

Tussen afvinken en verantwoorden

Risicomanagement in jaarverslagen van woningcorporaties

De vakantieperiode is weer achter de rug. Dat betekent dat corporaties ruimschoots het jaarwerk van 2025 hebben afgerond en gepubliceerd. Een goed moment om stil te staan bij de manier waarop wordt gerapporteerd in het jaarverslag, in dit geval specifiek over risicomanagement.

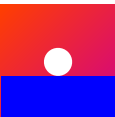
Transparantie als basis voor vertrouwen

Naast het voldoen aan de wettelijke eisen, kan het voor een woningcorporatie wenselijk zijn om uitgebreid te rapporteren over risicomanagement. Door het vergroten van transparantie over risicomanagement kan een woningcorporatie laten zien aantoonbaar in control te zijn. Dit brengt legitimiteit en vergroot het vertrouwen van toezichthouders, gemeenten, huurders en andere stakeholders. Een corporatie die duidelijk uitlegt welke risico's zij loopt en wat zij hieraan doet, onderscheidt zich positief en dat verhoogde vertrouwen kan een reputatievoordeel opleveren. In dat kader zijn wij steekproefsgewijs door de jaarverslagen van 15 corporaties gegaan, variërend in omvang en stedelijkheid, om lessen te leren voor het jaarwerk van 2026. Daarbij hebben wij gekeken naar de hoofdstukken over het niet-financiële risicomanagement.

De waarde van een goed risicomanagementproces

Wat opvalt is dat veel woningcorporaties in het jaarverslag direct de inhoud ingaan over de relevante risico's voor de corporatie. Vanzelfsprekend is het goed om als corporatie in het jaarverslag te rapporteren over de grootste risico's die je als corporatie hebt geïdentificeerd. Het is zelfs wettelijk verplicht (Artikel 2:391 lid 1 BW) om inzicht te geven in de voornaamste risico's en onzekerheden. In de RJ 400 (Raad voor de Jaarverslaggeving) uiting over de inrichting van het bestuursverslag staat dit verder uitgewerkt. Daarbij wordt door woningcorporaties ook bewust verschil gemaakt tussen strategische risico's en operationele risico's.

- •
- •
- •
- •
- •
- •
- •
- •



Dat verschil komt in essentie neer op de vraag: doe ik de goede dingen, of doe ik de dingen goed? Het is goed om zowel stil te staan bij de risico's die op dagelijkse basis kunnen spelen (denk bijvoorbeeld aan een storing van IT-systemen) als bij strategische risico's die ook op lange termijn van belang zijn (denk bijvoorbeeld aan (geo)politieke risico's).

Wat niet elke corporatie doet is rapporteren over hoe deze risico's zijn geïdentificeerd. Dat valt op, juist omdat het zo belangrijk is om in te gaan op hoe het proces rondom risicomanagement er precies uit ziet. Dit is voor de lezer van het jaarverslag misschien nog wel belangrijker dan de inhoudelijke risico's. Want als de governance rondom risicomanagement goed is ingericht, het Three Lines Model naar behoren functioneert en er sprake is van een goed Integraal Risicomanagement (IRM)-beleid, geeft dat vertrouwen in de kwaliteit van het risicomanagement. De lezer kan er dan op vertrouwen dat niet alleen de gerapporteerde top risico's goed worden beheerst, maar ook de risico's waarover niet expliciet wordt gerapporteerd. Daarnaast ligt het in de aard van risicomanagement dat risico's aan verandering onderhevig zijn. (Geo)politiek, IT, wet- en regelgeving en andere risico's veranderen voortdurend. Als het risicomanagement naar behoren functioneert, kunnen ook nieuwe of andere risico's naar behoren worden geïdentificeerd en beheerst. Opvallend is dat dit niet zo expliciet wordt uitgewerkt in de bestaande richtlijnen, maar wel kan helpen bij de voortdurende oproep van onder andere accountantskantoren over het verder vormgeven aan de risicoparagraaf.

Van risicobereidheid naar meetbare beheersing

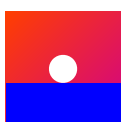
Daarnaast blijkt dat, hoewel er inzicht wordt gegeven in de voornaamste risico's, er vaak niet wordt ingegaan op de omvang van deze risico's. Risico's worden doorgaans gemeten aan de hand van de berekening kans*impact.

Slechts enkele woningcorporaties geven inzicht over de impact van de geïdentificeerde risico's. Nog minder woningcorporaties gaan in op kans*impact scores en of beheersmaatregelen ook daadwerkelijk effectief zijn. Als er niet wordt gerapporteerd over de omvang van de risico's, is het ook niet mogelijk om te constateren of de risico's voldoende beheerst worden, of dat de risico's wel of niet geaccepteerd worden.

Of risico's voldoende beheerst worden, heeft ook te maken met de vraag wat de corporatie verstaat onder "voldoende". Onder andere om deze reden is het noodzakelijk de risicobereidheid te kwantificeren. Dit kan door strategische doelstellingen te vertalen naar Key Performance Indicators (KPI's) en Key Risk Indicators (KRI's). KPI's geven inzicht in de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd, terwijl KRI's inzicht geven in de risico's die het behalen van deze doelstellingen kunnen bedreigen. Door concrete tolerantiegrenzen vast te stellen, wordt de risicobereidheid objectief en meetbaar gemaakt.

Vervolgens kunnen de kans en impact in kaart worden gebracht, eerst op basis van het bruto risico (zonder rekening te houden met beheersmaatregelen), en daarna op basis van het netto risico (rekening houdend met de beheersmaatregelen). Als het risico de risicobereidheid overschrijdt, dan zijn aanvullende maatregelen, heroverweging van de activiteiten of acceptatie van het risico noodzakelijk. Op deze manier ontstaat een objectief kader waarmee bestuur en management kunnen beoordelen of de organisatie nog handelt binnen de grenzen van de gewenste risicohouding. Deze analyse vormt de basis van gedegen risicomanagement.

Hoewel er ook een alinea over risicobereidheid staat in de RJ 400-richtlijnen, bestaat er nog ruimte voor interpretatie over de invulling van risicobereidheid in het jaarverslag.



In de jaarverslagen zien wij dat er vaak maar minimaal of zelfs helemaal niet over risicobereidheid gerapporteerd wordt. Rapporteren over risicobereidheid kan vaak het best door per risico de risicobereidheid op te nemen en aan te geven of de risicoscores (kans * impact) binnen of buiten de risicobereidheid vallen. Hierbij is het niet erg als risico's buiten de risicobereidheid vallen. Dat straalt juist uit dat het een belangrijk risico is dat serieus wordt genomen en verder gemitigeerd dient te worden.

Naar een betekenisvolle risicoparagraaf

Kortom, er wordt door woningcorporaties in verschillende mate gerapporteerd over risicomanagement. Ook als er in het jaarverslag wordt voldaan aan (minimale) vereisten vanuit wet- en regelgeving door de voornaamste risico's en onzekerheden te benoemen, kan het wenselijk zijn een stap verder te gaan. Er kan inzicht gegeven worden in hoe deze risico's tot stand zijn gekomen en wat er vervolgens wordt gedaan om de risico's op een goede manier te beheersen. Dit kan helpen bij het vergroten van het vertrouwen in zowel de corporatie als de algehele sector.

Beter rapporteren over risicomanagement kan al door rekening te houden met een paar korte tips:

- Ga in op beleid rondom Integraal Risicomanagement (hoe identificeer ik structureel de juiste risico's?).
- Wat zijn mijn belangrijkste risico's? Maak onderscheid tussen strategische risico's (doe ik de goede dingen?) en operationele risico's (doe ik de dingen goed?).
- Geef per risico een score van de bruto kans en de bruto impact.
- Geef per risico beheersmaatregelen weer (en eventueel de status/verbeteringen daarvan).
- Geef per risico een score van de netto kans en de netto impact.
- Geef per risico de risicobereidheid weer en of deze overschreden wordt.

Heeft dit stuk je aan het denken gezet of vragen opgeroepen? Dan gaan we graag met je in gesprek. Wij helpen je de risicobereidheid te vertalen van kwalitatief naar kwantitatief, zorgen voor aansluiting tussen de strategische, tactische en operationele risico's in de organisatie, en richten samen met jou de interne beheersing zo in dat kans én impact aantoonbaar kleiner worden.

Benieuwd wat we voor u kunnen betekenen?

Wij denken graag met u mee. Neem contact op met:



Tristan Verhagen

Tristan.Verhagen@Sprenkels.nl
+31 (0)6 54 721 776



John Zwetsloot

John.Zwetsloot@Sprenkels.nl
+31 (0)6 52 665 418



Lieuwe van Hoorn

Lieuwe.van.Hoorn@Sprenkels.nl
+31 (0)6 10 678 978



Tom Hoefs

Tom.Hoefs@Sprenkels.nl
+31 (0)6 57 387 919



Sprenkels