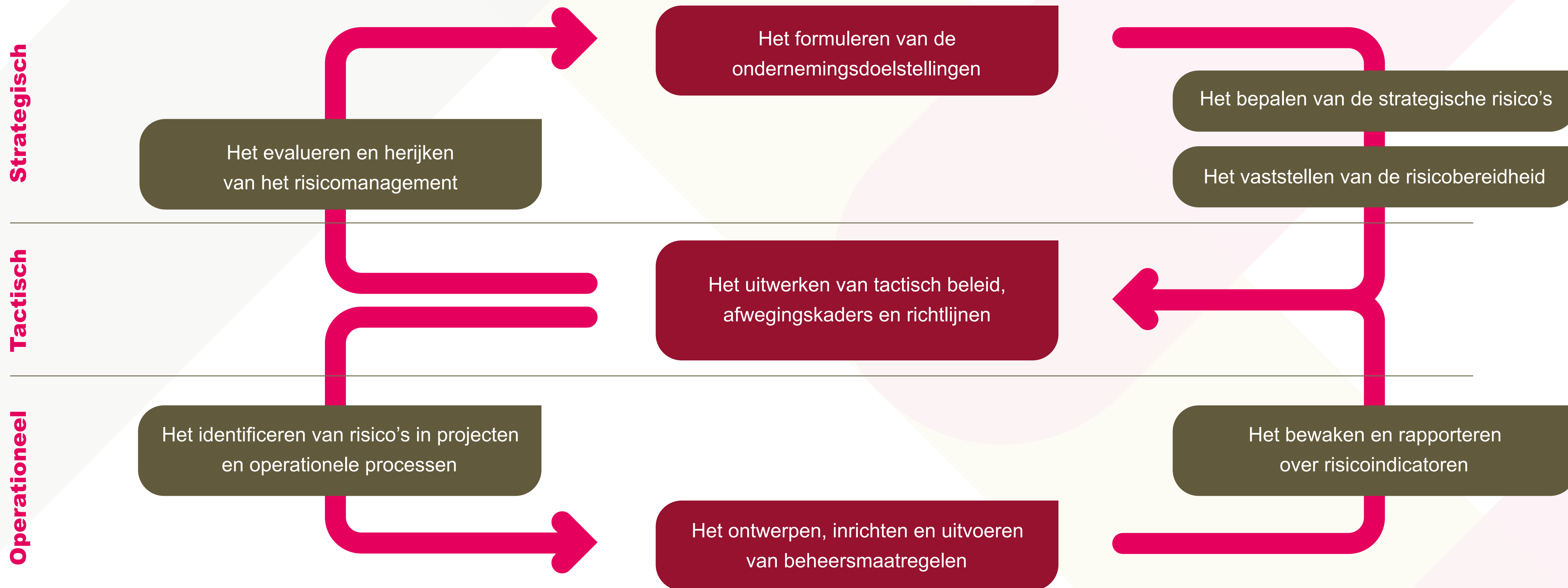




2.3 Risicomanagement

Risicomanagementsysteem

Waterweg Wonen hanteert een risicomanagementcyclus die een continu proces waarborgt, zodat risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau tijdig worden onderkend, beheerst en gemonitord. Dit proces ziet er als volgt uit:





Ter ondersteuning van het risicomanagement en de interne beheersing beschikt Waterweg Wonen over een vastgestelde gedragscode. Deze gedragscode geeft richting aan gewenst gedrag en integer handelen van bestuur, raad van commissarissen en medewerkers en bevat normen en waarden met betrekking tot onder meer belangenverstrengeling, zorgvuldig gebruik van informatie en bedrijfsmiddelen en professioneel handelen. De gedragscode vormt een belangrijk onderdeel van de governancestructuur en fungeert als soft control ter beheersing van integriteits en frauderisico's, in lijn met de Governancecode Woningcorporaties 2025. Het risicomanagement en de interne beheersing zijn ingericht volgens het three lines model, conform de Governancecode Woningcorporaties 2025. De eerste lijn is verantwoordelijk voor het beheersen van risico's in de processen, de tweede lijn ondersteunt en toetst de werking van beheersmaatregelen en de derde lijn ziet onafhankelijk toe en rapporteert hierover aan bestuur en raad van commissarissen.

In 2025 heeft Waterweg Wonen het risicomanagement verder doorontwikkeld en geformaliseerd. Het risicomanagementbeleid en het Internal Control Framework (ICF) zijn vastgesteld, waarbij risicomanagement expliciet is gekoppeld aan het COSO ERM 2017-raamwerk.

Hiermee zijn risicobereidheid, risicorespons en monitoring structureel verankerd, in lijn met de uitgangspunten van de Governancecode Woningcorporaties 2025, die vereist dat woningcorporaties de aan hun activiteiten verbonden risico's beheersen en transparant verantwoording afleggen over de beheersing daarvan.

Daarnaast is de samenhang tussen risicomanagement en interne beheersing versterkt door de inrichting en uitvoering van het interne controleplan (tweede lijn), waarin operationele risico's systematisch zijn vertaald naar procesgerichte controles op opzet, bestaan en werking. De uitkomsten hiervan worden periodiek gerapporteerd aan de directie en de raad van commissarissen via de risicomanagementrapportage. Ook is ingezet op de versterking van procesmanagement, door het explicieter beleggen van proceseigenaarschap en het actualiseren van procesbeschrijvingen.

Strategisch risicomanagement

Waterweg Wonen onderkent dat het realiseren van haar maatschappelijke en strategische doelstellingen gepaard gaat met risico's en onzekerheden en voert risicomanagement om een beheerste bedrijfsvoering te borgen.

In 2025 zijn de strategische risico's opnieuw geïdentificeerd op basis van de strategische agenda, omgevingsanalyse en organisatie-input en vastgesteld door het Directieteam. Per risico zijn kans en impact beoordeeld op een vijfpuntenschaal, resulterend in een risicoscore. De bestuurder heeft per strategisch risico de risicobereidheid vastgesteld, variërend van open, flexibel, voorzichtig en beperkt tot vermijden. Vervolgens zijn de beheersmaatregelen geïdentificeerd.

Hieronder zijn de 5 strategische risico's weergegeven met de hoogste risicoscores (in willekeurige volgorde) inclusief de risicobereidheid en de status van de beheersmaatregelen:



| Nr | Strategische agendalijn | Strategisch risico | Risico-bereidheid | Status beheersmaatregelen |
|----|---------------------------|---|-------------------|---|
| 1 | Zorg voor mens(en) kennis | Het niet realiseren van de doelstellingen van de digitale strategie, door ineffectieve en inefficiënte uitvoering, kan leiden tot vertraging in de realisatie van de doelstellingen en strategische achterstand | Open | De in 2025 vastgestelde digitale strategie wordt gefaseerd uitgevoerd. Deze aanpak ondersteunt zorgvuldige prioritering en besluitvorming op directieniveau en draagt eraan bij dat de voortgang van de digitale agenda beheerst wordt gevolgd. Daarmee blijft de organisatie in control over de uitvoering van de strategie. |
| 2 | Wendbaar in wonen | Politieke onvoorspelbaarheid door veranderende wet- en regelgeving en beleidskoersen kan leiden tot onzekerheid in het investeringsklimaat en vertraging van de woningbouw | Voorzichtig | Door structurele monitoring van wet- en regelgeving worden relevante ontwikkelingen tijdig gesignaleerd en, waar nodig, vertaald naar beleidsmatige bijsturing. Ondanks politieke onzekerheden blijft Waterweg Wonen koersvast sturen op de realisatie van haar opgaven, waarbij governance en opvolging structureel zijn geborgd. |
| 3 | Zorg voor mens(en) kennis | Tekortschietende datakwaliteit en informatiesturing door gefragmenteerde systemen en beperkte datasturing kunnen de kwaliteit van besluitvorming en het voldoen aan wet- en regelgeving negatief beïnvloeden | Beperkt | Datakwaliteit is als structureel aandachtspunt verankerd binnen de digitale strategie. Via een gefaseerde ontwikkeling wordt de informatievoorziening verder versterkt, waardoor datagedreven besluitvorming wordt ondersteund en bijgedragen wordt aan de strategische pijler Zorg voor mensen en kennis. |
| 4 | Wendbaar in wonen | Beperkte organisatiecapaciteit door krapte en vergrijzing kan de wendbaarheid verminderen en leiden tot vertraging in de uitvoering van opgaven | Voorzichtig | Via structurele formatieplanning wordt gestuurd op een passende inzet en ontwikkeling van capaciteit. De voortgang wordt periodiek gemonitord, met ruimte voor bijsturing waar nodig. Door een combinatie van vaste capaciteit en flexibele inzet blijft de organisatie wendbaar, waarbij het management bij de inzet van mens en middelen werkt vanuit de bedoeling. |
| 5 | Zorg voor mens(en) kennis | Digitale kwetsbaarheid en toenemende cyberdreiging door grote IT-afhankelijkheid en beperkte weerbaarheid kunnen leiden tot reputatieschade, juridische risico's en verstoring van de bedrijfsvoering | Beperkt | De digitale afhankelijkheid brengt risico's op het gebied van cyberdreiging met zich mee, met mogelijke gevolgen voor reputatie, compliance en continuïteit. In 2025 is daarom extra aandacht besteed aan cybersecurity awareness. Daarnaast is de IT-beheersing intern getoetst, waarbij geen bevindingen zijn geconstateerd die directe opvolging vereisten. |

De belangrijkste strategische risico's van Waterweg Wonen hebben in 2025 met name betrekking op de digitale transformatie, datakwaliteit, organisatiecapaciteit en externe onzekerheden. Door gerichte beheersmaatregelen en structurele monitoring zijn deze risico's grotendeels beheerst.



Operationeel risicomanagement

Het operationeel risicomanagement van Waterweg Wonen is in 2025 verder versterkt door een meer gestructureerde en samenhangende aanpak. Gezamenlijk met de proceseigenaren zijn de belangrijkste operationele risico's per proces opnieuw in beeld gebracht en beoordeeld, waarbij kans en impact zijn gescoord en geprioriteerd. Tegelijkertijd zijn procesbeschrijvingen geactualiseerd en aangescherpt en zijn risico's en beheersmaatregelen expliciet aan processtappen gekoppeld. Op basis hiervan is het interne controleplan 2025 opgesteld en uitgevoerd, waarbij de tweede lijn de opzet, het bestaan en de werking van beheersmaatregelen heeft getoetst. Bevindingen zijn samen met proceseigenaren geanalyseerd en vertaald naar concrete verbeteracties, waarvan de opvolging periodiek wordt gemonitord en gerapporteerd in de risicomanagementrapportages. In het interne controleplan 2025 zijn, naast operationele risico's, risico's onderscheiden binnen de volgende categorieën:

- Financiële risico's, zoals het risico op het niet voldoen aan de door Aw en WSW gestelde financiële ratio's;
- Personele risico's, waaronder het vertrek van medewerkers zonder tijdige en adequate vervanging;
- Reputatierisico's, bijvoorbeeld als gevolg van negatieve publiciteit of maatschappelijke beeldvorming;
- Risico's op het gebied van milieu, duurzaamheid en projecten, zoals het niet tijdig verkrijgen van vereiste vergunningen;
- ICT-risico's, waaronder ongeautoriseerde toegang tot applicaties en databestanden;
- Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving, zoals het niet naleven van normen voor passend toewijzen;
- Fraude- en integriteitsrisico's, welke hieronder afzonderlijk worden behandeld.

In 2025 hebben zich geen incidenten voorgedaan die hebben geleid tot een verstoring van de bedrijfsvoering of mogelijk leiden tot financiële discontinuïteit. Wel zijn in meerdere processen beheersingsvraagstukken geconstateerd die hebben geleid tot verbeteracties, waarvan de opvolging in gang is gezet en doorloopt in 2026.

Fraude en onregelmatigheden

In lijn met het vastgestelde risicomanagementbeleid en de handreiking Integriteit en Fraude van de Autoriteit Woningcorporaties zijn in 2025 de belangrijkste fraude en integriteitsrisico's opnieuw beoordeeld. Daarbij zijn de risicoscores herijkt en is, op basis van uitgevoerde controles, inzicht verkregen in de opzet, het bestaan en de werking van de belangrijkste beheersmaatregelen.

Onderstaande tabel bevat de belangrijkste fraude en integriteitsrisico's waarvoor, op basis van onze risicoanalyse, actie of nadere opvolging is vereist. Per risico wordt inzicht gegeven in het onderkende risico, de getroffen beheersmaatregelen en de actuele status van de beheersing.



| Risico | Beheersmaatregel | Resultaat / Status |
|--|---|--|
| Belangenverstremgeling bij het toewijzen van woningen | De selectieprocedure wordt uitgevoerd door Woonnet Rijnmond (WNR). Bij toewijzing op basis van inschrijfduur voert WNR een 100% controle uit op mutaties in de inschrijfduur. Voor overige toewijzingsmethoden maakt WNR gebruik van een gecertificeerde applicatie | Maaskoepel heeft bevestigd dat passende interne beheersmaatregelen zijn ingericht ten aanzien van de woonruimtebemiddeling. In 2026 wordt dit nader uitgewerkt in vervolgoverleggen met controllers van de aangesloten leden, gericht op verdere versterking van het Interne Controlframework. |
| Belangenverstremgeling bij het verkopen van woningen | Funcitiescheiding tussen verkopend makelaar en taxateur | De funcitiescheiding tussen de verkopend makelaar en de taxateur is vastgesteld op het niveau van opzet, bestaan en werking en functioneert naar behoren. Daarnaast worden de verkopen integraal gecontroleerd door Cluster Control. |
| Belangenverstremgeling bij het verstrekken van een opdracht | Naleving van het inkoop en aanbestedingsbeleid | Hoewel het inkoopbeleid nog niet is geactualiseerd, worden in de uitvoering diverse beheersmaatregelen toegepast om belangenverstremgeling te voorkomen. Deze bestaan onder meer uit het opvragen en meervoudig beoordelen van offertes, alsmede het borgen van marktconformiteit via kostendeskundigen en vaste verrekenprijzen |
| Betaling van valse facturen bij geen bekende relaties | Funcitiescheiding bij wijzigen crediteurenstamgegevens; uitvoeren eerste lijns controle op dit proces. | Vastgesteld is dat de funcitiescheiding bij het wijzigen van crediteurenstamgegevens adequaat is ingericht en effectief functioneert (opzet, bestaan en werking). Om de transparantie en toetsbaarheid van de beheersing verder te vergroten, wordt aanbevolen de uitgevoerde eerstelijnscontroles explicieter vast te leggen. |
| Doorbreking van interne beheersmaatregelen (door management) ten aanzien van de financiële verslaggeving | Eerstelijnscontrole op memoriaalboekingen | Naar aanleiding van de uitgevoerde eerstelijnscontrole op memoriaalboekingen zijn aanbevelingen geformuleerd. De opvolging hiervan is gepland in 2026, met als doel de interne beheersing verder te versterken. |
| Facturen worden betaald zonder dat er een prestatie is geleverd (van bekende en onbekende relaties) | Vaststellen prestatielevering door opzichters en budgethouders inclusief zichtbare autorisatie | Autorisaties zijn zichtbaar in het ERP-pakket. De vastlegging van de onderbouwing van de prestatielevering moet worden verbeterd |



Op basis van de uitgevoerde beoordelingen en controles kan worden geconcludeerd dat de meeste geïdentificeerde fraude- en integriteitsrisico's in 2025 adequaat worden beheerst. Waar verbeterpunten zijn vastgesteld, zijn deze in overleg met de betrokken proceseigenaren vertaald naar concrete aanbevelingen en vervolgacties, waarvan de opvolging wordt gemonitord. Naast hard controls blijft ook aandacht bestaan voor soft controls, zoals integriteitsbewustzijn, houding en gedrag, transparantie en aanspreekbaarheid binnen de organisatie. Deze elementen vormen een belangrijk onderdeel van de beheersing van fraude- en integriteitsrisico's en worden via leiderschap, communicatie en voorbeeldgedrag blijvend versterkt.

Binnen Waterweg Wonen zijn voorzieningen getroffen om integriteit en zorgvuldige omgang met signalen van mogelijke onregelmatigheden te borgen. Hiertoe worden onder meer een gedragscode en een fraudeprotocol gehanteerd. Medewerkers en externe stakeholders kunnen terecht bij directie en onafhankelijke en aangewezen functionarissen (zoals een extern vertrouwenspersoon) voor het melden van zorgen of vermoedens van integriteits-schendingen, grensoverschrijdend gedrag of fraude, waarbij de werkwijze is vastgelegd en periodiek wordt geëvalueerd. Meldingen worden zorgvuldig onderzocht, zo nodig met inzet van externe expertise. De uitkomsten en eventuele

aandachtspunten worden op hoofdlijnen besproken binnen de organisatie, met als doel waar nodig aanvullende maatregelen te treffen en het integriteitsbewustzijn en de interne beheersing blijvend te versterken.

Vooruitblik 2026 en verder

In 2026 en verder ligt de focus van het risicomanagement op het verder borgen van de interne beheersing. Daarbij wordt structureel gemonitord of verbeteracties door proceseigenaren tijdig en effectief worden opgevolgd, worden thema-gerichte onderzoeken en verdiepende spendanalyses uitgevoerd en wordt in Maaskoepelverband het internal control framework voor de woonruimtebemiddeling (Woonnet Rijnmond) gezamenlijk besproken en verder verbeterd. Daarbij blijft de handreiking Integriteit en Fraude van de Autoriteit Woningcorporaties nadrukkelijk een belangrijk referentiekader voor het risicomanagement. Ontwikkelingen, signalen en aanbevelingen uit deze handreiking worden gevolgd en waar relevant betrokken bij de verdere versterking van de interne beheersing en het integriteitsbewustzijn binnen de organisatie.

