

**UITTREKSEL  
RISICO-MANAGEMENT  
UIT  
JAARVERSLAG 2021  
MOZAÏEK WONEN**



**Mozaïek Wonen**

## 3. Risicomanagement

### 3.1 Risicomanagement

Mozaïek Wonen beschouwt risicomanagement als een onmisbaar instrument. Wij vinden het belangrijk om de risico's te kennen die het bereiken van onze doelstellingen kunnen bedreigen. We willen die risico's zo goed mogelijk beheersen of ten minste de gevolgen mitigeren als een risico zich daadwerkelijk voordoet.

Met het toepassen van risicomanagement wil Mozaïek Wonen een cultuur bevorderen, waarin bewust wordt omgegaan met risico's en proactief wordt gehandeld. Mozaïek Wonen wil dat risico's intern en extern expliciet en transparant worden verantwoord, zeker gelet op het toegenomen maatschappelijk belang hiervan.

Mozaïek Wonen wil met integraal risicomanagement bereiken dat:

- De organisatie in control is;
- Wordt voldaan aan de wettelijke vereisten;
- Voldaan wordt aan de beginselen van Governance;
- Het risicobewustzijn organisatie-breed wordt vergroot;
- Risico's transparant zijn en er periodiek over wordt gerapporteerd.

### 3.2 Risicomanagement verankerd in de organisatie

#### 3.2.1 Cultuur en softcontrols

Voor risicomanagement draagt de hele organisatie verantwoordelijkheid. Dit vraagt het Reglement Financieel Beheer en Beleid ook van ons. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor een goede risico-beheersing, maar ook medewerkers op de werkvloer zijn onmisbaar bij het herkennen en beheersen van risico's. Onze cultuur is dus van belang voor een goede risicobeheersing. Ondanks een goede risicobeheersing, blijven we ons bewust dat we nooit uitsluiten dat zich (nieuwe) risico's voordoen.

In het kader van risicomanagement zijn de volgende activiteiten relevant:

- Bij Mozaïek Wonen is risicobeoordeling onderdeel van de besluitvorming. Dit is bijvoorbeeld herkenbaar in investeringsvoorstellen inzake nieuwbouwprojecten of omvangrijke woningverbeteringen;
- De bedrijfsprocessen zijn er zichtbaar op gericht om de hoge operationele risico's (keycontrols) te verminderen. Aan ieder bedrijfsproces ligt een risicomatrix ten grondslag;
- Medewerkers van Mozaïek Wonen worden betrokken bij het identificeren van risico's en het nemen van adequate beheersmaatregelen;
- Mozaïek Wonen is open en transparant over risico's en bespreekt risico's periodiek;
- Mozaïek Wonen besteedt aandacht aan risicohouding door het houden van awareness sessies (bijvoorbeeld dilemmatraining);
- Mozaïek Wonen besteedt aandacht aan betrouwbaarheid en integriteit van haar medewerkers (bijvoorbeeld integriteitstraining).

De risicobeheersing lijkt gericht op harde maatregelen, het systeem van procedures, controles en beheersmaatregelen. Het systeem van risicomanagement is geborgd in onze organisatie en komt tot uitdrukking in besluitvorming en periodieke verslaglegging. De Raad van Commissarissen houdt hierop toezicht. We onderkennen dat soft controls een steeds belangrijkere rol spelen bij het beheersen van risico's. Soft controls gaan over cultuur en gedragingen van management en medewerkers en de invloed hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Softcontrols zijn een actueel onderwerp in het bedrijfsleven bij bestuur en directie, toezichthouders en controllers. In 2022 geven we verder vorm aan de soft controls.

### *Risk Appetite*

Aan de hand van de doelstellingen uit de missie, visie en strategieën en de risicogebieden (imago, visie, financiën) wordt de risicotolerantie bepaald. In 2021 hebben we onze strategische risicohouding opnieuw gedefinieerd in samenwerking met Ortec Finance en Accent advies. We beschouwen onze risicohouding als gematigd offensief. Dit houdt in dat we bereid zijn onzekerheid te accepteren als de potentiële voordelen groter zijn dan de potentiële risico's/nadelen als het gaat om het realiseren van onze maatschappelijke doelstellingen. Deze grondhouding past bij onze risicovolwassenheid en onze licht vooruitstrevende risicofilosofie. Om onze financiële risico's beter te beheersen hebben we signaalwaarden gedefinieerd als opslag op de normen die Aw/WSW stellen aan onze financiële ratio's. Hierdoor zijn we in staat om eerder bij te sturen op het moment dat financiële risico's zich voordoen.

### *Scenarioanalyse*

Bij het opstellen van beleidsplannen, waaronder het ondernemingsplan, bedrijfsjaarplan, begroting en financiële meerjaren prognoses, maakt Mozaïek Wonen scenarioanalyses. Met deze analyses brengen we het (financiële) risicoprofiel van het voorgenomen beleid in kaart. Doel is om vast te stellen of het voorgenomen beleid haalbaar is, gelet op de ontwikkeling van het eigen vermogen, de operationele kasstromen in relatie tot het daarmee samenhangende risicoprofiel.

## **3.2.2 Risicomanagement beleid en proces**

### *In kaart brengen van de risico's en risicomanagement*

Mozaïek Wonen heeft haar visie op het risicomanagement vertaald en vastgelegd in het beleidsdocument Risicomanagement. Dit document vormt het uitgangspunt bij het in beeld brengen van de voornaamste risico's en onzekerheden. Mozaïek Wonen hanteert de volgende uitgangspunten:

- Risicomanagement voegt waarde toe en draagt bij aan de verbetering van de organisatie;
- Risicomanagement is een integraal onderdeel van organisatieprocessen en vormt een basis voor keuzes;
- Mozaïek Wonen past integraal risicomanagement (oog voor samenhang) gestructureerd (oog voor proces) toe;
- Transparantie rondom risico's zorgt voor meer vertrouwen bij stakeholders;
- Interne transparantie rondom risico's en beheersing is van belang om van elkaar te leren en synergie te bewerkstelligen.

Een goed functionerend risicomanagementsysteem gaat uit van vastgestelde uitgangspunten, die gebaseerd zijn op risicomanagementbeleid en bestaat uit het doorlopen van het risicomanagementproces.

In ons risicomanagementproces onderscheiden we drie stappen:

1. Inventariseren en analyseren met welke risico's we te maken kunnen krijgen;
2. De mogelijke impact analyseren en de kans dat het risico zich voordoet;
3. Besluiten of we risico's moeten bestrijden met maatregelen.

Minimaal eenmaal per jaar worden strategische risico's en onzekerheden geïnventariseerd en beoordeeld. Op basis van deze inventarisatie bepalen we welke risico's de hoogste prioriteit krijgen om te mitigeren c.q. beheersmaatregelen te treffen. Tactische en operationele risico's worden viermaandelijks geïdentificeerd. Dit is geborgd in de rapportage cyclus.

Onze procedurebeschrijvingen zijn zichtbaar gekoppeld aan een risicomatrix, die beredeneerd ingaat op de te nemen beheersmaatregelen voor de onderkende risico's in het betreffende bedrijfsproces. Daarnaast wordt bij investeringsvoorstellen aan de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen gerapporteerd over relevante risico's en eventuele maatregelen om deze te beperken.

Mozaïek Wonen hanteert bij haar risicobeheersing vier beheersingsstrategieën: reduceren, vermijden, overdragen en accepteren.

### *Risicobehandeling*

Van geïdentificeerde risico's bepaalt Mozaïek Wonen of en in welke mate beheersmaatregelen noodzakelijk zijn. We monitoren genomen maatregelen om te bepalen of deze afdoende zijn. We verantwoorden ons in onze periodieke verslaglegging over geïdentificeerde risico's en (al dan niet) genomen beheersmaatregelen.

### *Monitoring*

De controller ziet toe op de kwaliteit van de uitvoering van het risicomanagement proces met inbegrip van de verslaglegging daarover. Periodiek wordt het proces geëvalueerd. Risicomanagement is binnen Mozaïek Wonen een regulier proces. Door middel van periodieke audits wordt vastgesteld of overeenkomstig procedures is gewerkt. De uitkomsten van de evaluatie van het risicomanagementproces wordt gebruikt voor het aanbrengen van verbeteringen in het proces.

### *Communicatie en rapportage*

In de risicoparagraaf bij de beleidsplannen en begrotingen beschrijft Mozaïek Wonen de belangrijkste risico's en onzekerheden. Door middel van periodieke rapportages rapporteren we over het risicomanagement. Viermaandelijks wordt in de bedrijfsrapportage aan de raad van commissarissen over de belangrijkste risico's gerapporteerd en geven we inzicht in de maatregelen die zijn genomen om de voornaamste risico's en onzekerheden te beheersen.

## **3.2.3 Risico's en onzekerheden**

Onzekerheden ontstaan als gevolg van het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet. Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen.

De voornaamste risico's en onzekerheden zijn op basis van de Richtlijn 400 ingedeeld in de volgende categorieën, die hieronder aan bod komen:

1. Strategie
2. Operationele activiteiten
3. Financiële positie
4. Financiële verslaggeving
5. Wet- en regelgeving

Mozaïek Wonen hanteert een risicohouding waarin risico's zo veel mogelijk worden beheerst. Per risicogebied geven we de belangrijkste risico's weer, inclusief de bijbehorende beheersmaatregel. Hierbij vermelden wij onze risicobereidheid en onze inschatting van de impact op onze lange termijn doelstellingen. Als we een risico hoog inschatten, gaat dit niet uitsluitend over een hoog financieel risico. Dat is vaak niet eenvoudig of betrouwbaar te bepalen. Het gaat ook om de maatschappelijke impact die de risico's kunnen hebben.

### **Ad 1. Strategie**

Hieronder vallen risico's en onzekerheden die een belemmering vormen om op lange termijn de strategie te realiseren en die invloed kunnen hebben op onze lange termijn doelstellingen.

#### Opgave groter dan de middelen

We constateren dat de opgaven in ons werkgebied groter zijn dan onze middelen toelaten. Ondanks de spanningsvelden tussen onze ambities en onze financiële middelen, zoeken we de grenzen op van onze financiële mogelijkheden om zo optimaal mogelijk onze maatschappelijke ambities te realiseren.

Risicobereidheid: Gematigd offensief, we zijn bereid om beheerste financiële risico's te nemen;  
 Impact financieel: groot;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: accepteren en daar waar mogelijk reduceren;  
 Maatregel: Invoering signaalwaarden als opslag op de normen die de sectorinstituten hanteren, monitoren en indien nodig het bepalen van de impact van economische en politieke ontwikkelingen op onze financiële positie en bijsturen waar nodig.

#### Kwaliteit voorraad; transitieopgave CO2 neutraal

Mozaïek Wonen heeft als doel om te komen tot een CO2-neutrale voorraad in 2050. Mozaïek Wonen kan dit niet alleen. Hierdoor ontstaan afstemmingsrisico's met andere partijen, die bijvoorbeeld voor de infrastructuur moeten zorgen voordat we onze woningen aardgasvrij kunnen maken. Een ander risico is dat we de investeringen mogelijk niet kunnen doorbelasten aan de huurders, omdat de woonlasten te snel stijgen en de woningen onbetaalbaar worden voor de doelgroep.

Risicobereidheid: gematigd offensief;  
 Impact financieel: beperkt op middellange termijn, maar groot op langere termijn;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: accepteren en daar waar mogelijk reduceren;  
 Maatregel: Om de energiedoelstelling in 2050 te kunnen realiseren moeten we nu starten. Onze maatregelen zijn voornamelijk gericht op het verbeteren van isolatie en het voorbereiden van woningen om van het gas af te stappen. Hiermee willen we kosten van regretmaatregelen voorkomen. In overleg met de gemeente bepalen we welke delen van ons bezit van het aardgas af kunnen.

#### Betaalbaarheid voorraad; huurverhoging onder politieke druk

Door de sterk stijgende prijzen voor aardgas in combinatie met een hoge inflatie stijgen de woonlasten voor onze doelgroep sterk. Het kabinet probeert met maatregelen de gevolgen voor de laagste inkomens te beperken. Er gaan geluiden op om ook in 2024 de huren voor sociale huurwoningen te bevriezen. Dit kan ten koste gaan van onze investeringscapaciteit.

Risicobereidheid: gematigd offensief;  
 Impact financieel: groot;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: accepteren en daar waar mogelijk reduceren;  
 Maatregel: Onze jaarcyclus bedrijfsplan/begroting (met o.a. monitoring omgevingsrisico's en scenariodoorrekening) voorziet in de mogelijkheid om tijdig en adequaat bij te sturen wanneer actuele ontwikkelingen hiertoe aanleiding geven. Daarnaast houden we een vinger aan de pols door strategische scenario's door te rekenen om de risicogevoeligheid van ons financieel meerjarenperspectief te toetsen.

#### Macro-economische ontwikkelingen

Een belangrijk risico voor het beleid van Mozaïek Wonen is de mate van onzekerheid rond de ontwikkeling van macro-economische parameters.

Risicobereidheid: gematigd offensief;  
 Impact financieel: groot; Mozaïek Wonen is financieel gevoelig voor stijgende inflatie en stijgende rentestanden.  
 Impact maatschappelijk: groot; doorberekenen van kostenstijgingen en hogere rente aan onze doelgroep gaat ten koste van onze maatschappelijke doelstellingen om de woonlasten te beheersen.



Beheerstrategie: accepteren en daar waar mogelijk reduceren;  
 Inspanning: Met het oog hierop brengen we door middel van scenarioanalyses het risico-profiel van ons voorgenomen beleid in kaart. Mozaïek Wonen heeft het voorgenomen beleid uitgewerkt in de financiële meerjarenprognose 2022-2026. Daarbij is vastgesteld dat wij, rekening houdend met diverse scenario's (gevoeligheidsanalyse), voldoen aan de signaalwaarden bovenop de normen die de Autoriteit woningcorporaties stelt aan onze financiële positie.

#### Politiek ontwikkelingen maken onzeker

Mozaïek Wonen onderkent het risico van politieke inconsistentie, onduidelijke wet- en regelgeving, mede ten aanzien van prestatieafspraken met gemeenten. Hierdoor ontstaat het risico dat we onze maatschappelijke ambities en voorgenomen inzet mogelijk niet waar kunnen maken.

Risicobereidheid: gematigd offensief;  
 Impact financieel: beperkt tot gemiddeld;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: accepteren en daar waar mogelijk reduceren;  
 Maatregel: Met Aedes en collega corporaties zetten wij ons in voor de volkshuisvesting.

## **Ad 2. Operationele activiteiten**

Hieronder vallen risico's en onzekerheden die op korte termijn de effectiviteit en efficiëntie van onze operationele activiteiten beïnvloeden. Ze hebben daarmee vooral betrekking op de processen, mensen en systemen, en kunnen van invloed zijn op de kortetermijndoelstellingen.

#### Bedrijfsvoering in het COVID-19 tijdperk

Door de invloed van COVID-19 is het kunnen uitvoeren van de geplande activiteiten lastiger geworden. Vooral bij het uitvoeren van planmatig onderhoud moeten er andere afspraken worden gemaakt met onze huurders en aannemers, waardoor vertraging ontstaat bij de uitvoering. Ook wordt er door veel medewerkers meer thuisgewerkt. Dit leidt tot andere communicatie en ander toezicht op het uit te voeren werk.

Risicobereidheid: laag;  
 Impact financieel: beperkt;  
 Impact maatschappelijk: gemiddeld;  
 Beheerstrategie: reduceren;  
 Maatregel: We monitoren deze ontwikkeling en stellen zo nodig tijdig onze plannen bij.

#### Beschikbaarheid personele capaciteit en inzetbaarheid

Door ziekte of het niet tijdig en/of onvoldoende vakbekwaam personeel aan kunnen trekken ontstaat het risico dat onze ambitie en/of voorgenomen inzet niet gerealiseerd kan worden. De inzetbaarheid van medewerkers kan onder druk komen.

Risicobereidheid: laag;  
 Impact financieel: beperkt;  
 Impact maatschappelijk: gemiddeld;  
 Beheerstrategie: reduceren;  
 Maatregel: Inhuren van inleenkrachten.

### Beschikbaarheid capaciteit en betaalbaarheid bouwmaterialen

Niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit en/ of bouwmaterialen bij partijen waarmee Mozaïek Wonen samenwerkt in het kader van nieuwbouw en planmatig onderhoud in combinatie met forse bouwkostenstijgingen, waardoor de uitvoering van onze ambities vertraging oploopt of duurder wordt.

Risicobereidheid:	modaal;
Impact financieel:	gemiddeld;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld;
Beheerstrategie:	reduceren;
Maatregel:	We monitoren deze ontwikkeling en proberen harde en lange termijn afspraken te maken.

### Flora en fauna, PFAS en stikstofvraagstuk

De aanwezigheid van beschermde planten- en/of diersoorten, PFAS of andere grondverontreiniging van bouwlocaties brengt het risico met zich mee dat (nieuw)bouwprojecten vertraging oplopen. Ook brengt het stikstofvraagstuk in Nederland risico's met zich mee dat onze (nieuw)bouwprojecten vertraging oplopen of helemaal niet door kunnen gaan.

Risicobereidheid:	modaal;
Impact financieel:	gemiddeld;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld;
Beheerstrategie:	reduceren;
Maatregel:	We monitoren deze ontwikkeling en houden hiermee rekening d.m.v. het instellen van onderzoek en het managen van verwachting.

### Imagorisico

Het risico dat de goede naam en betrouwbaarheid van Mozaïek Wonen in het geding komt.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	beperkt;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld;
Beheerstrategie:	reduceren / vermijden;
Maatregel:	Mozaïek Wonen monitort berichten over Mozaïek Wonen in media, waaronder kranten, internet en Twitter. Mozaïek Wonen zoekt de dialoog, of schakelt onafhankelijke partijen in om te bemiddelen. Mozaïek Wonen besteedt onder meer aandacht aan integriteits-, privacy- en (ICT)veiligheidsaspecten.

### Schaderisico

Het risico van schade aan het onroerend goed door onder andere brand, water en storm en daarnaast het aansprakelijkheidsrisico wat voortvloeit uit de bedrijfsvoering en het handelen van medewerkers, de directeur-bestuurder en de toezichthouders.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	beperkt;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld;
Beheerstrategie:	overdragen en accepteren restrisico;
Maatregel:	Mozaïek Wonen sluit diverse verzekeringen af die passend zijn voor de organisatie en haar vastgoedbezit. Er is evenwel sprake van een eigen risico en mogelijk schades buiten het dekkinggebied.

### Ad 3. Financiële positie

Dit zijn de risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van Mozaïek Wonen, zoals macro economische ontwikkelingen, politieke ontwikkelingen en de onzekerheden in de mogelijkheden om financiering aan te trekken. Daardoor zou de financiële continuïteit onvoldoende gewaarborgd zijn en zou Mozaïek Wonen haar kerntaken niet kunnen uitvoeren.

#### Ontwikkeling bouwkosten

Stijgende bouwkosten kunnen een bedreiging vormen voor de financiële haalbaarheid van voorgenomen (bouw)plannen.

Risicobereidheid:	modaal;
Impact financieel:	gemiddeld;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld;
Beheerstrategie:	reduceren;
Maatregelen:	Onze maatregelen zijn erop gericht om de gevolgen van stijgende bouwkosten te beperken. Indien nodig zullen wij onze plannen moeten bijstellen aan onze financiële mogelijkheden.

#### Marktrisico

Mozaïek Wonen heeft een bescheiden verkoopprogramma en is daarmee voor haar financiële positie beperkt afhankelijk van de verkoopopbrengsten. Door beperkte doorstroombmogelijkheden voor onze huurders naar (duurdere) huur of koopwoningen lijkt het aantal voor verkoop beschikbare woningen af te nemen. Daardoor lopen we het risico dat het verkopen van huurwoningen stagneert door een terugvallende markt. Door onder meer inzet op nieuwbouw in de komende jaren, neemt het belang van de verkoopopbrengst toe. Structurele leegstand van huurwoningen zien wij niet als risico, gezien de grote vraag naar sociale huurwoningen.

Risicobereidheid:	modaal;
Impact financieel:	beperkt/middel;
Impact maatschappelijk:	beperkt;
Beheerstrategie:	reduceren / accepteren;
Maatregel:	Onze maatregelen om deze marktrisico's te beheersen richten zich op het monitoren van onze verkoopopbrengsten en het bouwen van sociale huurwoningen die gefinancierd kunnen worden met borgstelling van het WSW.

#### Renterisico en bankopslagrisico

Dit is het risico dat het toekomstige resultaat en/of de vermogensverhoudingen nadelig worden beïnvloed, dan wel te sterk fluctueren als gevolg van ontwikkelingen in de marktrente. Het bankopslagrisico is het risico dat de opslag die de bank boven de marktrente in rekening brengt, op het herzieningsmoment hoger is dan op het moment van afsluiten. In 2021 vond bij 1 basisrentelening een herziening van de kredietopslag plaats. In de jaren 2022 tot en met 2026 volgen op nog 5 leningen (totaal € 55,7 miljoen) opslagherzieningen.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	gemiddeld; bij sterke stijging is impact financieel aanzienlijk;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld; het doorberekenen van kostenstijgingen en hogere rente aan onze doelgroep gaat ten koste van onze maatschappelijke doelstellingen om de woonlasten te beheersen.
Beheerstrategie:	reduceren / accepteren;



**Maatregel:** Op basis van het deelnemersreglement van het WSW zijn de mogelijkheden voor Mozaïek Wonen beperkt ten aanzien van het beheersen van renterisico's. Op basis van ons Reglement Financieel Beleid en Beheer mogen we niet handelen vanuit een rentevisie. Mozaïek Wonen bewaakt haar contractuele verplichtingen en vult transacties in op basis van de dan geldende marktrentes. Het renterisico blijft in de financiële meerjarenprognose 2022 - 2026 binnen de norm van 15% van het schuldrestant van de leningenportefeuille. Bij het aantrekken van nieuwe financieringen zorgt Mozaïek Wonen voor een spreiding van het renterisico. Er is op dit moment geen aanleiding tot het nemen van aanvullende maatregelen.

### Beschikbaarheidsrisico

Het beschikbaarheidsrisico is het risico dat geldgevers niet bereid zijn geld te verstrekken, op het moment dat Mozaïek Wonen dit geld nodig heeft voor herfinanciering van contractuele eindaflossingen of de financiering van investeringen. In dit risico dient, in toenemende mate, de rol en het voortbestaan van het WSW als borgingsinstelling te worden gemonitord.

**Risicobereidheid:** laag;  
**Impact financieel:** groot; Mozaïek Wonen voorziet voor de komende jaren een aanzienlijke (her)financieringsbehoefte.  
**Impact maatschappelijk:** groot; Mozaïek Wonen heeft de komende jaren geld nodig om haar maatschappelijke prestaties te kunnen leveren.  
**Beheerstrategie:** reduceren;  
**Maatregel:** Mozaïek Wonen voldoet in haar financiële meerjarenprognose aan de eisen, die de sectorinstituten stellen aan de financiële kengetallen, waardoor Mozaïek Wonen borgbaar is door het WSW. Middels borging door het WSW wordt het risico van beschikbaarheid van geld sterk verminderd, maar het risico is niet geheel weg. We volgen nauwgezet de ontwikkelingen ten aanzien van het strategisch programma van het WSW als borgingsinstelling.

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat op korte termijn niet kan worden voldaan aan actuele (en potentiële) financiële verplichtingen.

**Risicobereidheid:** laag;  
**Impact financieel:** gemiddeld;  
**Impact maatschappelijk:** gemiddeld;  
**Beheerstrategie:** vermijden;  
**Maatregel:** Mozaïek Wonen heeft als uitgangspunt dat zij altijd aan haar actuele (en toegezegde toekomstige) financiële verplichtingen kan voldoen. Maatregel: Mozaïek Wonen beschikt over een faciliteit in de vorm van een lening met variabele hoofdsom om schommelingen in de liquiditeitspositie op te vangen. Door middel van een twee maandelijks rapportages, stuurt Mozaïek Wonen actief op haar kasstromen.

#### Ad 4. Financiële verslaglegging

De kosten van financiële en niet-financiële verslaglegging zijn enorm toegenomen. Hoewel partijen zich inspinnen een kostenbesparing te realiseren, is er nog het nodige werk te verzetten. Daarnaast betekent het OOB-regime, dat per 1 januari 2020 van kracht is, een extra kostenstijging, vooral vanwege de hogere controle-eisen die gesteld zijn aan de externe accountant.

Risicobereidheid:	gemiddeld;
Impact financieel:	beperkt;
Impact maatschappelijk:	beperkt;
Beheerstrategie:	accepteren;
Maatregel:	Mozaïek Wonen streeft naar beheersing van de kosten van haar verslaglegging. Dit is echter niet altijd mogelijk door de invoering van (nieuwe) wettelijke bepalingen.

#### Ad 5. Wet en regelgeving; compliance risico's, datalekken en frauderisico

##### Externe compliance

Er komen veel nieuwe regels en besluiten op ons af, die we ons eigen moeten maken, implementeren, m.a.w. inbedden in ons beleid en processen. We zien regelmatig onduidelijkheden in de manier waarop de regels geformuleerd zijn. Zo is het lang niet altijd duidelijk wat de bedoeling van de regelgeving en welke interpretatie de toezichthouder Aw/WSW daaraan geeft.

Risicobereidheid:	laag tot gemiddeld.
Impact financieel:	beperkt;
Impact maatschappelijk:	beperkt;
Beheerstrategie:	vermijden;
Maatregel:	Onze inspanningen zijn erop gericht dit risico verder te verlagen.

##### Interne compliance en frauderisico

Mozaïek Wonen ziet het risico dat we bij de uitvoering van onze taken en de totstandkoming van besluiten niet voldoen aan interne afspraken (beleid) en procedures. Hierbij lopen we ook het risico op fraude.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	beperkt;
Impact maatschappelijk:	beperkt;
Beheerstrategie:	vermijden;
Maatregel:	Wij hebben een intern control programma om dit te monitoren. We besteden gerichte aandacht aan onze bedrijfsprocessen. Periodiek wordt hierover gerapporteerd.

##### Databeveiliging / ICT / risico van cyberaanvallen

Vanwege cyberaanvallen kunnen onze systemen worden stilgelegd, waardoor we voor kortere of langere tijd onze werkzaamheden niet kunnen verrichten, of onze data kan door onbevoegden misbruikt worden.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	laag;
Impact maatschappelijk:	hoog;
Beheerstrategie:	reduceren;
Maatregel:	Toegangsbeveiliging van onze servers, wachtwoordbeleid voor gebruikers en bewustwording gebruikers van risico's.

### Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

Mozaïek Wonen legt persoonsgegevens van haar huurders vast voor het uitvoeren van de huurovereenkomst, waardoor het risico kan ontstaan dat deze gegevens onbedoeld in handen van derden kunnen komen.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	gemiddeld; bij datalekken kan Mozaïek Wonen worden geconfronteerd met aanzienlijke boetes;
Impact maatschappelijk:	gemiddeld;
Beheerstrategie:	vermijden;
Maatregel:	De maatregelen van Mozaïek Wonen zijn gericht op het vergroten van privacy-bewustzijn en het voorkomen van het risico op datalekken, door middel van trainingen van werknemers en het afsluiten van verwerkersovereenkomsten met de belangrijkste leveranciers. Mozaïek Wonen heeft een functionaris voor de gegevensbescherming aangesteld (FG-functionaris), die toezicht houdt op de privacy binnen Mozaïek Wonen en adviseert over voorliggende privacy-vraagstukken.

### **3.3 Risico's die zich hebben voorgedaan in 2021**

Bij het opstellen van de begroting over 2021 voorzagen we risico's die van invloed zouden kunnen zijn op het realiseren van onze maatschappelijke doelstellingen, de uitvoering van ons bedrijfsplan en/of een aanzienlijke impact kunnen hebben op onze financiële positie. Onderstaand verantwoorden wij ons over deze risico's en de mate waarin deze risico's zich hebben voorgedaan in 2021.

#### Niet voldoen aan financiële ratio's door economische krimp als gevolg van COVID-19

Mozaïek heeft gedurende 2021 voldaan aan de normen die Aw/WSW stellen aan de financiële ratio's. Economische krimp als gevolg van COVID-19 heeft zich op macro niveau niet voorgedaan.

#### Saneringsheffing (o.a. vanwege Vestia)

In 2021 hoefden we geen saneringsheffing te betalen. Na de landelijke leningruil met Vestia en het opsplitsen van Vestia in drie lokale corporaties lijken de schuldenproblemen van Vestia voorbij.

#### Vermogensvereffening vanwege grote maatschappelijke opgaven

In 2021 zijn er geen concrete politieke acties geweest die gericht zijn op het vereffenen van vermogens tussen woningcorporaties. Het kabinet heeft het voornemen om de verhuurderheffing af te schaffen, om daarmee het investerend vermogen van woningcorporaties te vergroten. Daarbij hoort dat het kabinet bindende prestatieafspraken wil maken met woningcorporaties, zodat de investeringscapaciteit gebruikt wordt voor de bouw van flexwoningen, betaalbare huurwoningen, renovatie, verduurzaming en voor leefbaarheid.

#### Het voornemen van het kabinet om huren voor lage inkomens te verlagen en de jaarlijkse huurverhoging voor 2021 te bevroren.

Het voornemen van het kabinet om de huren voor lage inkomens te verlagen is omgezet in de Wet eenmalige huurverlaging. In april hebben wij op basis van de gegevens van de Belastingdienst bij 532 huurders een huurverlaging doorgevoerd tot de 1e aftoppingsgrens en bij 142 huurders tot de 2e aftoppingsgrens.

Daarnaast zijn 1.485 huurders aangeschreven, die een huurprijs hadden hoger dan € 633,25, maar in 2019 geen laag inkomen hadden volgens de Belastingdienst. Deze groep huurders hebben we de mogelijkheid gegeven om tot 31 december 2021 een verzoek tot huurverlaging in te dienen. Van de 61 aanvragen zijn er 21 toegekend.

Door de eenmalige huurverlaging in 2021 daalden de huuropbrengsten met € 255.820. Deze daling is gecompenseerd met een verlaging van het tarief van de verhuurderheffing.

Daarnaast heeft de politiek besloten om de huren van het DAEB vastgoed per 1 juli 2021 te bevriezen. Hierdoor is de jaarlijkse huuraanpassing voor het DAEB vastgoed door het Rijk vastgesteld op 0%. De opbrengsten die we hierdoor missen, worden vanaf 2022 voorlopig gecompenseerd in het tarief van de verhuurderheffing.

#### Toenemende druk op woonlastenontwikkeling huurders sociale doelgroep

De huurders in de sociale doelgroep worden hard geraakt door de stijgende inflatie en de sterk gestegen energieprijzen. Het kabinet probeert de gevolgen voor de laagste inkomens te verzachten. Ondanks de toegenomen druk op de woonlasten van veel van onze huurders, heeft Mozaïek Wonen haar huurbeleid nog niet hoeven aan te passen. Mozaïek Wonen heeft ervoor gekozen om duurzaamheidsinvesteringen in 2021, behoudens plaatsing van zonnepanelen, niet direct door te voeren in de huur.

#### Spanningsveld tussen grote maatschappelijke opgaven, versus de ambitie en financiële mogelijkheden van Mozaïek Wonen op betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid.

In het rapport "Opgaven en Middelen Midden-Holland" dat in 2021 is verschenen, wordt geconcludeerd dat corporaties in het werkgebied van Mozaïek Wonen over onvoldoende middelen beschikken om alle maatschappelijke opgaven tot en met 2035 op te pakken. Op basis van de meerjarenprognose 2022-2026 constateren we dat Mozaïek Wonen in deze periode nog over voldoende middelen beschikt om maatschappelijke prestaties te leveren en te blijven voldoen aan de financiële normen van Aw/WSW. Afschaffing van de verhuurderheffing zal meer ruimte geven, waardoor Mozaïek Wonen mogelijk een groter aandeel in de regionale opgave kan oppakken.

#### De totale marktwaarde in verhuurde staat van ons bezit en de hiervan afgeleide beleidswaarde, worden mede bepaald door (inter)nationale ontwikkelingen op de beleggings- en vastgoedmarkt. Ook fiscale maatregelen, zoals de aangekondigde verhoging van de overdrachtsbelasting voor beleggers, beïnvloeden onze waarde. Deze ontwikkelingen beïnvloeden onze financiële ratio's zoals onze solvabiliteit en Loan to value en vormen daarmee een risico voor de financierbaarheid van onze investeringsplannen.

De waardedaling van ons vastgoed door de stijging van de overdrachtsbelasting is ruimschoots gecompenseerd met de stijging van de leegwaarde, de markthuurlaag en daling van de disconteringsvoet. De marktontwikkelingen in 2021 hebben geleid tot een forse stijging van zowel de marktwaarde als de beleidswaarde. Dit leidt tot meer ruimte in onze financiële ratio's, zoals onze solvabiliteit en Loan to value. In combinatie met de huidige lage rentestanden heeft Mozaïek Wonen in 2021 geen problemen ondervonden bij het invullen van haar financieringsbehoefte.

#### Mozaïek Wonen heeft de komende jaren een grote financieringsbehoefte en is hierdoor afhankelijk van de beschikbaarheid van geld op de kapitaalmarkt. Stijging van de rente zal invloed hebben op financierbaarheid van onze projecten. Ook de toekomstbestendigheid van het WSW kan invloed hebben op de beschikbaarheid van geld en de rentetarieven.

In juni 2019 constateerde de Aw dat het risicokapitaal van het WSW ontoereikend was. Het WSW is als reactie hierop een strategisch programma opgestart, waarvan de implementatie in 2021 is afgerond. Hiermee is het WSW op de toekomst voorbereid en kan Mozaïek Wonen ook de komende jaren gebruik blijven maken van de faciliteiten van het WSW.

De ontwikkelingen op de kapitaalmarkt hebben in 2021 niet geleid tot hogere rentestanden. Met het aantrekken van twee nieuwe WSW-geborgde leningen met een totale hoofdsom € 18 miljoen heeft Mozaïek Wonen kunnen profiteren van lage rentestanden.

#### Vertraging uitvoering bedrijfsplan, ingeval van grootschalige contactbeperkingen of door ziekte van medewerkers en personeel van bijvoorbeeld aannemers door COVID-19

COVID-19 heeft in 2021 niet geleid tot grootschalige vertragingen bij de uitvoering van het bedrijfsplan.

Sterke kostenontwikkeling, capaciteitstekort en/of gebrek aan bouwmaterialen bij partijen waarmee Mozaïek Wonen haar nieuwbouw-, onderhouds- en/of duurzaamheidsplannen wil realiseren.

Mozaïek Wonen wordt geconfronteerd met sterke kostenstijgingen en houdt bij haar meerjarenplanning rekening met verdergaande kostenstijgingen. Kosten stijgingen, capaciteitstekorten of gebrek aan bouwmaterialen hebben ons vooralsnog niet genoodzaakt om onze ambities bij te stellen op nieuwbouw-, onderhouds- en/of duurzaamheidsplannen.

De perikelen rond de stikstofvraagstuk of de aanwezigheid van PFAS in de bodem, kunnen leiden tot vertraging in de uitvoering van de voorgenomen nieuwbouwprojecten.

In 2021 heeft het stikstof vraagstuk of bodemverontreiniging niet geleid tot vertraging. Bij de uitvoering van onze nieuwbouwprojecten lopen we bij meerdere projecten wel vertraging op vanwege de aanwezigheid van beschermde diersoorten.

Oververhitting arbeidsmarkt waardoor Mozaïek Wonen onvoldoende nieuw, en goed gekwalificeerd personeel kan aantrekken, c.q. behouden. Dit geeft mogelijk extra kosten voor inhuur personeel en/of vertraging in voorgenomen projecten (onderhoud, nieuwbouw) en activiteiten.

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt heeft Mozaïek Wonen haar ambities in 2021 niet hoeven bij te stellen. Mozaïek Wonen moet wel extra kosten maken voor inhuur van personeel.