integraal management een zaak van het management van de organisatieonderdelen. Toch is het aan te raden om binnen de organisatie iemand te benoemen die toeziet op de gemaakte afspraken en die de medewerkers ondersteunt bij een voor hen nieuw vakgebied.

De belangrijkste taken die de controller in deze kan vervullen zijn:

- Constateren waar in de organisatie risicomanagement gebrekkig verloopt, helpen de problemen op te lossen en/of in het managementoverleg aan de orde stellen.
- Een tweede taak is het kwalitatief een vinger aan de pols houden als het gaat om het definiëren en beoordelen van risico's. Overzicht houden over het totale risicoprofiel van de organisatie.
- Een derde taak is het bewaken van de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen en daarop bijsturen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden.
- De vierde taak is het faciliteren van de organisatie om op een uniforme wijze risico's te identificeren en te beoordelen.

Door de controller wordt tevens een implementatieprogramma opgesteld en aan het managementteam ter vaststelling voorgelegd.

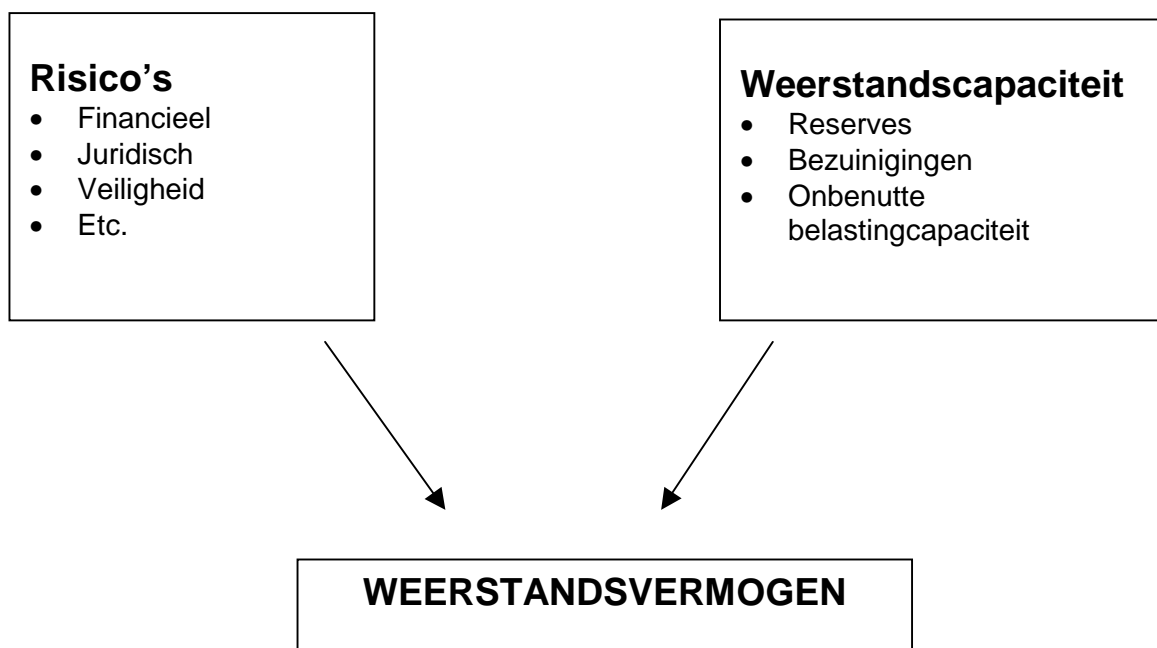
3.4 Beleidsmatige keuzes ten behoeve van de risicoparagraaf

Voor de risicoparagraaf dienen verschillende keuzes gemaakt te worden die in het risicomanagementbeleid kunnen worden vastgelegd. Dit waarborgt een consequente aanpak voor de gehele organisatie door de jaren heen. Twee belangrijke keuzes zullen hieronder nader worden toegelicht.

Beoordeling weerstandsvermogen

Het is van belang te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen.

Als het risicoprofiel bekend is kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De relatie tussen beide wordt in onderstaande figuur weergegeven.



De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw stellen eisen ten aanzien van het weerstandsvermogen van woningcorporaties. Hierbij wordt de vuistregel gehanteerd dat het weerstandsvermogen tenminste 5% van het balanstotaal moet zijn. Deze eisen richten zich op de vermogenskant van het weerstandsvermogen (het vak weerstandscapaciteit in de figuur).

Spelregels nieuwe investeringen

Indien besluitvorming omtrent nieuwe investeringen met daaraan verbonden risico's plaatsvindt, zal dit besluit ook moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen.

Bij het investeringsbesluit zal dan ook een berekening van het weerstandsvermogen worden gevoegd waaruit blijkt wat de benodigde weerstandscapaciteit is inclusief de risico's van het te nemen besluit.

Selecteren van risico's voor de risicoparagraaf

Er dient tevens een keuze gemaakt te worden welke risico's men meeneemt in de berekening van het weerstandsvermogen. Hierbij valt te denken aan alle risico's boven een bepaalde risicoscore of risico's met een financieel gevolg boven een bepaald bedrag.

Indien kleine risico's niet worden meegenomen in de risicosimulatie dient er vanuit te worden gegaan dat het optreden daarvan met bezuinigingen in de lopende exploitatie kunnen worden opgevangen. Deze potentiële financieringsbron kan dan niet voor de overige risico's worden ingezet.

Geheimhouding

In een aantal gevallen is het niet aan te raden om alle geselecteerde risico's zonder meer in de risicoparagraaf op te nemen. Uit strategische overwegingen is het derhalve aan te bevelen dat dit soort risico's niet worden voorzien van een kwantitatieve beoordeling of in zijn geheel niet worden opgenomen in de (openbare) risicoparagraaf. Wel is natuurlijk van belang dat de organisatie inzicht heeft in deze risico's.

Risico's die niet in de risicoparagraaf vermeld moeten worden, betreffen onder andere de volgende terreinen en daarbij behorende aandachtspunten voor het wel of niet opnemen in de risicoparagraaf:

- Verwachte claims; indien verwachte claims worden vermeld, impliceert dit dat hiermee rekening is gehouden. Dit kan voor buitenstaanders de drempel verlagen om een daadwerkelijke claim in te dienen.
- Hoogte van claims; het inschatten van een toe te kennen bedrag aan een schadeclaim kan worden opgevat als toegeven aan de aansprakelijkheid of kan leiden tot een hogere schadeclaim dan oorspronkelijk zou worden ingediend. Bovendien verzwakt het de positie van de organisatie om tot een schikking te kunnen komen.
- Risico's die het imago van de organisatie kunnen schaden worden niet opgenomen in de risicoparagraaf om te voorkomen dat de organisatie onnodig immateriële schade oploopt.
- Risico's die de bedrijfsvoering kunnen schaden. Risico's die inzicht geven in de zwakke plekken van de organisatie kunnen voor derden aanleiding geven zich te bevoordelen door daar ongewenst gebruik van te maken.

4 Werkwijze

Risico-identificatiestructuur

De risico-identificatiestructuur is bedoeld als kader om risico's gestructureerd en systematisch in kaart te brengen. Het is een hulpmiddel bij de risico-inventarisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen kritische risicofactoren en soorten risico's. Op dergelijke wijze werd een risicomatrix ontwikkeld.

Tot de kritische risicofactoren worden gerekend:

- aankoop/verkoop woningen
- bedrijfsonroerend goed
- dagelijks onderhoud
- deelnemingen
- facilitaire zaken
- financiën
- ICT
- incasso
- marketing
- nieuwbouw
- personeel & Organisatie
- planmatig onderhoud
- projectontwikkeling
- publieksinformatie
- strategie en& Beleid
- treasury
- VVE beheer
- wijkzaken en –ontwikkeling
- woningverhuur

De soorten risico's worden als volgt gerubriceerd:

- bedrijfsproces
- financieel
- imago/politiek
- informatie/strategie
- juridisch/aansprakelijkheid
- letsel/veiligheid
- materieel
- milieu
- personeel/arbo
- product

Risicoprofiel

De risicomatrix zal periodiek getoetst worden in relatie tot de kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor een betrokkene (persoon of organisatie) op managersniveau. De volledigheid van het risicoprofiel wordt door de controller vastgesteld en daarover gerapporteerd aan de directeur. De kwantificering van de risico's zal vooral een inschatting betreffen van de kans op het optreden van de financiële gevolgen. Vervolgens zal, afhankelijk van de grootte en de impact, het kiezen van de geschikte maatregelen bevorderen. Door de risico's te kwantificeren ontstaat inzicht in de invloed van deze risico's op het weerstandsvermogen, zodat duidelijk wordt hoeveel middelen de organisatie beschikbaar moet hebben om de risico's af te dekken.

Door risico's pro-actief te managen kan de organisatie ervoor zorgdragen dat de risico's zo weinig mogelijk effect hebben op het bestaande beleid en de bestaande voorzieningen van onze stichting.

Evaluatie

Het risicomanagementbeleid wordt voor een periode van vier jaar vastgesteld. De effectiviteit ervan i.c. de praktische toepassing dient periodiek getoetst te worden waarbij het inschakelen van externe deskundigen, zoals bij de startsituatie, uitgangspunt is.

□