

## 3. Risicomanagement

### 3.1 Risicomanagement

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

Voor risicomanagement draagt de hele organisatie verantwoordelijkheid. Dit vraagt het Reglement Financieel Beheer en Beleid ook van ons. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede risicobeheersing, 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.

In dit verband 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, afdelingen 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 is gericht op harde maatregelen (het systeem) en op risicobesef, houding en gedrag (de cultuur). 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. Maar we kunnen echter nooit uitsluiten dat zich (nieuwe) risico's voordoen.

#### 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 en wordt eens per drie jaar geactualiseerd.

Mozaïek Wonen hanteert de volgende uitgangspunten:

- Risicomanagement voegt waarde toe en draagt bij aan de verbetering van de organisatie;
- Risicomanagement is een integraal deel van organisatieprocessen en daarmee een basis voor keuzes;
- Mozaïek Wonen wil integraal risicomanagement (oog voor samenhang) gestructureerd (oog voor proces) toepassen;
- 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 de juiste principes (vastgestelde uitgangspunten), die gebaseerd zijn op risicomanagementbeleid en bestaat uit het continu 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.

#### *Risk Appetite*

Aan de hand van de doelstellingen uit de missie, visie en strategieën en de risicogebieden (imago, visie, financiën) wordt de risicotolerantie bepaald. Gelet op haar maatschappelijke en sociale taak kiest Mozaïek Wonen voor een positie waarin risico's, zo veel mogelijk, worden beheerst. Mozaïek Wonen "zeilt", ingevolge de koers van het nieuwe ondernemingsplan (2018-2021), financieel scherper aan de wind, waarbij Mozaïek Wonen ervoor zorgdraagt dat de inzet van financiële middelen blijvend past binnen de kaders en normen van de sectorinstututen.

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

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 het bestuur en de Raad van Commissarissen gerapporteerd over relevante risico's en eventuele maatregelen om deze te beperken.

#### *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.

#### *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.

#### Verdienmodel: onder druk door stijgende heffingen en belastingen

Het verdienmodel van woningcorporaties, en ook van Mozaïek Wonen, staat onder druk door de toenevende lastenverzwaringen van gemeentelijke belastingen en overheidsheffingen. Door de stijgende woonlasten van onze huurders kunnen en willen wij deze lastenstijgingen niet direct doorberekenen in de huren. Ook maatregelen om woningen te verduurzamen en in de komende jaren van het gas af te halen, kunnen niet direct doorberekend worden aan huurders. Vanwege de omvang van de heffingen en belastingen kunnen we de kosten van de verduurzaming niet uit eigen middelen betalen. Hierdoor zullen we leningen moeten aantrekken voor veelal onrendabele investeringen. Ook de exploitatie van nieuwe huurwoningen laat door de heffingen en belastingen weinig ruimte voor aflossingen. Hierdoor zien we dat onze solvabiliteit en Loan to value op middellange termijn steeds verder onder druk komen te staan.

Risicobereidheid: laag;  
 Impact financieel: groot;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: reduceren / accepteren;  
 Maatregel: Samen met Aedes zetten wij ons in voor het belang van de volkshuisvesting en verzetten wij ons tegen de stijgende overheidsheffingen.

#### Kwaliteit voorraad; opgave duurzaamheid, portefeuillestrategie

Mozaïek Wonen onderkent dat er risico's samenhangen met een grote duurzaamheidsopgave vanuit het Klimaatakkoord van Parijs (2015) en het streven naar een CO2 neutrale woningvoorraad in 2050. Een nog niet uitontwikkeld overheidsbeleid bemoeilijkt het opstellen van een helder portefeuillestrategie (voorraad, planning en financiën).

Risicobereidheid: laag;  
 Impact financieel: beperkt op middellange termijn, maar op groot langere termijn;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: reduceren;  
 Maatregel: In 2019 is op hoofdlijnen in beeld gebracht welke consequenties de verduurzaming heeft voor onze huidige vastgoedstrategie. Voor een deel van onze woningvoorraad is transformatie naar CO2-neutraal niet haalbaar. Dit vanwege technische- en/of financiële redenen. In 2020 is gewerkt aan het transitieplan, waarover in het voorjaar van 2021 een besluit zal worden genomen.

#### Betaalbaarheid voorraad; huurprijzenbeleid onder druk in portefeuillestrategie

Toenemende druk op woonlastenontwikkeling huurders sociale doelgroep waardoor voorgenomen huurbeleid moet worden aangepast en/of investeringen (b.v. duurzaamheid) niet (deels) kunnen worden doorberekend aan huurder.

Risicobereidheid: laag;  
 Impact financieel: gemiddeld;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: 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: laag;  
 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: reduceren / accepteren;  
 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 2021-2025. Daar-

bij is vastgesteld dat wij, rekening houdend met diverse scenario's (gevoeligheidsanalyse), voldoen aan de normen die de Autoriteit Woningcorporaties stelt aan onze financiële positie.

#### Politiek ontwikkelingen maken onzeker

Mozaïek Wonen onderkent het risico van politieke inconsistentie en of onduidelijke wet- en regelgeving. Recente voorbeelden zijn verplichte huurverlagingen, huurbewering in 2021 en hoogte van de tarieven verhuurdersheffing. Hierdoor ontstaat het risico dat we onze maatschappelijke ambities en voorgenomen inzet mogelijk niet waar kunnen maken.

Risicobereidheid: laag;  
 Impact financieel: beperkt;  
 Impact maatschappelijk: groot;  
 Beheerstrategie: reduceren / accepteren;  
 maatregel: Samen met Aedes zetten wij ons in voor het belang van 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 corona-tijdperk

Door de invloed van covid19 vanaf maart 2020 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 thuis gewerkt. 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 zullen zo nodig tijdig onze plannen bijstellen.

#### 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. Inzetbaarheid van medewerkers bij calamiteiten en een hoge besmettingsgraad door covid19 kan onder druk komen.

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

#### Beschikbaarheid capaciteit en bouwmaterialen

Niet tijdig en/of onvoldoende capaciteit en/ of bouwmaterialen bij partijen waarmee Mozaïek Wonen samenwerkt in het kader van nieuwbouw en planmatig onderhoud wat ten koste kan gaan van voorgenomen ambities.

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

#### PFAS - problematiek

De PFAS problematiek of andere grondverontreiniging van bouwlocaties brengt het risico met zich mee dat (nieuw)bouwprojecten vertraging oplopen, omdat het bouwrijp maken niet kan worden uitgevoerd als er teveel PFAS in de grond. Er kunnen ook extra kosten door ontstaan als de grond moet worden gesaneerd.

Risicobereidheid: laag;  
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.

#### Stikstofproblematiek

De stikstofproblematiek brengt het risico met zich mee dat (nieuw)bouwprojecten vertraging oplopen of helemaal niet door kunnen gaan, doordat gemeenten geen vergunningen kunnen afgeven.

Risicobereidheid: laag;  
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, bestuurder en 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

Beschikbaarheid van bouwmaterialen en prijsontwikkeling daarvan kunnen een bedreiging vormen voor de voorgenomen (bouw)plannen en planningen en ook de daarmee gepaard gaande begrote kosten en het te behalen rendement.

**Risicobereidheid:** laag;  
**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.

#### Ontwikkeling WOZ-waarde

Het effect van de ontwikkeling van de WOZ-waarde op hoogte van de verhuurdersheffing en gemeentelijke belastingen zien wij als risico.

**Risicobereidheid:** laag;  
**Impact financieel:** groot;  
**Impact maatschappelijk:** gemiddeld;  
**Beheersmaatregel:** reduceren / accepteren;  
**Maatregel:** Onze maatregelen zijn erop gericht om de ontwikkeling en de daarbij behorende lastenstijgingen te beheersen.

#### 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:** laag;  
**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.

### Valutarisico

Mozaïek Wonen is alleen werkzaam in Nederland, sluit contracten af in euro's en loopt daarom geen valutarisico.

### Prijrisico

Hieronder wordt verstaan het risico wat ontstaat bij houden van effecten of andere beleggingsmiddelen. Mozaïek Wonen heeft geen effecten en loopt daarom niet het risico dat de waarde daalt.

### Renterisico

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.

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 2021 - 2025 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.

### Bankopslagrisico

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 2020 vond bij 2 basisrenteleningen een herziening van de kredietopslag plaats. In de jaren 2021 tot en met 2025 volgen op nog 6 leningen (totaal € 65,8 miljoen) opslagherzieningen.

Risicobereidheid:	laag;
Impact financieel:	beperkt;
Impact maatschappelijk:	beperkt;
Beheerstrategie:	reduceren;
Maatregel:	Onze maatregelen zijn erop gericht het bankopslagrisico te beheersen. Bij een herziening van de kredietopslag wordt het effect op het renterisicoprofiel meegewogen.

### 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.

#### Financieringsrisico

Voor de beschikbaarheid van financiering tegen gunstige voorwaarden is Mozaïek Wonen, in lijn met de gehele corporatiesector, sterk afhankelijk van het blijvend functioneren van het borgingsstelsel van het WSW. In dit risico dient, in toenemende mate, de rol en het voortbestaan van het WSW als borgingsinstelling te worden gemonitord.

Risicobereidheid: laag;  
Impact financieel: gemiddeld;  
Impact maatschappelijk: gemiddeld;  
Beheerstrategie: reduceren;  
Maatregel: Het financiële beleid van Mozaïek Wonen is erop gericht om blijvend aan de normen van de sectorinstituten te voldoen. 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.

#### Kredietrisico

Het kredietrisico is het risico dat een tegenpartij niet meer aan haar verplichtingen kan voldoen. De overige kredietrisico's zijn niet dan anders dan algemeen gangbaar in het financieel verkeer.

Risicobereidheid: laag;  
Impact financieel: beperkt;  
Impact maatschappelijk: beperkt;  
Beheerstrategie: vermijden;  
Maatregel: Mozaïek Wonen heeft geen derivatenpositie en zorgt voor spreiding van werkzaamheden over verschillende leveranciers en afnemers.

#### 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 maandelijkse 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

##### 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

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.

Risicobereidheid:	midden.
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.

##### 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 2020

Bij het opstellen van de begroting over 2020 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 verantwoord wij de risico's die zich hebben voorgedaan in 2020.

#### Toenemende druk op de investeringsruimte en financiële continuïteit van Mozaïek Wonen door o.a. toenemende belastingdruk.

In 2020 heeft Mozaïek Wonen € 4,7 miljoen betaald aan vennootschapsbelasting. Dit is € 1,1 miljoen meer dan begroot. Mozaïek Wonen heeft deze tegenvaller kunnen compenseren met meevallers in de verhuurdersheffing (€ 0,4 miljoen) en de voor 2020 verwachte saneringsheffing (€ 0,6 miljoen) en obligo-heffing (€ 0,1 miljoen) die niet betaald hoefden te worden. De risico's van aanvullende heffingen of collegiale herverdelingen hebben zich niet voorgedaan.

#### 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" dat in 2020 is verschenen naar aanleiding van onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken, Financiën en Economische Zaken en Klimaat en Aedes, wordt geconcludeerd dat corporaties over onvoldoende middelen beschikken om alle maatschappelijke opgaven tot en met 2035 op te pakken. Vanaf 2024 ontstaan op regionaal niveau financiële knelpunten, vanaf 2028 is er een sectorbreed tekort. Op basis van de meerjarenprognose 2021-2025 constateren we dat we nog over voldoende middelen beschikken om maatschappelijke prestaties te leveren en te blijven voldoen aan de financiële normen van Aw/WSW. We zien wel dat het spanningsveld tussen de grote maatschappelijke opgaven en de beschikbare middelen na 2026 groter wordt.

#### 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. Hierdoor beïnvloeden deze ontwikkelingen onze financiële ratio's zoals onze solvabiliteit en Loan to value en vormen deze ontwikkelingen een risico voor de financierbaarheid van onze financieringsbehoefte.

De marktontwikkelingen in 2020 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 2020 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, met als doel om het borgstelsel te verstevigen en het mogelijk blijven maken dat corporaties tegen zo laag mogelijke kosten financierbaar zijn. Het WSW start in 2021 met de implementatie van dit strategisch programma. Dan worden de kosten die dit programma met zichtbaar voor Mozaïek Wonen. De ontwikkelingen op de kapitaalmarkt hebben in 2020 niet geleid tot hogere rentestanden. Met het aantrekken van vijf nieuwe WSW-geborgde leningen met een totale hoofdsom € 35,5 miljoen heeft Mozaïek Wonen kunnen profiteren van lage rentestanden.

Toenemende druk op woonlastenontwikkeling huurders sociale doelgroep, waardoor voorgenomen huurbeleid moet worden aangepast en/of investeringen (b.v. duurzaamheid) niet (deels) kunnen worden doorberekend aan huurder.

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 2020 – behoudens plaatsing van zonnepanelen - niet direct door te voeren in de huur.

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 stikstofproblematiek of de aanwezigheid van PFAS in de bodem, kunnen leiden tot vertraging in de uitvoering van de voorgenomen nieuwbouwprojecten.

In 2020 heeft dit niet geleid tot vertraging van onze nieuwbouwprojecten.

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 2020 niet hoeven bij te stellen. Mozaïek Wonen moet wel extra kosten maken voor inhuur van personeel.

Data- en beveiligingslekken

In 2020 had Mozaïek Wonen te maken met enkele datalekken. In twee gevallen is daarvan melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens en zijn de betrokkenen geïnformeerd.