



# Gezamenlijk beoordelings- kader

Autoriteit Woningcorporaties/  
Waarborgfonds Sociale  
Woningbouw

Versie – maart 2022

## Colofon

Uitgegeven door:



Autoriteit woningcorporaties  
*Inspectie Leefomgeving en Transport*



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling	5
1.3	Aanpak	6
1.3.1	Leeswijzer	7
1.4	Scope	8
<b>2</b>	<b>Opbouw gezamenlijk beoordelingskader</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Methodiek van beoordelen</b>	<b>11</b>
3.1	Basisonderzoek	11
3.2	Verdiepend onderzoek	12
3.3	Maatregelen en interventies	12
<b>4</b>	<b>Nadere toelichting beoordelingsonderwerpen</b>	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Financiële continuïteit</b>	<b>15</b>
4.1.1	Ratio's	15
4.1.2	Samenhang financiële continuïteit & bedrijfsmodel	16
4.1.3	Waardering: marktwaarde en beleidswaarde	16
<b>4.2</b>	<b>Bedrijfsmodel</b>	<b>20</b>
4.2.1	Strategisch	20
4.2.2	Tactisch/ operationeel	20
4.2.3	Samenhang bedrijfsmodel & governance	22
<b>4.3</b>	<b>Governance en beheersing organisatie</b>	<b>23</b>
4.3.1	Governance	23
4.3.2	Sturing & beheersing governance signalen	26
4.3.3	Sturing en beheersing financieel	26
<b>5</b>	<b>Beoordelingskader als middel voor taken Aw/WSW</b>	<b>28</b>
<b>5.1</b>	<b>Integraal toezicht vanuit woningwet</b>	<b>28</b>
5.1.1	Bescherming maatschappelijk vermogen	28
<b>5.2</b>	<b>Borgbaarheidsoordeel WSW</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Actualiseren beoordelingskader</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage A</b>		
<b>7</b>	<b>Financiële Continuïteit</b>	<b>32</b>
7.1	ICR	34
7.2	LTV	35
7.3	Solvabiliteit	36
7.4	Dekkingsratio	37
7.5	Onderpandratio (ten behoeve van WSW)	38

<b>Bijlage B</b>		
<b>8</b>	<b>Bedrijfsmodel</b>	<b>39</b>
<b>8.1</b>	<b>Portefeuillestrategie</b>	<b>39</b>
<b>8.2</b>	<b>Huidige portefeuille</b>	<b>42</b>
8.2.1	Omvang en kwaliteit	42
8.2.2	Spreading en samenstelling portefeuille	44
<b>8.3</b>	<b>Omgeving</b>	<b>47</b>
<b>8.4</b>	<b>Transitieprogramma</b>	<b>49</b>
8.5	Investeringen	53
8.6	Verkoop	57
8.7	Huur	60
8.8	Onderhoud	64
<b>Bijlage C</b>		
<b>9</b>	<b>Governance en Beheersing organisatie</b>	<b>68</b>
<b>9.1</b>	<b>Governance</b>	<b>68</b>
9.1.1	Besturing	69
9.1.1.1	Kwaliteit bestuur	69
9.1.1.2	Kwaliteit intern toezicht	71
9.1.2	Gedrag en Cultuur	76
9.1.3	Organisatie en interne beheersing	80
9.1.3.1	Integriteit	80
9.1.3.2	Volkshuisvestelijk belang	83
9.1.3.3	Managementsystemen	85
9.1.3.4	Risicomanagement	87
9.1.3.5	Controlfunctie	90
9.1.3.6	Verbindingen	93
<b>9.2</b>	<b>Sturing en beheersing governance signalen</b>	<b>95</b>
9.2.1	Voorspelbaarheid en kwaliteit data	95
9.2.2	Beheerkosten	96
9.2.3	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	98
<b>9.3</b>	<b>Sturing en beheersing financieel</b>	<b>100</b>
9.3.1	Waardering bezit	100
9.3.2	Beheersing treasury & financieringsstrategie	101
9.3.3	Renterisico	104
9.3.4	Herfinancieringsrisico	106
9.3.5	Liquiditeitsrisico	107
<b>Bijlage D</b>		
<b>10</b>	<b>Interventiematrix</b>	<b>110</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In 2017/2018 hebben de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) de samenwerking geïntensiveerd om het toezicht op de corporatiesector effectiever en efficiënter te maken. Deze samenwerking kwam in een stroomversnelling met het verzoek van de minister<sup>1</sup> aan beide organisaties om het 'verticaal toezichtsmodel' uit te werken.

Doelstellingen van het 'verticaal toezicht' zijn:

- Consistentie:
  - Aw en WSW komen tot hetzelfde oordeel óf het is vanuit de verschillende rollen van Aw en WSW uitlegbaar waarom het oordeel verschilt
- Versterking van het risicoraamwerk (effectiever):
  - verstevigen oordelen, maatregelen en interventies
  - efficiënte, duidelijke communicatie onderling; "niet in elkaars vaarwater"
- Lagere administratieve lasten voor corporaties (efficiënter):
  - geen dubbel werk door Aw en WSW ("varen op elkaars inzichten")
  - efficiënte, duidelijke communicatie richting corporaties
  - aandacht voor perceptie van corporaties (wat levert het op)
- Intuïtief uitlegbaar:
  - de inhoudelijke wijze van beoordeling moet transparant, eenvoudig en voorspelbaar zijn.

Een belangrijk onderdeel van het verticaal toezicht is één gezamenlijk beoordelingskader op de terreinen waarop Aw en WSW beiden werkzaam zijn. Daartoe behoort afstemming tussen beide organisaties over de wijze waarop effectieve maatregelen en interventies geïmplementeerd worden.

Dit document bevat het gezamenlijke beoordelingskader dat Aw en WSW hebben opgesteld, alsmede de achtergronden van de totstandkoming daarvan.

## 1.2 Doelstelling

Doel van het gezamenlijk beoordelingskader is om een gezamenlijk proces in te richten voor het verzamelen van feiten en het bepalen van een 'éénduidige gemeenschappelijke foto' van de corporatie. Dit gemeenschappelijk beoordelingskader bepaalt:

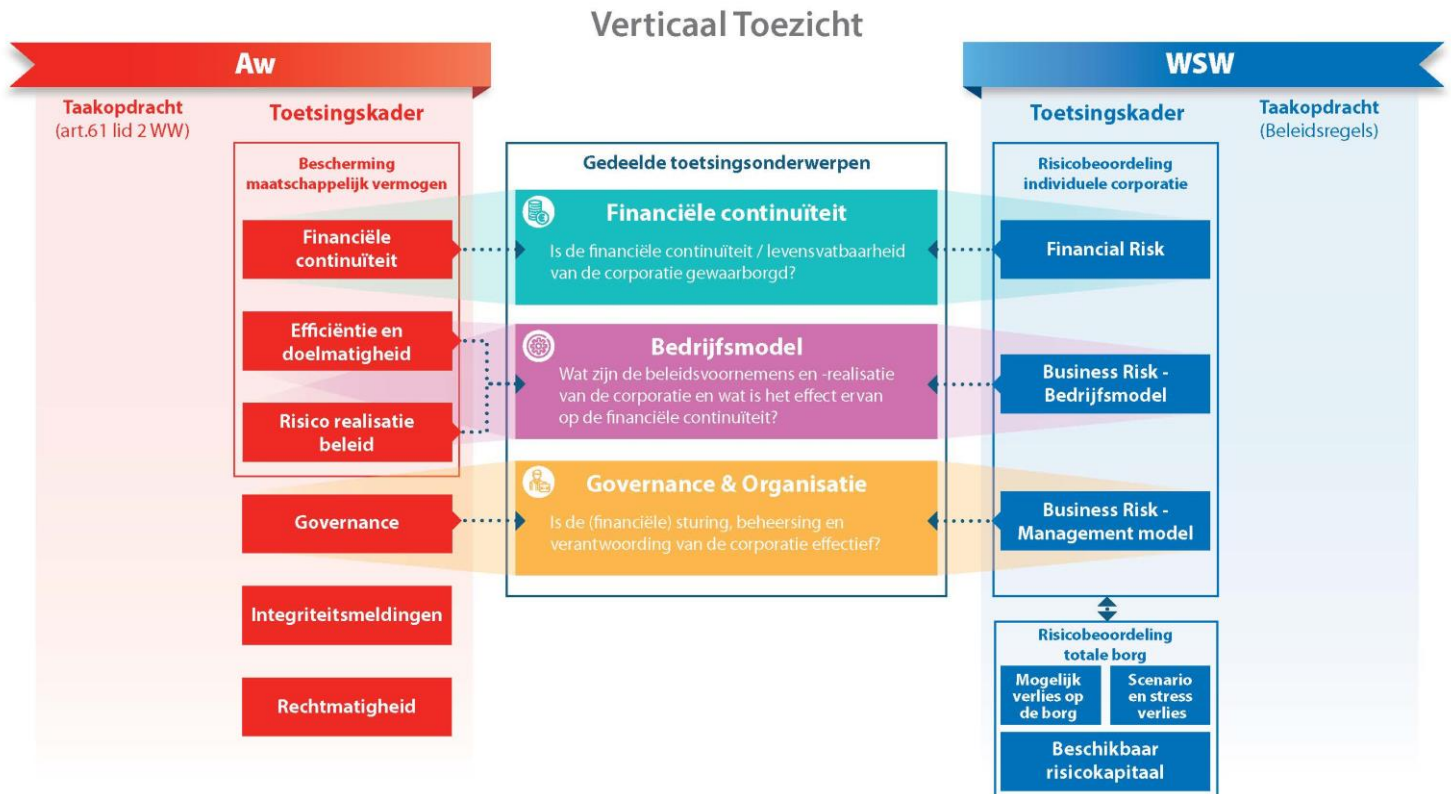
- De risicogebieden waar beide organisaties naar kijken (scope);
- De concrete kwantitatieve en kwalitatieve beoordelingselementen in die risicogebieden (inhoud);
- De weging en samenhang van bevindingen (risicogericht);
- Alsmede de inputgegevens die voor dit proces nodig zijn (input).

De organisaties komen met het gezamenlijk beoordelingskader vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid tot een zelfstandig maar afgestemd oordeel. Aw en WSW overleggen daarnaast waar nodig over de timing en inhoud van mogelijke maatregelen en interventies, zodat uit het totale palet van mogelijkheden de meest effectieve maatregel of interventie wordt gehanteerd. Dit borgt het zo éénduidig en consistent mogelijk acteren richting corporaties.

<sup>1</sup> Brief van de minister voor Wonen en Rijksdienst d.d. 30 oktober 2015

### 1.3 Aanpak

Om tot een gezamenlijk beoordelingskader te komen zijn vanuit de taakopdracht van Aw en WSW allereerst de overlappende beoordelingsonderwerpen geformuleerd. De taakopdracht van de Aw is geformuleerd in de Woningwet. De doelstellingen van WSW zijn statutair vastgelegd en in de beleidsregels<sup>2</sup> zijn aanvullende afspraken geformuleerd met het Rijk en VNG. De gedeelde beoordelingsonderwerpen van de Aw en WSW zijn samen te vatten in het volgende schema:



Figuur 1: taken, toetsingskader en gedeelde beoordelingsonderwerpen Aw/WSW

Drie gedeelde beoordelingsonderwerpen:

In figuur 1 zijn de drie gedeelde beoordelingsonderwerpen opgenomen:

1. *Financiële continuïteit*: is de financiële continuïteit / levensvatbaarheid van de corporatie gewaarborgd?
2. *Bedrijfsmodel*: wat zijn de beleidsvoornemens en -realisatie van de corporatie en wat is het effect daarvan op de financiële continuïteit. In hoeverre wordt het maatschappelijk bestemd vermogen hiermee voldoende beschermd.<sup>3</sup>
3. *Governance & Organisatie*: is de (financiële) sturing, beheersing en verantwoording van de corporatie effectief?

<sup>2</sup> Het betreft afspraken met het rijk en gemeenten over de zekerheidsstructuur binnen het borgstelsel: de 'achtervang'. In de beleidsregels is opgenomen waaraan WSW bij de borging van leningen is gehouden.

<sup>3</sup> Bescherming maatschappelijk vermogen wordt later in hoofdstuk 5 nader toegelicht.

### 1.3.1 Leeswijzer

Deze drie beoordelingsonderwerpen zijn het vertrekpunt voor het gezamenlijk beoordelingskader. Vanuit die drie beoordelingsonderwerpen wordt in hoofdstuk 2, 3, 4 en in de bijlagen verdere invulling gegeven aan het gezamenlijk beoordelingskader. De opbouw is als volgt:

#### **Hoofdstuk 2: opbouw gezamenlijk beoordelingskader**

Elk van de drie beoordelingsonderwerpen bestaat uit een aantal risicogebieden. Een risicogebied is een beoordelingselement dat Aw en WSW van belang achten voor het beoordelen van een corporatie. In totaliteit leidt de beoordeling van alle individuele risicogebieden tot de beoordeling van de totale corporatie, op alle elementen die Aw en WSW noodzakelijk achten voor toezicht en borging. Hoofdstuk 2 beschrijft de concrete risicogebieden, wat hun samenhang is, en wat hierin de 'belangrijkste' risicogebieden zijn.

#### **Hoofdstuk 3: beoordelingsmethodiek**

Beoordeling van alle risicogebieden in het gezamenlijk beoordelingskader leidt tot een oordeel. Een oordeel per risicogebied en uiteindelijk een oordeel over de corporatie als geheel. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodiek (de stappen) om langs het beoordelingskader te komen tot een oordeel. In de methodiek is risicogericht beoordelen het uitgangspunt. Het beschrijft hoe een basisbeoordeling en (indien noodzakelijk) risicogerichte verdieping leiden tot een oordeel, en hoe dit indien nodig leidt tot afgestemde maatregelen en interventies richting de corporatie.

#### **Hoofdstuk 4: inhoudelijke invulling van de beoordelingsonderwerpen op hoofdlijnen**

Hoofdstuk 4 geeft op hoofdlijnen meer invulling aan de inhoudelijke kant van het gezamenlijk beoordelingskader. Het gaat in op de inhoudelijke argumentatie en afwegingen achter de beoordeling van financiële continuïteit, bedrijfsmodel en governance & organisatie.

#### **Hoofdstuk 5: het beoordelingskader als middel voor taken Aw/WSW**

Hoofdstuk 5 gaat in op de positionering van het gezamenlijk beoordelingskader als middel voor de individuele taken van Aw en WSW. Zo wordt voor Aw toegelicht welke rol het beoordelingskader speelt in integraal toezicht. En voor WSW welke rol het beoordelingskader speelt in het borgingsproces.

#### **Hoofdstuk 6: actualiseren beoordelingskader**

Beoordeling is een dynamisch proces. Wijzigingen in wet en regelgeving of veranderingen in de werkomgeving van corporaties kunnen leiden noodzakelijke wijzigingen in het beoordelingskader. Hoofdstuk 6 licht toe hoe Aw en WSW in gezamenlijkheid het beoordelingskader actueel houden.

#### **Bijlagen: detail invulling van de individuele risicogebieden**

In de bijlagen wordt in detail elk risicogebied beschreven dat Aw/WSW gezamenlijk beoordelen. Deze beschrijvingen gelden als de concrete leidraad aan de hand waarvan inspecteurs van Aw en accountmanagers van WSW elk risicogebied beoordelen. Aan de orde komt: de doelstelling van het risicogebied, de inhoud van de basisbeoordeling, de inhoud (indien van toepassing) van het verdiepend onderzoek, mogelijke maatregelen en interventies en een risicoclassificatie op basis van geconstateerd risico in een driedeling naar laag, midden of hoog. Dit is als volgt ingedeeld:

- Hoofdstuk 7, bijlage 1, Financiële continuïteit
- Hoofdstuk 8, bijlage 2, Bedrijfsmodel
- Hoofdstuk 9, bijlage 3, Governance en interne beheersing

#### **1.4 Scope**

Het gezamenlijk beoordelingskader neemt voor Aw en WSW een belangrijke positie in binnen het beoordelen van de corporatiesector. Het veld 'rechtmatigheid' valt buiten het gezamenlijk beoordelingskader. Dit blijft een onderwerp waar alleen de Aw wettelijk toezicht op houdt. Dit geldt ook voor het onderzoek naar integriteitssignalen en het optreden tegen integriteitsincidenten. Verankering van integer handelen in het beleid en beheer van de corporatie valt wel onder het gezamenlijk beoordelingskader. Eventuele bijzonderheden uit de beoordeling van 'rechtmatigheid' en de uitkomst van het onderzoek naar integriteitssignalen kunnen wel van invloed zijn op het uiteindelijke oordeel. Waar nodig en mogelijk vindt hierover (casus specifiek) afstemming plaats tussen Aw en WSW. Maatregelen en interventies kunnen derhalve opgelegd worden vanuit zowel het gezamenlijk beoordelingskader als aanvullend door Aw voor 'integriteitsincidenten' en 'rechtmatigheid'.

Het gezamenlijk beoordelingskader is de inhoudelijke kant waarop Aw en WSW op een consistente wijze corporaties beoordelen. Het beoordelingsproces en de onderlinge operationele samenwerking daarin maken geen onderdeel uit van het gezamenlijk beoordelingskader en worden gevat in het 'convenant samenwerking'.

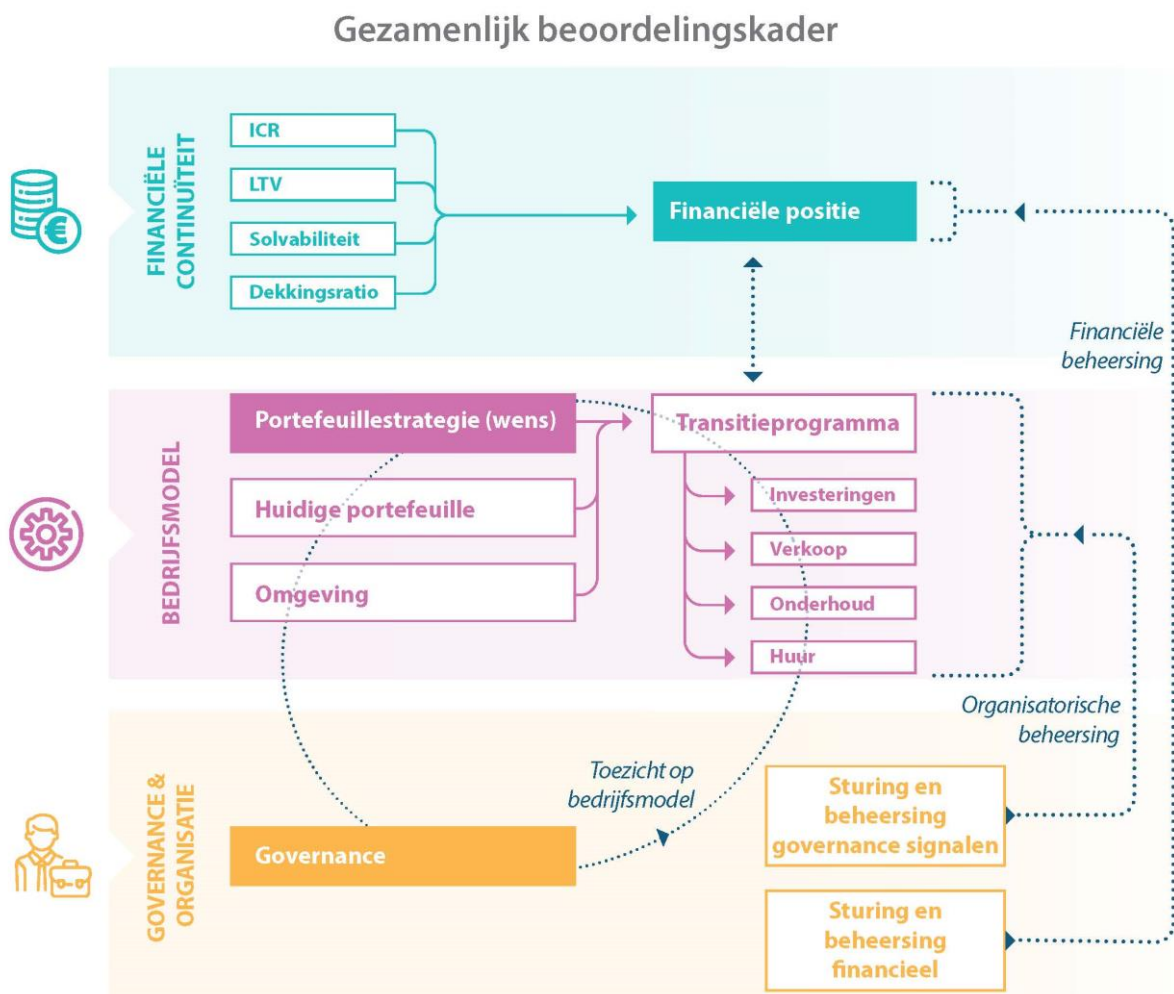


## 2 Opbouw gezamenlijk beoordelingskader

Dit hoofdstuk behandelt de opbouw van het gezamenlijk beoordelingskader. Het benoemt de risicogebieden waar beide organisaties naar kijken en licht toe hoe de uitwerking van het gezamenlijk beoordelingskader de opmaat is naar risicogericht beoordelen.

Onderstaand figuur geeft op een schematische wijze inzicht in het gezamenlijk beoordelingskader. Het toont:

- De drie gedeelde beoordelingsonderwerpen; financiële continuïteit, bedrijfsmodel, governance & organisatie;
- Alle risicogebieden binnen die drie onderwerpen;
- De belangrijkste risicogebieden als pijlers binnen de beoordeling (ingekleurde blokken);
- De samenhang tussen de onderwerpen en risicogebieden (stippellijnen/ pijlen).



Figuur 2: opbouw gezamenlijk beoordelingskader

### **Risicogebieden**

Elk risicogebied is een element dat naar mening van Aw en WSW van belang is voor het (gezamenlijk) beoordelen van een corporatie. Beoordeling van al deze risicogebieden draagt bij aan een 'éénduidige gemeenschappelijke foto' van de corporatie.

### **Risicogericht beoordelen op basis van pijlers**

De ingekleurde risicogebieden worden beschouwd als 'pijler' van dat beoordelingsonderwerp. Binnen elk onderwerp is één pijler aangewezen. Deze pijlers worden voor iedere corporatie (jaarlijks) beoordeeld en geven een gedegen indruk van de mogelijke risico's binnen een corporatie.

Afhankelijk van de uitkomsten, in combinatie met risicogerichte signalen op de andere risicogebieden, vindt indien nodig verdiepend onderzoek plaats. Zo geven de Aw en WSW invulling aan risicogericht beoordelen: in het beoordelen wordt de focus gelegd op *die* corporaties *en* risicogebieden waar dit nodig is. In "Methodiek van beoordelen" wordt dit uitgebreider toegelicht.

### **Samenhang risicogebieden**

De stippellijnen met pijlen geven de samenhang tussen de beoordelingsonderwerpen en risicogebieden weer. Zo hebben strategische keuzes in het bedrijfsmodel effect op de financiële positie. Anderzijds heeft de kwaliteit van governance op haar beurt weer effect op de kwaliteit van de gemaakte keuzes in het bedrijfsmodel. Dit maakt een beoordelingskader een dynamisch geheel. De samenhang tussen beoordelingsonderwerpen en risicogebieden speelt een rol in de methodiek van beoordelen en wordt eveneens nader toegelicht in "Methodiek van beoordelen"

## 3 Methodiek van beoordelen

Dit hoofdstuk licht de methodiek van beoordeling toe. Een beoordeling bestaat altijd uit een basisonderzoek. Wanneer gesignaleerde risico's daartoe aanleiding geven, vindt verdiepend onderzoek plaats. Een beoordeling kan leiden tot maatregelen en interventies. Op hoofdlijnen is dit schematisch weergegeven in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**

### 3.1 Basisonderzoek

Het basisonderzoek bestaat uit drie stappen:

1. Beoordeling van financiële positie, portefeuillestrategie en governance;
2. Risicogerichte beoordeling van overige risicogebieden;
3. Vaststellen oordeel basisonderzoek.

Het basisonderzoek wordt uitgevoerd met een standaardset van documenten en gegevens die bij iedere corporatie wordt opgevraagd. Deze set bevat onder andere de reguliere jaarstukken (jaarverslag, accountantsproducten, etc) en gestructureerde gegevens zoals uitgevraagd in dVi en dPi. De documenten en gegevens hoeven in principe slechts één keer door de corporatie aangeleverd te worden. In de bijlage wordt per risicogebied nader ingegaan op de benodigde gegevens voor het basisonderzoek.

#### **Stap 1: beoordeling hoofdcomponenten financiële positie, portefeuillestrategie, governance.**

De risicogebieden financiële positie, portefeuillestrategie en governance vormen de pijlers van de beoordeling. Van deze risicogebieden wordt bij alle corporaties een basisbeoordeling uitgevoerd. De beoordeling van de financiële positie bestaat vooral uit een kwantitatieve toets op de financiële kengetallen. De beoordeling van de risicogebieden portefeuillestrategie en governance bevat vooral kwalitatieve toetsing op jaarstukken en beleidsdocumenten die regulier aanwezig zijn bij de corporatie. Hierover vindt veelal een gesprek met de corporatie plaats.

#### **Stap 2: risicogerichte beoordeling van overige risicogebieden.**

De beoordeling wordt vervolgens aangevuld met een risicogericht onderzoek op de overige risicogebieden. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van kwantitatieve indicatoren. Deze dienen als signaalwaarden/ hulpmiddel bij de beoordeling. In aanvulling daarop wordt voor enkele risicogebieden een aantal kwalitatieve criteria getoetst aan de hand van documentatie die beschikbaar is binnen de corporatie.

#### **Stap 3: vaststellen oordeel basisonderzoek**

Na het beoordelen van de risicogebieden wordt het oordeel van het basisonderzoek vastgesteld. Dit oordeel heeft twee mogelijke uitkomsten.

1. De beoordeling per risicogebied wijst uit dat er geen materiële risico's of bijzonderheden zijn geconstateerd. De betreffende inspecteur of accountmanager concludeert dat geen verder onderzoek noodzakelijk is.
2. Er zijn materiële risico's of bijzonderheden geconstateerd in één of meerdere risicogebieden. In dat geval volgt een verdiepend onderzoek. De verdieping vindt plaats op het gesignaleerde risicogebied Er is geen sprake van een 'verdiepend onderzoek over de hele linie'. Wel zal onderzocht worden of de geconstateerde risico's een samenhang kennen met risico's op andere risicogebieden. De afweging om in een bepaald risicogebied te komen tot een verdiepend onderzoek wordt gemaakt in de analyse in het basisonderzoek, in combinatie met de kennis en het historische perspectief dat de accountmanager/ inspecteur heeft van de corporatie.

### 3.2 **Verdiepend onderzoek**

Indien risico's worden geconstateerd in één of meerdere risicogebieden volgt een verdiepend onderzoek. In bijlage 1, 2 en 3 is per risicogebied uitgewerkt welke risico's kunnen leiden tot mogelijke vervolgvragen in de verdiepende beoordeling

. De verdieping bestaat uit de volgende stappen:

1. Beoordelen van de samenhang van geconstateerde risico's;
2. Verzamelen extra feiten van de geconstateerde risico's;
3. Vaststellen oordeel in verdiepende analyse.

#### **Stap 4: beoordelen van de samenhang van geconstateerde risico's**

Voordat een geconstateerd risico in detail wordt onderzocht, wordt eerst de eventuele samenhang met andere risicogebieden onderzocht. Een aantal risicogebieden heeft verband met elkaar. Zo kan bijvoorbeeld de oorzaak van slechte financiële ratio's of een onvoldoende uitgewerkte portefeuillestrategie gelegen zijn in het onderdeel governance. Anderzijds heeft het transitieprogramma een sterke relatie met operationele activiteiten in huur, onderhoud, investeringen en verkoop, en kan één van de financiële ratio's aanleiding geven om dieper naar de leningportefeuille en treasury risico's te kijken. In deze stap wordt bepaald of eventuele andere risico's aanwezig zijn en wordt een integraal risicobeeld geschetst.

#### **Stap 5: verzamelen extra feiten van de geconstateerde risico's**

Nadat de verbanden zijn onderzocht worden extra feiten verzameld rondom de geconstateerde risico's. Het is per risicogebied afhankelijk welke methode voor feitenverzameling wordt gehanteerd. Mogelijke methoden zijn bijvoorbeeld extra vragen stellen aan de corporatie, aanvullende gesprekken of gerichte opvraag van aanvullende gegevens. In de bijlage is per risicogebied uitgewerkt welke methode van verdiepende analyse kan worden gehanteerd.

#### **Stap 6: vaststellen oordeel in verdiepend onderzoek**

Na het verdiepend onderzoek volgt het oordeel. De beoordeling kan per risicogebied leiden tot drie mogelijke opties:

- a) Laag risico
- b) Midden of hoog risico maar geen maatregelen of interventies (het risico wordt reeds beheerst, en/of de corporatie onderkent het risico en gaat passende maatregelen nemen)
- c) Midden of hoog risico en wél maatregelen of interventies

Indien na het verdiepend onderzoek blijkt dat de corporatie een risico loopt of in gebreke is, kunnen maatregelen of interventies volgen. Per risicogebied zijn enkele mogelijke maatregelen beschreven.

Verdiepend onderzoek kan leiden tot de conclusie dat er laag risico' is, of dat de risico's goed worden beheerst. In dat geval wordt vastgesteld dat het in het basisonderzoek geconstateerde risico niet is opgetreden of reeds wordt gemitigeerd. Die conclusie wordt vervolgens vastgelegd in de beoordeling, en de aanvullend verkregen informatie wordt vastgelegd zodat een beoordeling in een latere cyclus hier gebruik van kan maken. Er volgen op dat moment geen verdere maatregelen of interventies.

### 3.3 **Maatregelen en interventies**

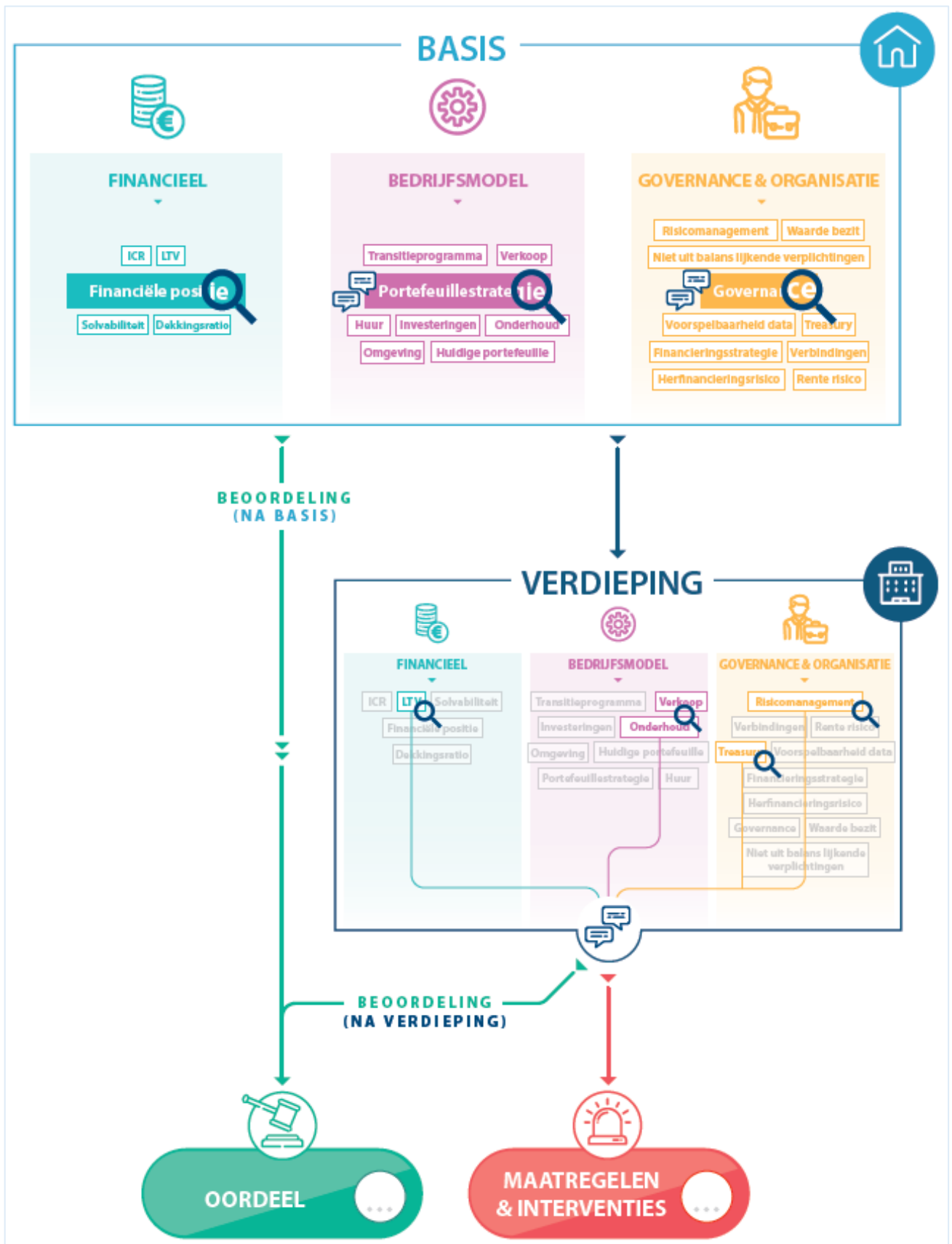
Als na het verdiepend onderzoek blijkt dat er sprake is van een midden of hoog risico op een gebied dan kunnen maatregelen en interventies worden opgelegd. De gekozen maatregelen en interventies zijn afhankelijk van de specifieke omstandigheid en de professionele inschatting van de betrokken inspecteur/ accountmanager. In het gezamenlijk beoordelingskader is per risicogebied (in de bijlage) een niet-limitatieve lijst met mogelijke maatregelen en interventies opgenomen.

Uitgangspunt is dat Aw en WSW elkaar over elke maatregel en interventie informeren en dat bij materiële gevallen afstemming plaatsvindt over inhoud en timing. Daarin wordt bepaald welke maatregel of interventie op de meest efficiënte wijze leidt tot het meest effectieve resultaat.

Voor een aantal risicogebieden geldt dat een hoog risico kan leiden tot een onrechtmatigheid vanuit de wet (of vice versa). Te denken valt aan een niet actueel financieel reglement of het niet voldoen aan passend toewijzen. Daarom vindt ook afstemming plaats over maatregelen en interventies die worden opgelegd vanuit 'rechtmatigheid' en 'integriteitsmeldingen', ondanks dat die buiten het gezamenlijk beoordelingskader vallen.

#### *Bezwaar en beroep*

Indien de Aw een besluit neemt in de zin van de Algemene wet bestuursrecht, is dit conform dezelfde wet vatbaar voor bezwaar en beroep. De mogelijkheden van bezwaar tegen besluiten van WSW zijn vermeld in artikel 25 van het Reglement van Deelneming.



Figuur 3: proces en methodiek gezamenlijk beoordelingskader

## 4 Nadere toelichting beoordelingsonderwerpen

### 4.1 Financiële continuïteit

In het onderdeel financiële continuïteit wordt de financiële positie van de corporatie beoordeeld. Er wordt onderzocht of de corporatie op basis van haar financiële positie in staat is om op lange en korte termijn haar bezit in stand te houden en haar maatschappelijke opgave uit te voeren. De beoordeling van financiële continuïteit is gericht op drie onderdelen:

1. *Liquiditeit*: creëert de corporatie op korte en middellange termijn voldoende kasstromen om aan haar liquiditeitsverplichtingen te voldoen?
2. *Vermogen*: is er – nu en in de toekomst – voldoende vermogen beschikbaar om de huidige verplichtingen en mogelijke toekomstige risico's op te vangen?
3. *Dekking/onderpand*: is de waarde van het onderpand voldoende om in een situatie van (dreigende) discontinuïteit aan de financiële verplichtingen te voldoen? Waarbij wat betreft de financiële verplichtingen wordt gekeken naar de marktwaarde van de leningen.

Beoordelingsniveau: geconsolideerd en per tak

De beoordeling van de financiële continuïteit vindt plaats op zowel DAEB, niet-DAEB en geconsolideerde verbindingen, als per enkelvoudig en geconsolideerd niveau. De risicobeoordeling van WSW vindt plaats op geconsolideerd niveau (enkelvoudig indien geconsolideerd niet van toepassing). Omdat borging plaatsvindt op DAEB-activiteiten is in het oordeel voor borging (naast enkelvoudig/geconsolideerd) de DAEB-tak leidend, maar wordt ook de positie van de niet-DAEB-tak meegenomen.

#### 4.1.1 Ratio's

Beoordeling van de financiële positie vindt plaats op basis van vier gezamenlijke financiële ratio's. Daarnaast geldt voor WSW één aanvullende ratio ten aanzien van de onderpandpositie. Ondanks dat dit geen gezamenlijke ratio is nemen we hem wel op in het gezamenlijk beoordelingskader om aan corporaties een duidelijk totaalbeeld te geven aan welke financiële normen dient te worden voldaan. Een gedetailleerde beschrijving van de ratio's is opgenomen in bijlage 1. De ratio's en bijbehorende normen zijn:

- *ICR (liquiditeit)*: maakt inzichtelijk of de corporatie op korte- en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen.
- *LTV (vermogen)*: maakt inzichtelijk of de vastgoedportefeuille op lange termijn voldoende waarde genereert ten opzichte van de nominale schuldpositie. De onderliggende kasstromen houden rekening met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
- *Solvabiliteit (vermogen)*: geeft inzicht in de eigen vermogenspositie van de corporatie, rekening houdende met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
- *Dekkingsratio (onderpand)*: beoordeelt in geval van discontinuïteit of de marktwaarde van het onderpand voldoende is om de marktwaarde van de schuldpositie af te lossen.
- *Onderpandratio (ratio ten behoeve van WSW)*: beoordeelt in geval van discontinuïteit of de marktwaarde van het bij WSW ingezet/gevestigd onderpand voldoende is om de marktwaarde van de door WSW geborgde schuldpositie af te lossen.

Ratio	DAEB	Niet-DAEB	Enkelvoudig / geconsolideerd
ICR	1,4	1,8	1,4
LTV	85%	75%	85%
Solvabiliteit	15%	40%	15%
Dekkingsratio	70%	70%	70%
Onderpandratio (WSW)			70%

Tabel 1: ratio's en grenswaarden

#### 4.1.2 Samenhang financiële continuïteit & bedrijfsmodel

Belangrijk voor beoordeling van de financiële positie, is dat het de maatschappelijke opgave van de corporatie weerspiegelt. Dit betekent dat financiële continuïteit rekening houdt met continuering van de maatschappelijke opgave van de corporatie. Het kent daarmee een belangrijke relatie met het bedrijfsmodel. Het bedrijfsmodel geeft invulling aan de maatschappelijke opgave en ambities in de portefeuillestrategie, de eventueel daaruit voortvloeiende transitieopgave en de operationele activiteiten. In de ratio's ICR, LTV en solvabiliteit vormen daarom de werkelijke kasstromen en het beleid dat gepaard gaat met die maatschappelijke taak een centrale rol.

De dekkingsratio (en onderpandratio) houdt géén rekening met de maatschappelijk opgave en staat los van het bedrijfsmodel van corporaties. Het gaat uit van een discontinuïteit scenario, dat de maximale waarde van het bezit inzichtelijk maakt.

#### 4.1.3 Waardering: marktwaarde en beleidswaarde

Het gezamenlijk beoordelingskader maakt gebruik van twee waardebegrippen; beleidswaarde en marktwaarde in verhuurde staat (hierna marktwaarde).

##### Waarom marktwaarde en beleidswaarde

Corporaties zijn verplicht hun jaarrekening op marktwaarde te rapporteren. Het weerspiegelt de waarde van het corporatiebezit in 'de markt' en geeft daarmee inzicht in de waarde (als onderpand) van het bezit. Alleen marktwaarde is echter niet toereikend in het beoordelingskader van Aw/WSW.

Corporaties realiseren doorgaans niet de marktconforme kasstromen, en daarmee waarde, die de marktwaarde weerspiegelt. Een deel van de marktwaarde wordt niet gerealiseerd omdat corporaties hun vastgoed aanwenden als middel voor sociale huisvesting. Zo zijn ten behoeve van de sociale doelgroep doorgaans huren lager en andere kosten mogelijk hoger. Dit resulteert vanuit corporatie perspectief in een lagere netto kasstroom en daarmee een lagere waarde voor het vastgoed. Daarom wordt als aanvulling op de marktwaarde de beleidswaarde gehanteerd. Een waarde die rekening houdt met het beleid van corporaties.

Het waardeverschil tussen beide waardebegrippen is het deel van de marktwaarde (en daarmee het eigen vermogen op de balans) dat niet kan worden gerealiseerd en is daarmee 'bestemd voor het maatschappelijke beleid'. Doelstelling van corporaties is doorgaans continuering van dat maatschappelijk beleid. Een deel van het vermogen is dus niet beschikbaar voor toekomstige financiële verplichtingen (bijvoorbeeld rente en aflossing van leningen) of als buffer om risico's aan te gaan of op te vangen. In de beoordeling van de financiële continuïteit achten wij het daarom van belang om rekening te houden met het 'maatschappelijke' beleid en daarmee dus de beleidswaarde. Dit heeft twee doelstellingen;

1. Het geeft Aw/WSW inzicht in de waarde en financiële positie rekening houdend met continuering van de maatschappelijke opgave.
2. Het geeft stakeholders inzicht in het verschil in waarde, en daarmee vermogen, dat een corporatie inzet voor haar maatschappelijke opgave.

Berekening marktwaarde en beleidswaarde

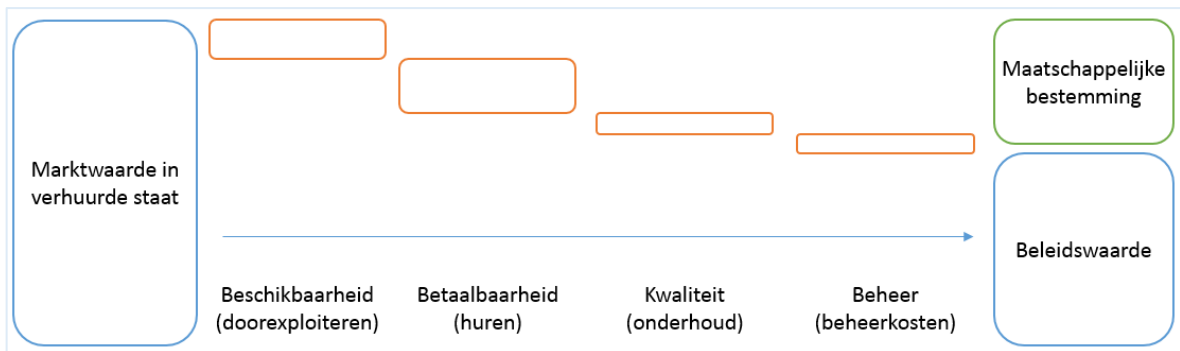


In het Handboek marktwaarde is de methodiek voor bepaling van de marktwaarde en beleidswaarde vastgelegd. Het heeft als voornaamste doel een uniforme waardering van het corporatievastgoed ten behoeve van de jaarrekening. De marktwaarde wordt berekend op basis van de volgende uitgangspunten;

1. Alle vastgoed gerelateerde marktconforme kasstromen;
2. Over een periode van 15 jaar;
3. Plus een restwaarde in jaar 15;
4. Contant gemaakt naar het heden (DCF-methode);
5. Waarbij de uiteindelijke waarde de hoogste is van uitponden en doorexpluiten.

Vertrekpunt van de beleidswaarde is de marktwaarde. Het maakt gebruik van de bestaande marktwaardeberekening en daarmee dezelfde waarderingmethodiek als de marktwaarde. Door aan te sluiten op de 'bestaande' waardering van marktwaarde wordt voortgebouwd op bestaande systematiek en uitgangspunten. Zo bestaat naast de marktwaarde geen nieuwe waarderingmethodiek, en is de berekening van beleidswaarde toepasbaar binnen de bestaande taxatie managementsystemen die corporaties gebruiken voor de bepaling van de marktwaarde.

Enige verschil is dat de berekening wordt aangepast op vier onderdelen die duiding geven aan de maatschappelijke opgave. Dit betreft het uitgaan van doorexpluiten van het corporatiebezit in plaats van de hoogste van uitponden en doorexpluiten, en het hanteren van maatschappelijke beleidskasstromen voor huur, onderhoud en beheer in plaats van de marktconforme in de marktwaardering. **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** geeft visueel de stappen van markt- naar beleidswaarde weer, welke na het figuur kort worden toegelicht.



Figuur 4: van marktwaarde naar beleidswaarde

#### *Beschikbaarheid*

Corporaties zorgen dat voldoende sociale huurwoningen beschikbaar zijn. De omvang van de sociale woningvoorraad is afgestemd met gemeenten. Hierdoor is de mogelijkheid van het structureel verkopen, zoals in de marktwaarde uitgangspunt is, niet mogelijk. In de beleidswaarde wordt het gehele bezit op basis van doorexpluiten gewaardeerd. Het uitgangspunt is de veronderstelling de sociale portefeuille langjarig te verhuren.

#### *Betaalbaarheid*

Om voldoende sociale woningen beschikbaar te houden en qua toewijzing aan de wettelijke vereisten te voldoen, is de maximaal te vragen huur begrensd en valt in de meeste situaties lager uit dan de markthuur. Het uitgangspunt is het huurbeleid van de corporatie, passend bij de doelgroep en rekening houdend met wet en regelgeving,

### Onderhoud

Om voldoende sociale woningen op lange termijn beschikbaar te houden, zal de corporatie een onderhoudsbeleid voeren dat gericht is op instandhouding op de lange termijn. Dit kan mogelijk afwijken van de bij de marktwaarde gehanteerde marktnormen.

### Beheer

Het exploiteren van de sociale woningvoorraad zorgt naast de reguliere beheerkosten mogelijk voor extra uitgaven.

### Handboek marktwaardering en beleidswaarde

Voor nadere details over de berekening van de marktwaarde en beleidswaarde verwijzen we naar het "handboek marktwaardering" dat jaarlijks wordt gepubliceerd. In dit handboek staan alle benodigde details en toelichtingen voor berekening van zowel de marktwaarde als de beleidswaarde. In het handboek marktwaardering staat tevens benoemd voor welke typen vastgoed de beleidswaarde van toepassing is.

### Waardering vastgoed en leningen in vermogensratio's

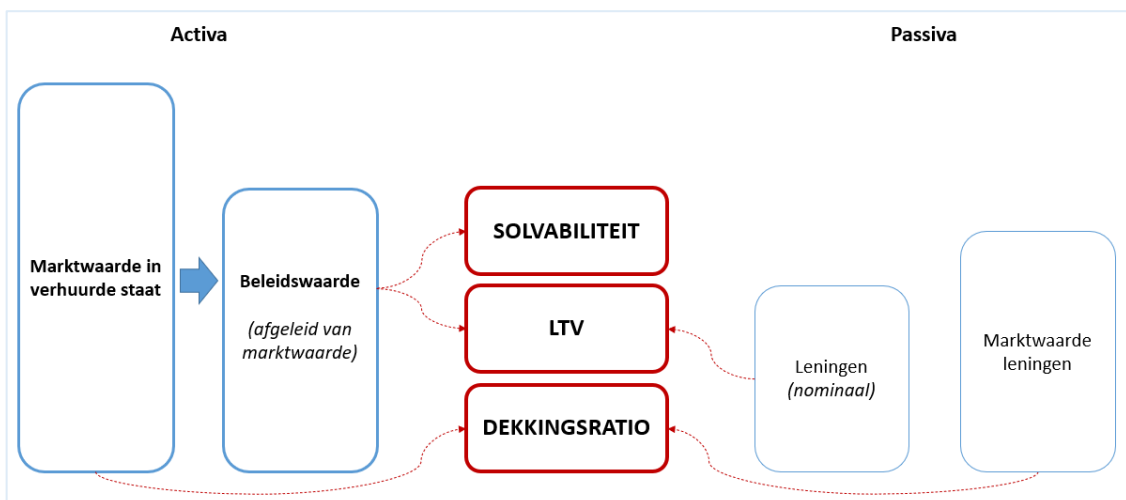
Hieronder staat toegelicht welke waarderingen voor vastgoed en leningen gelden voor de vermogens- en dekkingsratio's (LTV, Solvabiliteit, Dekkingsratio). Dit kent een uitsplitsing naar waardering vastgoed en waardering leningen. De specifieke situatie voor de onderpandratio van WSW wordt onder figuur 5 toegelicht. Een toelichting op de berekeningswijze van de financiële (vermogens)ratio's is opgenomen in bijlage 1.

### Waardering vastgoed

De beleidswaarde vormt de basis voor het bepalen van de vermogensratio's LTV en solvabiliteit. De marktwaarde wordt gebruikt voor het bepalen van de dekkingsratio in geval van (mogelijke) discontinuïteit.

### Waardering leningen

Er worden twee waarderingen voor leningen gebruikt (i) nominale leningen, (ii) marktwaarde leningen. De nominale waarde van de leningen vormt de basis voor het bepalen van de vermogensratio's LTV en solvabiliteit. De marktwaarde van de leningen wordt gebruikt voor het bepalen van de dekkingsratio. **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** geeft de waardebegrippen in relatie tot de financiële vermogensratio's weer.



Figuur 5: waardebegrippen in vermogensratio's

### *Onderpandratio WSW*

De berekening van de onderpandratio voor WSW is qua waardebegrippen overeenkomstig met de dekkingsratio; marktwaarde vastgoed en marktwaarde leningen. Nuance is welk vastgoed en welke leningen worden meegenomen. Dat betreft voor vastgoed al het (vrije) DAEB-vastgoed in exploitatie + eventueel niet-DAEB met een door WSW gevestigd hypotheekrecht. Dat betreft voor leningen alle door WSW geborgde leningen.

### Basisonderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd op vijf financiële ratio's (ICR, LTV, solvabiliteit, dekkingsratio en onderpandratio). De ratio's dienen aan de gestelde norm te voldoen op geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB en geconsolideerd verbindingen niveau, uitgezonderd de onderpandratio. Zowel in de jaarschijven van de laatste gerealiseerde en afgesloten jaarrekening (dVi) als in de 5-jaars prognose aansluitend met de meerjarenbegroting (dPi). De benodigde gegevens zijn:

- Kasstroomoverzicht realisatie + 5-jaars prognose;
- Balans (op basis van marktwaarde) realisatie + 5-jaars prognose;
- Beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

### Verdiepend onderzoek

Indien één of meerdere ratio's niet voldoen volgt verdiepend onderzoek. De inhoud van het onderzoek is afhankelijk van de mogelijke oorzaken. Dit zal in samenhang worden gezien met uitkomsten van de beoordelingen uit het bedrijfsmodel en de governance en organisatie om te duiden waar de oorzaak ligt. Hierin weegt ook mee of het incidenteel of structureel van aard is.

## 4.2 Bedrijfsmodel

Het beoordelingskader onderscheidt binnen het bedrijfsmodel een strategische en een tactisch/operationele laag. De strategie is gericht op het formuleren van bedrijfsbrede doelstellingen. Het houdt daarbij rekening met de maatschappelijke opgave, de omgeving en het bezit van de corporatie. De tactisch operationele laag vertaalt deze doelstelling naar concrete acties op operationeel niveau. In deze paragraaf wordt hier een nadere toelichting op gegeven.

### 4.2.1 *Strategisch*

In de beoordeling van het strategische niveau van het bedrijfsmodel staat de portefeuillestrategie centraal. De corporatie geeft inzicht in hoe zij de opgave heeft bepaald, welke keuzes daarin zij daarin maakt, en hoe zij op de langere termijn haar volkshuisvestelijke doelstellingen wil bereiken op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Ook een integrale visie en doelstelling op duurzaamheid maakt hier onderdeel van uit. Hierbij rekening houdend met de financiële, organisatorische en wettelijke mogelijkheden en/of beperkingen.

Gezien het belang voor de continuïteit en richting op lange termijn maakt de portefeuillestrategie in de basis onderdeel uit van de jaarlijkse beoordeling van een corporatie. Dit gebeurt op basis van reeds beschikbare beleidsdocumenten en komt in een gesprek met de corporatie aan bod. De diepgang in de beoordeling is afhankelijk van de omvang, de aanwezige opgave en de mate waarin de portefeuillestrategie reeds in voorgaande jaren is beoordeeld en of aan verandering onderhevig is. Een aantal belangrijke elementen hierbij zijn:

- De portefeuillestrategie is gebaseerd op een gedegen analyse van de markt, omgevingsontwikkelingen en is afgestemd met de gemeentelijke woonvisie en prestatieafspraken.
- Daarvan afgeleid is een wensportefeuille geformuleerd die is afgezet tegen de huidige portefeuille (naar o.a. type, huurklasse, kwaliteit).
- Rekening houdend met de financiële randvoorwaarden zijn de haalbare portefeuille en het transitieprogramma gedefinieerd. De haalbaarheid dient nadrukkelijk te zijn afgestemd op het beoordelingskader voor financiële continuïteit. Daarnaast dient te worden toegelicht hoe de wensportefeuille en het transitieprogramma bijdragen aan bescherming van maatschappelijk vermogen.
- De portefeuillestrategie benoemt concrete en meetbare doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit (inclusief duurzaamheid).
- Indien van toepassing is expliciet de niet-DAEB-strategie van de corporatie toegelicht.
- Er vindt een periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Dit leidt tot communicatie in de organisatie en vertaling en herziening van complexplannen.

Een gedegen portefeuillestrategie (zowel qua proces als qua inhoud) draagt in belangrijke mate bij aan het bereiken van maatschappelijke doelen binnen een stabiele en voorspelbare financiële positie. Het beperkt daarmee het risico voor de borg en het risico op weglek van vermogen/ niet doelmatige besteding van middelen. Indien uit de beoordeling van bovenstaande elementen materiële risico's of bijzonderheden blijken, vindt een verdiepend onderzoek plaats naar de oorzaak en beheersing hiervan.

### 4.2.2 *Tactisch/ operationeel*

Vertrekpunt voor de tactische/ operationele aansturing is de portefeuillestrategie. Keuzes in het transitieprogramma of de operationele activiteiten (als bijvoorbeeld investeringen of onderhoud) worden daaruit onderbouwd. Met de portefeuillestrategie als vertrekpunt wordt beoordeeld in hoeverre de strategische doelstellingen en afwegingen logisch zijn vertaald naar tactische en operationele keuzes. Daarbij is zowel aandacht voor de DAEB als de niet-DAEB-activiteiten.

### **Tactisch**

Het transitieprogramma is de schakel tussen de portefeuillestrategie en operationele activiteiten. Het maakt expliciet hoe keuzes op het gebied van vastgoed bijdragen aan het realiseren van de portefeuillestrategie en op welke wijze de corporatie daar het best invulling aan kan geven. Het vertaalt bedrijfsbrede doelstellingen naar concrete acties in de portefeuille en geeft hieraan richting middels wijkvisies, complexplannen, investeringen, verkopen, en huur-, onderhouds- en duurzaamheidsbeleid. Het transitieprogramma heeft betrekking op zowel de bestaande voorraad als eventuele uitbreiding en/of transformatie. Randvoorwaarde voor een goed transitieprogramma is dat enerzijds de (portefeuille)doelstellingen concreet beschreven en meetbaar zijn, en anderzijds een duidelijke afweging plaatsvindt tussen de maatschappelijke bijdrage en de financiële effecten van activiteiten.

Afhankelijk van de omvang en inhoud van het transitieprogramma (waarbij tevens naar de realisatiekracht in de afgelopen jaren wordt gekeken) wordt risicogericht hierop ingegaan. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de wijze waarop keuzes in het transitieprogramma zijn gemaakt (bijvoorbeeld aan de hand van assetmanagement), in hoeverre dit aansluit bij de portefeuillestrategie en de mate waarin deze zijn vertaald naar concrete complexbeheerplannen en projecten. In het beoordelen van de omvang en inhoud van het transitieprogramma wordt naast enkelvoudig / geconsolideerd op sommige onderdelen ook separaat naar de DAEB en niet-DAEB tak plus verbindingen gekeken.

### **Operationeel**

Op operationeel gebied wordt concrete uitvoering en aansturing gegeven aan het realiseren van de portefeuillestrategie en het transitieprogramma. In de beoordeling wordt ingezoomd op vier operationele activiteiten. Het betreft de risicogebieden:

- Investerings
- Verkoop
- Huur
- Onderhoud

In het beoordelen van de operationele activiteiten wordt naast enkelvoudig/ geconsolideerd op sommige onderdelen ook separaat naar de DAEB en niet-DAEB-tak + verbindingen gekeken.

#### **Investerings**

Investerings zijn noodzakelijk om; enerzijds de technisch en functionele kwaliteit (en daarmee de toekomstige kasstromen) van de huidige vastgoedportefeuille op peil te houden, anderzijds om door nieuwbouw en transformatie de portefeuille in de toekomst aan te laten sluiten bij de volkshuisvestelijke behoefte. Centraal in de beoordeling staat of de corporatie in staat is de investeringen op een goede manier en beheerst tot uitvoer te brengen ("doet de corporatie de dingen juist"). Hierbij wordt in de basis gekeken naar de omvang (materialiteit) van de investeringen of juist het ontbreken daarvan, de aanwezigheid van actuele statuten en kaders waarlangs investeringen worden beoordeeld, en signalen als hoge stichtingskosten en de mate waarin de corporatie in staat is haar investeringen te prognosticeren. Bijzonderheden uit deze analyse kunnen leiden tot verdiepend onderzoek dat nader ingaat op de beheersing van investeringen en de concrete inhoud van de afwegingskaders waarbinnen besluiten worden genomen.

#### **Verkoop**

Verkoop is een middel om de portefeuille in de toekomst aan te laten sluiten bij de volkshuisvestelijke behoefte. Anderzijds kan verkoop een belangrijke inkomende kasstroom genereren voor het kunnen doen van (noodzakelijke) investeringen. Centraal in de beoordeling staat of het proces van verkoop goed wordt beheerst. Afhankelijk van de omvang van het verkoopprogramma wordt in de beoordeling ingezoomd op het verkoopbeleid van de corporatie, de wijze waarop de verkoopvijver tot stand komt, hoe wordt gewaarborgd dat evenwichtige besluitvorming plaatsvindt (inclusief prijsvorming) en de mate waarin de corporatie in staat is haar verkoop te prognosticeren. Afstemming van het

verkoopbeleid met de portefeuillestrategie, het transitieprogramma en de financieringsstrategie is hierbij eveneens van belang. Indien een corporatie een materiële omvang aan 'bijzondere' verkoopregelingen heeft (zoals verkoop onder voorwaarden) wordt daarvan het risico's op liquiditeit en vermogen beoordeeld.

#### Huur

De belangrijkste inkomende operationele kasstroom is huur. Huurinkomsten dragen in belangrijke mate bij aan een stabiele financiële positie van de corporatie. In de beoordeling wordt gekeken naar de mate waarin de corporatie de processen rondom huur beheerst (inning, mutatie en derving) en compliant is aan wet- en regelgeving zoals de huursom en passend toewijzen. Daarnaast de mate waarin de corporatie in staat is haar huur te prognosticeren. Bijzonderheden uit deze analyse leiden tot verdiepend onderzoek dat nader ingaat op het huurbeleid en beheersing van interne processen.

Indien een corporatie een materiële omvang aan huurinkomsten uit BOG/MOG/ZOG heeft en/of daarbij een sterke afhankelijkheid heeft van enkele huurders, zal dit aanleiding zijn voor verdiepend onderzoek.

#### Onderhoud

Onderhoudsuitgaven vormen een omvangrijke kostenpost. De corporatie formuleert in haar portefeuillestrategie het beleid rondom de gewenste kwaliteit van het bezit. Op basis van de uitkomsten van onder andere de conditiemeting bepaalt de corporatie de onderhoudsopgave voor haar bezit. Centraal in de beoordeling van onderhoud staat het risico dat door slecht onderhoudsbeleid of slechte beheersing van het onderhoudsproces de technische kwaliteit van het bezit verslechtert en daarmee op termijn de operationele kasstromen en vastgoedwaarde negatief beïnvloedt. Hierbij wordt in de basis gekeken naar de kwaliteit en beheersing van het onderhoudsbeleid en de stabiliteit en hoogte van de onderhoudsuitgaven. Bijzonderheden uit deze analyse kunnen leiden tot verdiepend onderzoek. Hierbij wordt tevens onderzocht of de corporatie inzicht heeft in gebreke en mogelijke achterstanden in bezitskwaliteit en op welke wijze de corporatie hierop inspeelt. Essentieel hierbij is de samenhang met investeringen en of dit geheel leidt tot een duurzame exploitatie van het bezit.

#### 4.2.3 *Samenhang bedrijfsmodel & governance*

De beoordeling van het bedrijfsmodel hangt samen met de governance van de corporatie. Signalen uit de beoordeling van het bedrijfsmodel (bijvoorbeeld een ontoereikende portefeuille strategie) kunnen signalen zijn voor een niet goed functionerende governance (en vice versa). De betreffende signalen worden hierbij als input gebruikt en kunnen aanleiding zijn tot verdiepend onderzoek naar de governance. Van belang hierbij is dat in de beoordeling – maar zeker ook door corporaties zelf – de samenhang tussen de diverse thema's (financieel, bedrijfsmodel en governance) wordt gelegd.

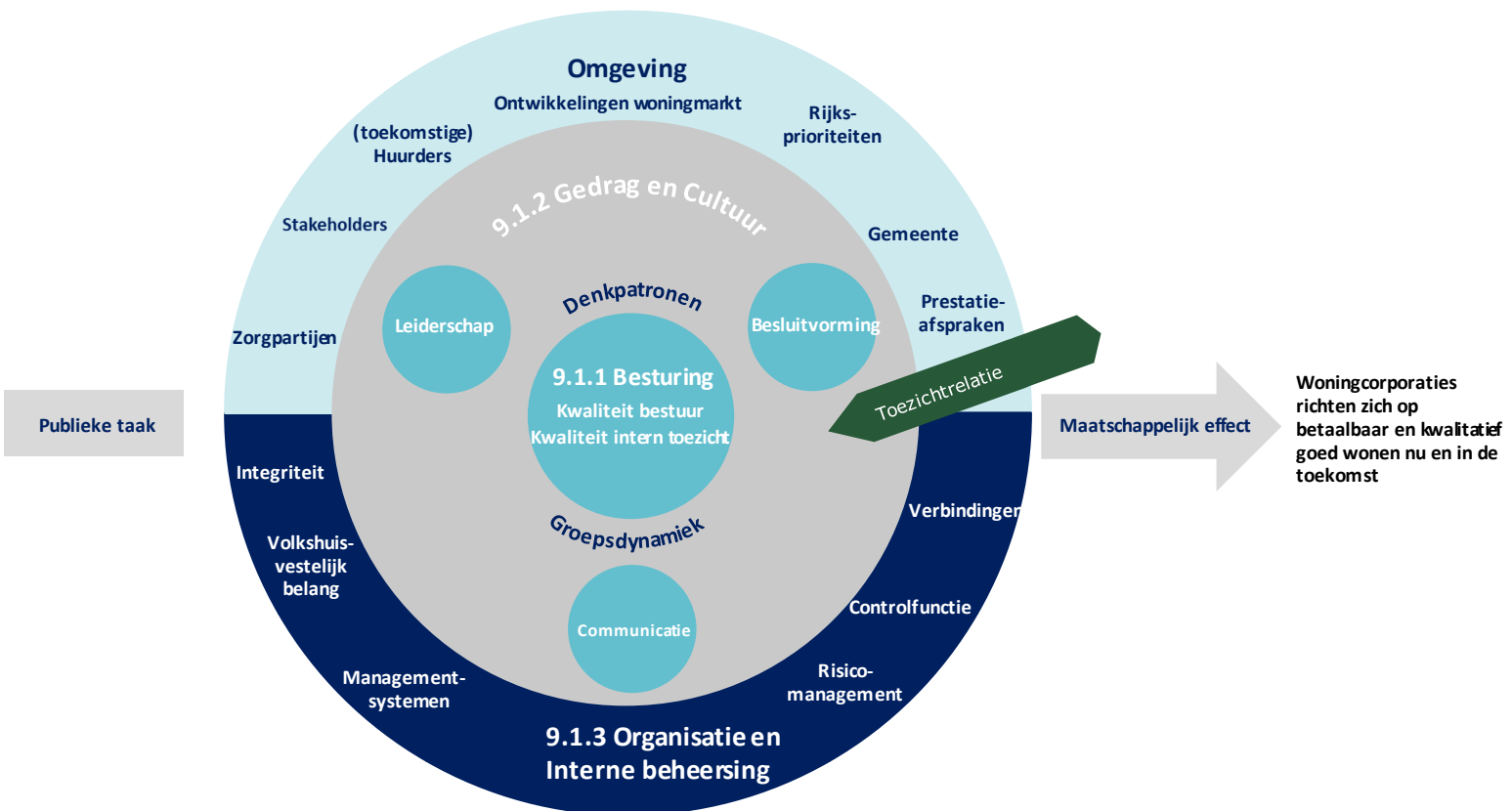
### 4.3 Governance en beheersing organisatie

Het beoordelingskader beschrijft de belangrijkste onderdelen van de governance, sturing en beheersing. Verder beschrijft het kader de sturing en beheersing van risico's binnen de financiën (niet zijnde financiële ratio's onder financiële continuïteit) van een corporatie. Met behulp van dit kader wordt beoordeeld of de (financiële) sturing, beheersing en verantwoording van de corporatie effectief worden geacht. Het beschrijft specifiek:

- Governance (4.3.1)
- Sturing en beheersing governance signalen:
  - Signalen governance (4.3.2)
  - Financieel (4.3.3)

#### 4.3.1 Governance

Governance omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezichhouden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Deze paragraaf beschrijft welke risico's worden betrokken in het onderzoek naar de effectiviteit van de governance. Daartoe wordt uitgegaan van het onderstaande 'Wiel'-model. Om goed zicht te krijgen in de governance van een corporatie wordt gekeken naar het bestuur en intern toezicht, gedrag en cultuur van de organisatie en interne beheersing. Daarbij wordt rekening gehouden met de context van de omgeving waarin de corporatie opereert.



Figuur 3 Governance in het Wiel-model

*Dit model lees je van binnen naar buiten en van buiten naar binnen. Hoe bestuurders (en intern toezichhouders) denken en met elkaar omgaan bepaalt hoe ze leidinggeven, beslissingen nemen en communiceren. Dit heeft effect op de organisatie en de omgeving. Simultaan hebben gebeurtenissen in de organisatie en de omgeving een effect op bestuurders (en intern toezicht). Voor de beoordeling van governance is het van belang om deze complexe omgeving te begrijpen en om met bestuurders (en intern toezichhouders) in gesprek te gaan over aspecten die een (potentieel) risico vormen voor maatschappelijk effect van corporaties. Dit gesprek vergt een goede toezichtrelatie. Deze wordt in het 'Wiel' weergegeven d.m.v. de groene pijl.*

Bij elk onderzoek naar de governance worden deze elementen meegenomen. De omgeving wordt standaard meegenomen als context en beïnvloedt het handelen van de corporatie. Het is echter geen zelfstandig onderwerp van onderzoek. Het onderzoek is alleen gericht op het functioneren van de corporatie zelf en wat binnen diens eigen invloedsfeer ligt.

De governance wordt onderzocht met een basishouding van vertrouwen, gebaseerd op feiten en ervaringen, in lijn met wat wordt waargenomen. Dit komt tot uitdrukking in de toezichtrelatie. In het bovenstaande 'Wiel'-model komt de toezichtrelatie tot uitdrukking in de groene pijl.

Goede governance wordt gevormd door een complex samenspel van factoren. Dit betekent dat de beoordeling van de afzonderlijke factoren in onderlinge samenhang moeten worden beschouwd en afgezet tegen de lokale context. De papieren werkelijkheid zoals deze vaak wordt vastgelegd in bijvoorbeeld de governancecode<sup>4</sup> en beleidsstukken, komt niet altijd overeen met de praktijk en de complexe omgeving waarin corporaties opereren. Centraal in het onderzoek naar de governance staat de vraag hoe strategische doelstellingen tot stand komen en in hoeverre de corporatie voldoende waarborgen heeft ingericht om de risico's die in die in dit kader beschreven staan te mitigeren. Daarbij is het van belang dat de strategische doelstellingen (zoals verwoord binnen het bedrijfsmodel) op een integere, rechtmatige en doelmatige wijze worden gerealiseerd zonder dat daarbij de financiële ratio's worden overschreden. De beoordeling van governance is naast de financiële ratio's en de portefeuille strategie één van de primaire pijlers in het beoordelingskader en wordt bij iedere corporatie periodiek uitgevoerd.

Hierna volgt een beknopte beschrijving van onderdelen, die deel uitmaken van het onderzoek naar governance zoals weergegeven in het bovenstaande Wiel-model (Figuur 3).

### *Besturing*

Het beoordelingskader beschrijft allereerst de Besturing. Daarbij gaat het om de inrichting van het bestuur en het intern toezicht (RvC). Het gaat in op de benodigde competenties (kennis, vaardigheden en nevenfuncties). Het gaat erom dat het bestuur in staat is de corporatie te leiden en te sturen in het bereiken van de strategische doelstellingen en de duurzame financiële gezondheid van de corporatie. Kwalitatief goed leiderschap en het geven van het goede voorbeeld is bij besturing van belang. Weerwoord en tegenspraak in de organisatie en soft controls (leiderschap, besluitvorming en communicatie) moeten leiden tot maatschappelijk (sober en) verantwoord gedrag, maatschappelijke sensitiviteit en een balans tussen daadkracht en luisteren in de besturing van de corporatie.

In het toezicht op het bestuur door de RvC moet sprake zijn van voldoende 'tegenkracht'. De RvC moet een divers samengesteld en onafhankelijk team zijn, waarbij besluiten op een professionele wijze tot stand komen en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. De RvC hanteert daarbij een toezicht- en toetsingskader. De RvC moet zich proactief en breed informeren en oriënteren en is zelfkritisch. De RvC heeft oog voor de belangen van de stakeholders.

Het samenspel van bestuur en intern toezicht moet bijdragen aan een evenwichtige besluitvorming. Een gezonde dynamiek en proportionele tegenkracht tussen bestuur en toezicht, passend bij de situatie en de rollen, zijn belangrijk om de corporatie efficiënt en effectief te laten functioneren. De kwaliteit van zowel het bestuur als de RvC wordt beïnvloed door de groepsdynamiek (bijv. groepsdruk) en eigenschappen en gedrag van individuen.

---

<sup>4</sup> In de governancecode Woningcorporaties zijn door de sector de principes van een goede governance geformuleerd. Waar relevant wordt in dit beoordelingskader naar deze principes verwezen. De sector is primair zelf verantwoordelijk voor de naleving van de code.



### *Gedrag en Cultuur*

Bij het onderdeel gedrag en cultuur wordt gekeken naar de niet tastbare gedragsbeïnvloedende factoren (soft controls) die van belang zijn voor een goede governance. Naast een voldoende inrichting van systemen, regels en procedures zijn de besturing en gedrag en cultuur essentieel voor de werking van de governance. Toezicht op gedrag en cultuur komt voort uit het inzicht dat het hanteren van meer regels en wetgeving niet voldoende is om in alle situaties verbeteringen in de governance te bewerkstelligen. Bij het onderdeel gedrag en cultuur<sup>5</sup> wordt met name gekeken naar de risico's op het gebied van leiderschap, besluitvorming en communicatie.

### *Organisatie en interne beheersing*

In het kader van toezicht op de governance, integriteit, beheer en maatschappelijk vermogen wordt gekeken naar de organisatorische context van corporaties. In aanvulling op de onderdelen Besturing en Gedrag & cultuur, is het bij toetsen van governance relevant hoe de corporatie de organisatie en het proces van interne beheersing heeft ingericht. De organisatie en interne beheersing bestaat uit de volgende onderdelen:

#### *Integriteit*

Een integere bedrijfsvoering kan fraude- en integriteitsincidenten voorkomen en is van belang om te bevorderen dat de realisatie van de strategie en doelstellingen op een effectieve en rechtmatige wijze tot stand kan komen. Corporaties beschikken over een gedrag- en integriteitscode waarin het bestuur de kernwaarden van de organisatie formuleert. Er dient helderheid te bestaan over het gewenste gedrag van medewerkers, bestuur en RvC-leden en er dient sprake te zijn van duidelijke afspraken over de verantwoording over het integriteitsbeleid en intern toezicht daarop. Bestuur, RvC en medewerkers stellen zich onafhankelijk op en zijn rolvast. Zelfreflectie en aanspreekbaarheid zijn hierbij ook van belang. Dit creëert omstandigheden die integer handelen bevorderen. Dit kader richt zich op verankering van integriteit in de governance. De afhandeling van individuele meldingen en integriteitschendingen vallen buiten dit beoordelingskader.

#### *Volkshuisvestelijk belang (VHVB)*

Elke corporatie dient te handelen in het belang van de volkshuisvesting (art 19 Ww) en 'naar redelijkheid' bij te dragen aan de uitvoering van gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid (art. 42 Ww). In het kader van toezicht op governance van beleid en beheer (art. 61 Ww) wordt onderzocht of het beleid en beheer logisch volgt uit de maatschappelijke opgave van de corporatie en uitlegbaar is naar buiten. Het onderzoek richt zich niet op het niveau van de afspraken over de individuele prestaties. Dat is aan de lokale driehoek van corporatie, gemeente en huurders. Bij het onderzoek wordt gekeken hoe de corporatie - in de lokale context - de maatschappelijke opdracht ten aanzien van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit (inclusief leefbaarheid en duurzaamheid) onderbouwt, verwerkt in de meerjarenbegroting en verantwoordt.

#### *Managementsystemen*

De beoordeling richt zich op het proces van sturing, uitvoering, controle en bijsturen (bijvoorbeeld PDCA- of Deming cirkel). Het gaat erom dat de realisatie van de strategie niet in gevaar kan komen en het proces voldoende waarborgen biedt voor realisatie van doelstellingen, risicobeheersing, rechtmatig handelen en integriteit.

#### *Risicomangement*

De corporatie dient als onderdeel van de governance een systeem van risicobeheer te hebben ingericht om systematisch inzicht te krijgen in de mogelijke risico's die een corporatie loopt bij de realisatie van haar doelstellingen. Vervolgens dient de corporatie haar risicobereidheid te bepalen en beheersingsmaatregelen te definiëren om (te) grote risico's te mitigeren. Dit draagt bij aan de goede besluitvorming. Zo voorkomt een corporatie dat de

---

<sup>5</sup> Dit gedrag en cultuur-model is afgeleid van de cultuurniveaus van Edgar Schein

realisatie van doelstellingen wordt bedreigd en of er mogelijk sprake is van weglek van vermogen of niet compliant handelen.

#### *Controlfunctie*

De governance van een corporatie kan versterkt worden door het organiseren van voldoende tegenkrachten (countervailing power). Een goed functionerende en onafhankelijke controlfunctie is hier een belangrijk onderdeel van. Bij corporaties met een omvang van minimaal 5.000 verhuureenheden is een onafhankelijke controlfunctie zelfs wettelijk voorgeschreven. De controlfunctie dient zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de raad van commissarissen te adviseren in het kader van het financiële beleid en beheer te nemen maatregelen. Ook dient de controlfunctie betrokken te worden bij voorgenomen besluiten met verstrekende financiële gevolgen en is de controller betrokken bij aspecten van interne bedrijfsvoering alsmede de effectiviteit en efficiency van de organisatie (Btiv, art 105 lid 1e) en het financieel reglement van de betreffende corporatie.

#### *Verbindingen*

Corporaties kunnen verbindingen hebben. Verbindingen kunnen worden ingericht voor uiteenlopende activiteiten van verschillende omvang, die risico's kunnen vormen voor de corporatie. Daarom is het relevant te beoordelen in welke mate een corporatie verbindingen heeft en welke liquiditeits-, vermogens- en ondernemingsrisico's deze bevatten.

#### *4.3.2 Sturing & beheersing governance signalen*

De beoordeling van de Sturing & beheersing governance signalen betreft de volgende risicogebieden:

- Voorspelbaarheid/ kwaliteit van data
- Beheerkosten
- Niet uit de balans blijkende verplichtingen

#### *Voorspelbaarheid/ kwaliteit van data*

Data vormt een belangrijk onderdeel in de beoordeling van corporaties. Veel van de beoordelingen varen op data en prognoses van corporaties. De voorspelbaarheid en kwaliteit van aangeleverde data geven signalen over de sturing en beheersing en wordt in de basis getoetst middels kwantitatieve indicatoren.

#### *Beheerkosten*

Beheerkosten en overige zakelijke lasten vormen een belangrijk gedeelte van de uitgaven van corporaties. Denk daarbij aan personeelskosten, organisatiekosten, verhuurkosten, leefbaarheid etc. Vanuit bescherming van maatschappelijk vermogen is het uitgangspunt dat deze kosten sober en doelmatig zijn en ondersteunend zijn aan de kerntaak van de corporatie. In de basis wordt getoetst wat de gemiddelde beheerkosten per eenheid zijn ten opzichte van vergelijkbare corporaties en de sector. Bij substantiële afwijkingen van de beheerkosten kan verdiepend onderzoek naar de achtergrond van deze afwijking plaatsvinden.

#### *Niet uit balans blijkende verplichtingen*

Corporaties kunnen verplichtingen aangaan die niet op de balans voorkomen echter op termijn effect hebben op de liquiditeits- en solvabiliteitspositie van de corporatie. Daarom is het van belang dat inzicht bestaat in de omvang en samenstelling van de niet uit de balans blijkende verplichtingen en de risico's ervan.

#### *4.3.3 Sturing en beheersing financieel*

Bij sturing en beheersing financieel worden risicogebieden beoordeeld die samenhang hebben met de financiële continuïteit van de corporatie:

- Waardering bezit
- Beheersing treasury en financieringsstrategie

- Liquiditeitsrisico's (VOV, onverkochte koopwoningen, derivaten, fiscaliteit)
- Rente- en herfinancieringsrisico

*Waardering bezit*

De marktwaarde en daarvan afgeleid de beleidswaarde hebben een belangrijke rol in het beoordelen van de financiële ratio's en daarmee van de continuïteit van corporaties. Afhankelijk van diverse kwantitatieve analyses kan een verdiepend onderzoek naar het proces rondom de totstandkoming van de waardering onderdeel uit maken van de beoordeling.

*Treasury, financieringsstrategie, liquiditeits-, rente-, herfinancieringsrisico*

Aanvullend op de financiële ratio's beoordeelt het kader de mate van beheersing van de treasury activiteiten, de aanwezigheid en kwaliteit van de financieringsstrategie, en eventuele liquiditeitsrisico's. De omvang van de corporatie, alsmede de aard en omvang van treasury activiteiten en liquiditeitsrisico's, bepalen de diepgang hiervan. In de basis worden hierbij het treasury statuut en de financieringsstrategie betrokken. Tot slot vindt jaarlijks een analyse plaats op het rente- en herfinancieringsrisico gebaseerd op de reeds aanwezige lening informatie.

## 5 Beoordelingskader als middel voor taken Aw/WSW

Het gezamenlijk beoordelingskader beoordeelt corporaties ten behoeve van de primaire taken van Aw en WSW. De uitkomsten uit die beoordeling dienen geschikt te zijn als input voor twee belangrijke taken, te weten:

- Uitvoeren van integraal toezicht conform artikel 61 en 33 van de woningwet (Aw);
- Borgbaarheidsoordeel WSW (WSW)

Het mandaat voor WSW om de saneringstaak namens de minister uit te voeren, valt nadrukkelijk buiten het bestek van dit gezamenlijk beoordelingskader: WSW voert de saneringstaak onafhankelijk van de borgingstaak uit.

Elke corporatie wordt jaarlijks risicogericht door de Aw onderzocht. WSW heeft, vanuit zijn Reglement van Deelneming, als uitgangspunt dat jaarlijks wordt getoetst of een corporatie aan de eisen voor borging voldoet.

### 5.1 Integraal toezicht vanuit woningwet

De Aw houdt integraal toezicht vanuit verschillende aspecten en invalshoeken. De terreinen financiën, governance, integriteit en rechtmatigheid worden in samenhang beoordeeld. In de Woningwet en het BTIV is op onderdelen uitgeschreven welke aspecten in ieder geval worden beoordeeld.

Naast de algemene omschrijving van de taken van de Aw in artikel 61 van de Woningwet is in artikel 33 BTIV opgenomen dat de Aw wat betreft de jaarstukken in ieder geval beoordeelt:

- a) De liquiditeit van de toegelaten instelling, waaronder in elk geval de risico's daarvoor vanwege het bezit van financiële derivaten;
- b) Haar solvabiliteit;
- c) Haar ruimte voor het doen van investeringen in de eerstvolgende vijf kalenderjaren na het verslagjaar;
- d) Haar beschikbare financiële middelen in verhouding tot de voorgenomen werkzaamheden;
- e) De mate waarin het risico bestaat dat haar vermogen niet bestemd blijft voor het behartigen van het belang van de volkshuisvesting;
- f) De kwaliteit van haar organisatiestructuur.

Het beoordelingskader biedt de hiervoor benodigde elementen met voldoende diepgang om de Aw in staat te stellen deze beoordeling uit te voeren.

#### Rechtmatigheid en integriteit

Zoals reeds toegelicht, valt het veld 'rechtmatigheid' en het onderzoek naar integriteitsmeldingen en -signalen buiten dit gezamenlijk beoordelingskader. De benodigde analyses en gegevensverzameling hiervoor zijn processen die binnen Aw parallel aan het proces van het gezamenlijk beoordelingskader plaatsvinden zodat de Aw ook in deze taak kan voorzien.

##### 5.1.1 Bescherming maatschappelijk vermogen

Toezicht op bescherming van maatschappelijk bestemd vermogen (WW art. 61 onderdeel d.) toetst of de maatschappelijke middelen effectief worden ingezet in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave. Voor veel risicogebieden in het beoordelingskader geldt dat deze in principe kunnen leiden tot weglek van vermogen. Een risico in het bedrijfsmodel of de governance is immers nauw verweven met het financieel presteren van de corporatie. Voor het toezicht op bescherming van maatschappelijk bestemd vermogen wordt gesteund op de

uitgewerkte risicogebieden in het beoordelingskader van Aw/WSW. Het risico van weglek van maatschappelijk vermogen door inzet buiten het werkdomein maakt onderdeel uit van het toezicht op rechtmatigheid. De onderstaande risicogebieden in het beoordelingskader zijn specifiek relevant in het toezicht op bescherming van maatschappelijk vermogen:

#### **Financiële continuïteit**

Het maatschappelijk vermogen kan worden aangetast doordat een verlies ontstaat als gevolg van onvoldoende financiële sturing en beheersing door de corporatie. Hiermee wordt de financiële continuïteit aangetast.

#### **Portefeuillestrategie en transformatieopgave**

Hier wordt beoordeeld of de maatschappelijke middelen effectief worden ingezet in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave van de corporatie. In de beoordeling van portefeuillestrategie wordt onder andere geconstateerd of dit is geborgd via een afgestemde strategie met de belanghouders in de vorm van prestatieafspraken en gerelateerde risico's aan de strategie. Daaruit blijkt onder andere of de middelen effectief worden ingezet voor de doelgroep in DAEB en welke specifiek in de niet-DAEB-tak worden ingezet.

#### **Governance en risicobeheersing:**

Goede governance en risicobeheersing voorkomt dat maatschappelijk vermogen wordt ingezet op activiteiten die niet leiden tot de gewenste maatschappelijke resultaten. De corporatie dient zorg te dragen dat de maatschappelijke taakopdracht in beleid en beheer wordt meegewogen. Het gaat erom dat de corporatie in de governance de maatschappelijke opgave van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit heeft geformuleerd, onderbouwd, en verantwoord. Daarbij kan goed functioneren van deze onderdelen zorgen dat tijdig en adequaat wordt ingegrepen bij gewijzigde omstandigheden of problemen bij uitvoering van de strategie.

#### **Operationele activiteiten**

Dit betreffen de risicogebieden investeringen, verkoop, onderhoud en in zijn algemeenheid de organisatie in de vorm van beheerkosten. Hier wordt specifiek onderzocht of de corporatie risico's loopt op de gekozen activiteiten en of de corporatie de risico's afdoende beheerst. Indien de corporatie op deze onderdelen onnodige kosten maakt, inefficiënt is of niet sober en doelmatig handelt, leidt dit tot weglek van maatschappelijk vermogen. Bij investeringen en onderhoud wordt tevens onderzocht of de activiteiten doelmatig zijn ingericht en passen binnen de maatschappelijke opgave van de corporatie.

## 5.2 Borgbaarheidsoordeel WSW

Binnen de statuten en de kaders vastgelegd in de Toezichts- & verantwoordingsovereenkomst (met zijn achtervangers) kan WSW borg staan voor leningen van corporaties. Het bepalen óf en onder welke voorwaarden WSW kan borgen, wordt gedaan aan de hand van de risicoclassificatie matrix van WSW. Deze matrix is opgebouwd naar kans op aanspraak op de borg (rating) en impact van de aanspraak (omvang geborgde schuld).

### Kans op aanspraak (risicoscore)

WSW beoordeelt jaarlijks de financiële positie, het 'businessmodel' en het 'managementmodel' van iedere deelnemer. Dit doet zij op enkelvoudig/ geconsolideerd niveau. WSW hanteert bij de beoordeling een gestructureerde methodologie gebaseerd op internationaal geaccepteerde standaarden van Standard & Poor's (S&P). De beoordeling leidt tot een risicoscore en rating. Dit wordt vertaald naar de kans van een mogelijke aanspraak op de borg. De beoordeling middels het gezamenlijk beoordelingskader is direct gekoppeld aan het bepalen van deze kans op aanspraak (risicoscore/rating). Het bepalen van de risicoscore is daarmee essentieel in het borgingsproces van WSW en de afspraken met de achtervang van Rijk en VNG. Het gezamenlijk beoordelingskader dient alle input, analyses en output te (blijven) faciliteren om de risicoscore/rating te bepalen. De inhoud en werkwijze binnen het gezamenlijk beoordelingskader dient dit te allen tijde te faciliteren. Op de website van WSW staat de relatie tussen gezamenlijk beoordelingskader en risicoscoremodel nader toegelicht.

### Impact van aanspraak (geborgd volume)

Het koppelen van de kans op aanspraak aan de impact van de aanspraak zorgt ervoor dat iedere corporatie in onderstaande risico classificatiematrix wordt ingeschaald. Afhankelijk van deze risico classificatie wordt de mate waarin borging wordt verstrekt bepaald. Dit is een proces dat binnen WSW in navolging op het gezamenlijk beoordelingskader plaatsvindt maar uiteraard wel is gebaseerd op de informatie zoals deze is verkregen uit het beoordelingskader.

### Borgbaarheidsoordeel

Voorwaarden voor borging staan opgenomen in de beleidsregels en maken geen onderdeel uit van het gezamenlijk beoordelingskader.

		Impact van Aanspraak (geborgd volume)		
		≤ € 250 mln	> € 250 mln en ≤ € 1 mld	> € 1 mld
Kans op Aanspraak (risicoscore)	Hoog			
	Midden			
	Laag			

Figuur 6: risico classificatie matrix WSW

## 6 Actualiseren beoordelingskader

Het gezamenlijk beoordelingskader dient actueel te blijven. Dat betekent dat wanneer wijzigingen zich voordoen dit mogelijk effect heeft op de inhoud van het gezamenlijk beoordelingskader. Dit kan voortkomen uit veranderingen in wet of regelgeving, risicogebieden die veranderen, of nieuwe risicogebieden die zich voordoen. Aw en WSW dragen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om het beoordelingskader actueel en accuraat te houden. Zij zullen jaarlijks de ontwikkelingen in kaart brengen en evalueren of en op welke wijze deze impact hebben op het gezamenlijk beoordelingskader.

## Bijlage A

## 7 Financiële Continuïteit

Het financieel kader is in de basis een volledig kwantitatief kader. Het betreft ratio's op het gebied van:

- Liquiditeit
- Vermogen
- Dekking/onderpand

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de ratio's en bijbehorende grenswaarden.

Ratio	DAEB	Niet-DAEB	Enkelvoudig / geconsolideerd
ICR	1,4	1,8	1,4
LTV	85%	75%	85%
Solvabiliteit	15%	40%	15%
Dekkingsratio	70%	70%	70%
Onderpandratio (WSW)			70%

Tabel 2: ratio's en grenswaarden

### Beoordelingsniveau: geconsolideerd en per tak

De beoordeling van de financiële continuïteit vindt plaats op zowel DAEB, niet-DAEB en geconsolideerde verbindingen, als per enkelvoudig en geconsolideerd niveau<sup>6</sup>. De risicobeoordeling van WSW vindt plaats op geconsolideerd niveau (enkelvoudig indien geconsolideerd niet van toepassing). Omdat borging plaatsvindt op DAEB-activiteiten is in het oordeel voor borging (naast enkelvoudig/geconsolideerd) de DAEB-tak leidend, maar wordt ook de positie van de niet-DAEB-tak meegenomen.

### Basis

De basisbeoordeling van financiële continuïteit wordt uitgevoerd op vier financiële ratio's (ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio). De ratio's dienen aan de gestelde norm te voldoen op DAEB, niet-DAEB, geconsolideerd verbindingen en enkelvoudig/geconsolideerd niveau. Zowel van de laatste gerealiseerde en afgesloten jaarrekening (dVi)<sup>7</sup> als in de 5-jaars prognose aansluitend met de meerjarenbegroting (dPi). De gegevens benodigd voor deze beoordeling zijn:

Kasstroomoverzicht: realisatie + 5-jaars prognose;

Balans (op basis van marktwaarde vastgoed): realisatie + 5-jaars prognose;

Beleidswaarde vastgoed: realisatie + 5-jaars prognose.

Marktwaarde leningen: realisatie (geen prognose). De ratio's worden hieronder nader toegelicht.

### Verdieping

Indien één of meerdere ratio's niet voldoen aan de norm volgt verdiepend onderzoek. Allereerst wordt bepaald waar de oorzaak ligt en of de overschrijding incidenteel of

<sup>7</sup> Na ontvangst van dPi zal het voorlopig verslagjaar als 'realisatiejaar' worden gebruikt tot het moment dat het afgesloten verslagjaar uit dVi beschikbaar komt.



structureel van aard is. De inhoud van het vervolgonderzoek is afhankelijk van de mogelijke oorzaken en kent een sterke samenhang met de beoordeling van het bedrijfsmodel en governance & organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de relatie en impact van portefeuille strategie, transitieprogramma, financieringsstrategie op de (ontwikkeling van) financiële ratio. Hierin weegt ook mee of het incidenteel of structureel van aard is.

### **Maatregelen en interventies**

De mogelijke maatregelen en interventies kennen eveneens een sterke samenhang met de onderdelen bedrijfsmodel en governance & organisatie. Aanpassingen in de sturing in het bedrijfsmodel en beheersing van de organisatie dienen te leiden tot verbetering van de financiële positie. Maatregelen en interventies kennen drie stappen; ze zijn enerzijds gericht op bewustwording van risico en urgentie bij bestuur en RvC, anderzijds op het analyseren en begrijpen van het probleem, en tot slot op het oplossen en het verbeteren van de financiële positie. Het palet aan bijbehorende maatregelen en interventies zijn alle in het bedrijfsmodel en in governance & organisatie benoemde maatregelen die leiden tot inzicht en verbetering van de financiële positie.

## 7.1 ICR

### Doelstelling

Beoordeelt de liquiditeitspositie van de corporatie.

### Omschrijving

De ICR toetst of de corporatie op korte- en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen.

### Berekening<sup>8</sup>

$$\text{ICR} = \frac{\text{Operationele kasstroom} + \text{Rente uitgaven} - \text{rente inkomsten}}{\text{Rente uitgaven} - \text{rente inkomsten van interne lening}}$$

### Normering

ICR	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	1,4	n.v.t.
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	1,8	n.v.t.
Enkelvoudig / geconsolideerd	1,4	n.v.t.

### Input en termijn

Kasstroomoverzicht realisatie + 5-jaars prognose.

### Aandachtspunten ten aanzien van definitie en/of berekening

#### Rente interne lening

De rente-inkomsten van de interne lening worden in de berekening van de ICR van de DAEB-tak gesaldeerd met de rente-uitgaven in de noemer. De rente-inkomsten van de interne lening worden (evenals de reguliere rente-inkomsten) uit de teller geëlimineerd. In de definitie van niet-DAEB-tak worden de rente-uitgaven op de interne lening zowel in de teller als noemer meegenomen.

#### Dividend

Aw en WSW beschouwen dividend (van niet-DAEB aan DAEB) als niet-structureel. Dit sluit aan bij de toepassing in andere sectoren. De mogelijke uitkering van dividend is niet verplichtend en afhankelijk van (toekomstige) beleidskeuzes en mogelijke externe factoren. De dividenduitkering is daarom geen onderdeel van de operationele kasstroom en ICR-berekening.

<sup>8</sup> De exacte berekening van de ratio's (ICR, LTV, Solvabiliteit, dekkingsratio en onderpandratio) is uitgewerkt in het Excel model 'berekenswijze ratio's Aw/WSW'

## 7.2 LTV

### Doelstelling

Beoordeelt de vermogenspositie van de corporatie.

### Omschrijving

De LTV toetst of het vastgoed in exploitatie op lange termijn voldoende kasstromen genereert ten opzichte van de nominale schuldpositie. De lange termijn opbrengstpotentie van het vastgoed wordt berekend middels de beleidswaarde en houdt rekening met het corporatiebeleid.

### Berekening

$$\text{LTV} = \frac{\text{Nominale schuld}}{\text{Beleidswaarde}}$$

### Normering

LTV	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	n.v.t.	85%
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	n.v.t.	75%
Enkelvoudig / geconsolideerd	n.v.t.	85%

### Input en termijn

Balans realisatie + 5-jaars prognose, en de beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

### Aandachtspunten ten aanzien van definitie en/of berekening

#### *Interne lening*

Bij het berekenen van de LTV wordt in de DAEB-tak de netto lening opgenomen in de teller (gecorrigeerd voor interne lening). In de gehele prognoseperiode dient de DAEB-tak minimaal met de opgenomen netto lening (gecorrigeerd voor interne lening) onder het gestelde maximum uit te komen.

#### *Waardering vastgoed*

De berekeningswijze voor de beleidswaarde is opgenomen in het handboek marktwaardering dat jaarlijks wordt gepubliceerd.

## 7.3 Solvabiliteit

### Doelstelling

Beoordeelt de (eigen) vermogenspositie van de corporatie.

### Omschrijving

De solvabiliteit geeft inzicht in de eigen vermogenspositie van de corporatie, rekening houdende met het corporatiebeleid. De jaarrekening presenteert de eigen vermogenspositie op marktwaarde. Een deel van dat gerapporteerde eigen vermogen kan niet worden gerealiseerd door het maatschappelijke beleid van de corporatie. Om de eigen vermogenspositie van de corporatie te bepalen, rekening houdende met het eigen beleid, is een correctie voor de maatschappelijke bestemming nodig. Die correctie wordt berekend middels het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde.

### Berekening

$$\text{SOLV.} = \frac{\text{Eigen vermogen o.b.v. beleidswaarde}}{\text{Balanstotaal o.b.v. beleidswaarde}}$$

### Normering

Solvabiliteit	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	15%	n.v.t.
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	40%	n.v.t.
Enkelvoudig / geconsolideerd	15%	n.v.t.

### Input en termijn

Balans realisatie + 5-jaars prognose, en de beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

## 7.4 Dekkingsratio

### Doelstelling

Beoordeelt in geval van discontinuïteit of de (markt)waarde van het onderpand voldoende is om de marktwaarde van de schuldpositie af te lossen.

### Omschrijving

De dekkingsratio toetst hoe de marktwaarde van het onderpand in verhouding staat tot de marktwaarde van de leningportefeuille. De dekkingsratio is relevant in geval van een slechte financiële positie en (dreigende) discontinuïteit. Uitgangspunt voor bepaling van de waarde van het onderpand is de marktwaarde in verhuurde staat. Uitgangspunt voor de leningen is de marktwaarde van de leningen.

### Berekening

$$\text{DEK.} = \frac{\text{Marktwaarde schuld}}{\text{Marktwaarde verhuurde staat}}$$

### Normering

Dekkingsratio	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	n.v.t.	70%
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	n.v.t.	70%
Enkelvoudig / geconsolideerd	n.v.t.	70%

### Input en termijn

Balans realisatie.

### Aandachtspunten ten aanzien van definitie en/of berekening

Interne lening

Bij het berekenen van de dekkingsratio wordt in de DAEB-tak de netto lening opgenomen in de teller (gecorrigeerd voor interne lening). In de gehele prognoseperiode dient de DAEB-tak minimaal met de opgenomen netto lening (gecorrigeerd voor interne lening) onder het gestelde maximum uit te komen. Voor de interne lening wordt aangenomen dat de marktwaarde van de interne lening gelijk is aan de nominale waarde.

### Waardering vastgoed

De berekeningswijze voor de marktwaarde verhuurde staat is opgenomen in het handboek marktwaardering dat jaarlijks wordt gepubliceerd en is overeenkomstig hetgeen geldt voor de jaarrekening van corporaties.

### Waardering leningen

De marktwaarde van de leningen conform de jaarrekening. Hierin wordt ook de marktwaarde van derivaten meegenomen.

## 7.5 Onderpandratio (ten behoeve van WSW)

### Doelstelling

Beoordeelt in geval van discontinuïteit of de (markt)waarde van het onderpand van WSW voldoende is om de marktwaarde van de geborgde schuldpositie af te lossen.

### Omschrijving

De onderpandratio toetst hoe de marktwaarde van het bij WSW ingezet of gevestigd onderpand in verhouding staat tot de marktwaarde van de door WSW geborgde leningportefeuille. De onderpandratio is relevant in geval van een slechte financiële positie en (dreigende) discontinuïteit. Uitgangspunt voor bepaling van de waarde van het onderpand is de marktwaarde in verhuurde staat. Uitgangspunt voor de leningen is de marktwaarde van de leningen.

### Berekening

$$\text{ONDERPAND RATIO} = \frac{\text{Marktwaarde schuld van WSW geborgde leningen}}{\text{Marktwaarde verhuurde staat van WSW onderpand}}$$

### Normering

Onderpandratio	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	n.v.t.	n.v.t.
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	n.v.t.	n.v.t.
Enkelvoudig / geconsolideerd	n.v.t.	70%

### Input en termijn

Balans realisatie.

### Aandachtspunten ten aanzien van definitie en/of berekening

#### *Waardering vastgoed*

De berekeningswijze voor de marktwaarde verhuurde staat is opgenomen in het handboek marktwaardering dat jaarlijks wordt gepubliceerd en is overeenkomstig hetgeen geldt voor de jaarrekening van corporaties. Het WSW-onderpand betreft het DAEB-vastgoed in exploitatie (in de DAEB tak), mits niet al bezwaard door derde partijen, plus al het niet-DAEB-bezit waarop WSW reeds hypotheek vestigde.

#### *Waardering leningen*

De marktwaarde van de leningen conform de jaarrekening.

## Bijlage B

### 8 Bedrijfsmodel

#### 8.1 Portefeuillestrategie

##### **Doelstelling**

Beoordelen van het risico dat een corporatie geen adequate (portefeuille)strategie heeft, dan wel dat het proces van totstandkoming daarvan niet goed functioneert, waardoor de financiële continuïteit van de corporatie op termijn in gevaar kan komen of dat middelen niet doelmatig worden ingezet en sprake is van weglek van vermogen.

##### **Omschrijving**

De portefeuillestrategie geeft inzicht in welke (middel)lange termijn doelstellingen de corporatie wil realiseren. Het geeft ten minste antwoord op de vraag welke doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit de corporatie wil realiseren en hoe de samenhang hiertussen is. Daarbij worden duurzaamheidsdoelstellingen beschouwd als onderdeel van het aspect kwaliteit. Het plaatst de strategie binnen de aanwezige financiële randvoorwaarden en geeft inzicht in de termijn waarop de portefeuillestrategie wordt gerealiseerd.

Aw en WSW verwachten van corporaties dat zij op een weloverwogen en gestructureerde manier invulling geven aan de portefeuillestrategie. Twee elementen staan hierin centraal: inhoud en proces, met als vertrekpunt de woonvisie en daaruit voortvloeiende prestatieafspraken met gemeente, huurdersorganisatie en eventuele andere corporaties binnen het werkgebied.

Corporaties met een inhoudelijk goed onderbouwde portefeuillestrategie zijn beter in staat hun maatschappelijke doelen te bereiken. Een goede portefeuillestrategie is gebaseerd op een gedegen analyse van de omgeving en marktonderzoeken (o.a. economische en demografische ontwikkeling). De strategie is afgestemd met belanghouders, waaronder de gemeentelijke woonvisie en prestatieafspraken, en is getoetst aan de financiële mogelijkheden en randvoorwaarden van de corporatie. Het is ook van belang dat de corporatie zelf onderzoek doet en op basis daarvan een eigenstandige visie op de toekomstige ontwikkelingen formuleert, onder meer als onderbouwing van het eigen standpunt richting de gemeentelijke politiek. Het verhoogt de voorspelbaarheid en stabiliteit van (lange termijn) financiële resultaten en beperkt het risico voor de borg alsmede het risico op weglek van vermogen of niet doelmatige besteding van middelen.

Corporaties met een goed functionerend proces voor de totstandkoming van de portefeuillestrategie hebben de missie, visie en doelstellingen afgestemd met belanghouders. Deze corporaties hebben een hogere externe legitimatie voor de uitvoering van de strategie en daaruit voortvloeiende plannen (waaronder het transitieprogramma). Deze corporaties zijn beter in staat te sturen op de resultaten, wat de voorspelbaarheid en stabiliteit van kasstromen en de financiële positie op de lange termijn vergroot.

##### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

##### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Hieronder is een toelichting op uitgangspunten, criteria en handvatten voor de beoordeling van de portefeuillestrategie opgenomen. De mate van diepgang in de beoordeling is afhankelijk van de omvang van de corporatie, de aanwezige opgave en de mate waarin de portefeuillestrategie reeds in voorgaande jaren is beoordeeld. Voor waar het de opgave betreft is aanvullende aandacht vereist in het geval sprake van specifieke problematiek, zoals krimp of aardbevingen.

**Inhoud:**

De belangrijkste elementen die in de inhoudelijke beoordeling van een portefeuillestrategie een rol spelen zijn:

- De portefeuillestrategie is actueel en sluit aan op de woonvisie, prestatieafspraken en is vertaald naar de begroting en dPI en maakt expliciet onderscheid naar DAEB en niet-DAEB.
- De portefeuillestrategie is gebaseerd op recente (demografische) onderzoeken en sluit aan bij de maatschappelijke opgave in het werkgebied van de corporatie (lieft gedeeld met gemeente(n) en collega corporaties in de marktregio).
- De portefeuillestrategie omschrijft duidelijk (in termen van ten minste betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit (waaronder duurzaamheid)) de wensportefeuille, haalbare portefeuille en de huidige portefeuille. Afwijkingen ten opzichte van eventuele eerdere versies van de portefeuillestrategie worden afdoende toegelicht en onderbouwd.
- De portefeuillestrategie licht toe hoe deze tot stand is gekomen en op welke wijze input van belanghouders is meegenomen (en tevens welke input niet).
- Duidelijk is het verschil tussen de wens- en huidige portefeuille. Er is beoordeeld wat de afwijking met de huidige portefeuille en de daaruit voortvloeiende transformatieopgave is. Als deze te groot is maken alternatieve scenario's onderdeel uit van de portefeuillestrategie en worden de keuzes om te komen tot een haalbare portefeuille onderbouwd.
- De corporatie heeft een visie op de toekomstbestendigheid van de strategie en het bedrijfsmodel op lange termijn (voorbij de prognoseperiode).
- Duidelijk wordt welk financieel beleid c.q. welke risicobereidheid (ten aanzien van financiële ratio's) de corporatie hanteert en welke keuzes de corporatie heeft gemaakt in financiële strategische afwegingen.
- De toets op financiële haalbaarheid in de tijd is duidelijk en logisch opgebouwd. De toets op interne financiële criteria alsmede die van Aw/WSW is expliciet zichtbaar, met scenario's alsmede bijsturingmogelijkheden.
- De portefeuillestrategie bevat een uitwerking van de effecten voor de organisatie. Dit is vertaald naar concrete doelstellingen per organisatiegebied per jaar.
- Duidelijk is welke kaders voor assetmanagement gelden. Kaders zijn op zodanig niveau dat de wensportefeuille kan worden vertaald naar activiteiten op complexniveau (vertaling van strategie naar operationeel).
- De portefeuillestrategie beschrijft hoe de corporatie waarborgt dat deze actueel blijft.

**Proces:**

De belangrijkste elementen die beoordelen of sprake is van een adequaat proces van totstandkoming van de portefeuillestrategie (strategiebepaling, formuleren van doelstellingen, monitoring en rapportage, en afstemming met belanghouders) zijn:

- De portefeuillestrategie is zichtbaar breed tot stand gekomen. Met breed wordt bedoeld, interne en externe belanghouders hebben input kunnen leveren aan de portefeuillestrategie.
- De portefeuillestrategie is besproken met en goedgekeurd door de RvC.
- De portefeuillestrategie is zorgvuldig tot stand gekomen, blijvend onder andere uit de stappen die zijn doorlopen, alternatieven die verkend zijn en de tijd die er voor genomen is.



- De strategische doelstellingen zijn logisch vertaald naar concrete doelstellingen per jaar en kaders voor het niveau van assetmanagement.
- De portefeuillestrategie en doelstellingen worden jaarlijks gevalideerd (en waar nodig bijgesteld) naar aanleiding van belangrijke interne of externe ontwikkelingen.
- Er vindt periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Hierbij wordt communicatie in de organisatie en vertaling naar complexplannen meegenomen. Hier ligt een relatie met governance.

### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

#### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

#### **Kwalitatief:**

Indien uit de inhoudelijke en procesmatige beoordeling bijzonderheden blijken zal een verdiepend onderzoek plaatsvinden naar de oorzaak hiervan. De verdieping is situationeel en afhankelijk van de omvang van de corporatie, omvang van de opgave alsmede de mate waarin de portefeuillestrategie in voorgaande jaren is beoordeeld.

#### Input data

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen kwantitatieve analyse. Informatie vanuit 'vastgoed voorraad en samenstelling' alsmede '(des)investeringen, 'huren' en 'onderhoud' kunnen wel voor duiding worden gebruikt.</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuillestrategie</li> <li>• Ondernemingsplan</li> <li>• Jaarverslag</li> <li>• Managementletter en accountantsverslag</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdiepend gesprek corporatie</li> <li>• Vastleggingen van het proces van totstandkoming van de portefeuillestrategie</li> <li>• Onderliggende (demografische) onderzoeken</li> <li>• Meerjarenbegroting</li> <li>• Organisatorische inrichting, inclusief assetmanagement</li> </ul>

### Maatregelen en interventies

Vertrekpunt is het vergroten van bewustwording en het onderkennen van het belang van een gedegen portefeuillestrategie bij de corporatie (bestuur en raad van commissarissen).

Indien een corporatie niet aan de criteria voor een goede portefeuillestrategie voldoet, zullen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Opstellen adequate portefeuillestrategie.
- Toetsen portefeuillestrategie op financiële haalbaarheid (extra scenario's doorrekenen).
- Nader onderbouwen wensportefeuille met (markt)onderzoeksgegevens.
- Verzoeken om de wensportefeuille en haalbare portefeuille ter beoordeling af te stemmen met de gemeente(n) en collega-corporaties alsmede huurders.
- Versterken organisatorische functie van portefeuillestrategie binnen de corporatie (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin).
- Verder integreren portefeuillestrategie in de planning & control cyclus.

### Risicoscore:

- Laag:  
De portefeuillestrategie bevat een 'wensportefeuille' in termen van omvang, type bezit, kwaliteitsniveau, etc. gebaseerd op een actuele analyse van de omgeving (woningmarkt, economisch en demografische ontwikkelingen). De

portefeuillestrategie is afgestemd met belangenhouders en komt voort uit de aanwezige woonvisie. De portefeuillestrategie is vertaald naar een 'haalbare portefeuille' rekening houdend met alle geldende financiële randvoorwaarden. De portefeuillestrategie is leidend voor besluitvorming over het beheer en de transitie van de portefeuille. Er vindt periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling plaats. Doelstellingen zijn (SMART) en zijn vertaald naar tactische (assetmanagement) en operationele doelstellingen.

- **Midden:**  
De portefeuillestrategie bevat een beperkt uitgewerkte 'wensportefeuille' in termen van omvang, type bezit, kwaliteitsniveau, etc. gebaseerd op een actuele analyse van de omgeving (woningmarkt, economisch en demografische ontwikkelingen). De portefeuillestrategie is wel afgestemd met belangenhouders maar komt niet geheel voort uit de aanwezige woonvisie. De portefeuillestrategie is enigszins vertaald naar een 'haalbare portefeuille' rekening houdend met alle geldende financiële randvoorwaarden. De portefeuillestrategie is niet in alle gevallen leidend voor besluitvorming over het beheer en de transitie van de portefeuille. Er vindt niet structureel periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling plaats. Doelstellingen zijn slechts gedeeltelijk (SMART) waarbij vertaling naar tactische (assetmanagement) en operationele doelstellingen niet altijd helder is.
- **Hoog:**  
De portefeuillestrategie heeft een slecht dan wel onvoldoende gedocumenteerde en onderbouwde uitwerking van de 'wensportefeuille' in termen van omvang, type bezit, kwaliteitsniveau, etc. De portefeuillestrategie is onvoldoende gebaseerd op een actuele analyse van de omgeving (woningmarkt, economisch en demografische ontwikkelingen) en is onvoldoende afgestemd met belangenhouders (inclusief woonvisie). De portefeuillestrategie is niet vertaald naar een 'haalbare portefeuille' (niet getoetst op financiële haalbaarheid) en is niet altijd leidend voor besluitvorming over het beheer en de transitie van de portefeuille. Er vindt onvoldoende periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling plaats. Doelstellingen zijn onvoldoende (SMART) waarbij vertaling naar tactische (assetmanagement) en operationele doelstellingen niet helder is.

## 8.2 Huidige portefeuille

Inzicht in de samenstelling en kenmerken van de (huidige) vastgoedportefeuille zijn belangrijk voor de corporatie. Het geeft inzicht in de risico's van de portefeuille en biedt een beter vertrekpunt voor het vertalen van de portefeuillestrategie naar een concreet transitieprogramma. Het inzicht in de huidige portefeuille maakt onderscheid naar:

- Omvang
- Kwaliteit
- Spreiding
- Samenstelling

### 8.2.1 Omvang en kwaliteit

#### **Doelstelling**

Beoordelen van de omvang en kwaliteit van de portefeuille van de corporatie.

#### **Omschrijving**

De kwaliteit van de portefeuille geeft een indicatie voor de mate waarin de corporatie in de toekomst haar kasstromen in stand kan houden, of dat het risico bestaat op dalende operationele kasstromen als gevolg van verslechterende kwaliteit en daarmee verhuurbaarheid van de portefeuille. Het gaat enerzijds om de aansluiting van de kwaliteit van de portefeuille op de behoefte uit de markt (indicatie voor slechte verhuurbaarheid,

leegstand c.q. de mogelijkheid om huren te verhogen), anderzijds of de corporatie in de nabije toekomst rekening moet houden met omvangrijke ingrepen om de kwaliteit van het bezit te verbeteren of tenminste in stand te houden. Hierbij spelen eventuele omvangrijke regionale risico's zoals bijvoorbeeld aardbevings- of funderingsproblematiek ook een rol.

Een onderscheid wordt gemaakt naar twee belangrijke elementen:

- Conditie-score
- Energielabel

### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

#### **Kwantitatief:**

- Aantal VHE (verhuureenheden, gedefinieerd als woonequivalenten)
- Aantal VHE per conditiescore (bijvoorbeeld NEN 2767 methodiek)
- Aantal VHE per energielabel (inclusief onbekend)

Primair wordt de informatie gebruikt als input in relatie tot de portefeuillestrategie en het hieruit voortvloeiende transitieprogramma, investeringen, verkoop, huurbeleid en onderhoudsbeleid.

#### **Kwalitatief:**

- Indien van toepassing beoordelen op welke wijze de portefeuille risico loopt op aardbevings-, funderingsproblematiek of overige regionale problematiek.

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

#### **Kwalitatief:**

Wanneer de informatie niet op orde is, twijfel bestaat over de betrouwbaarheid van de gegevens of geen goede vertaling is gemaakt van kwaliteit naar de portefeuillestrategie, wordt een verdiepend onderzoek uitgevoerd. Doel is een beter beeld krijgen van de betrouwbaarheid van de kwantitatieve elementen. De volgende punten kunnen in het gesprek met de corporatie aan de orde komen:

- Wat is de visie op het gewenste kwaliteitsniveau van de portefeuille?
- Wat is de opbouw van de ingerekende onderhoudslasten (toename van mutatie- of klachten onderhoud kan een signaal zijn voor onvoldoende planmatig onderhoud).
- Hoe wordt de kwaliteit van de portefeuille gemeten? Is dit voldoende objectief?
- Als geen gebruik gemaakt wordt van de NEN-systematiek, welke systematiek wordt dan toegepast?
- Heeft de corporatie inzicht in complexen waar sprake is van achterstand in onderhoud of dat aanvullende risico's zoals funderingen, asbest, brandveiligheid etc. aanwezig zijn?
- Heeft de corporatie inzicht in deelscores bij de uitgevoerde conditiemetingen om inzicht te krijgen in de elementen waar mogelijk sprake is van achterstallig onderhoud waar de corporatie eerder actie op moet ondernemen?

### **Input data**

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dPi/dVi: bezit (zowel realisatie als prognose op basis van ingerekende investeringen en onderhoud).</li> <li>• dPi/dVi: aantal VHE's per NEN-score</li> <li>• dPi/dVi: aantal VHE's per energielabel</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>

### **Maatregelen en interventies**

Afhankelijk van inzichten wordt dit meegewogen in de beoordeling van de portefeuillestrategie en bijbehorend transitieprogramma. Er zijn geen vooraf vastgestelde maatregelen en/of interventies.

### **Risicoscore:**

- **Laag:**  
De data rond het onderwerp 'kwaliteit' zijn op orde (<1% van NEN-conditiescore en energielabel onbekend), én gemiddeld energielabel van A+ of beter, én gemiddelde NEN-score van 3 of beter. Er zijn geen omgevingsrisico's die de kwaliteit van het bezit negatief beïnvloeden.
- **Midden:**  
De data rond het onderwerp 'kwaliteit' zijn redelijk op orde (<10% van NEN-conditiescore en energielabel onbekend), én gemiddeld energielabel van rond de B, gemiddelde NEN-score van 3 of beter, met beperkt aandeel NEN-score 4 of slechter. Er zijn omgevingsrisico's die de kwaliteit van het bezit mogelijk en/of beperkt negatief beïnvloeden.
- **Hoog:**  
De data rond het onderwerp 'kwaliteit' zijn niet op orde (>10% van NEN-conditiescore en energielabel onbekend), gemiddeld energielabel van C of slechter en aanzienlijk deel van het bezit met NEN-score van 4 of slechter. Er zijn omgevingsrisico's die de kwaliteit van het bezit negatief beïnvloeden.

## **8.2.2 Spreiding en samenstelling portefeuille**

### **Doelstelling**

Beoordelen van het risico dat de operationele kasstroom kwetsbaar kan zijn als gevolg van de eenzijdigheid van het type vastgoed of concentratie in risicovollere regio's en woningmarktgebieden.

### **Omschrijving**

Een eenzijdige samenstelling van de portefeuille maakt een corporatie kwetsbaar voor ontwikkelingen in de vraag van dat betreffende type vastgoed of ontwikkeling in het woningmarktgebied. Een risico kan ontstaan door bijvoorbeeld veranderende marktvraag, regeringsmaatregelen (bijvoorbeeld scheiden wonen zorg, regio gebonden ontwikkelingen, krimp, aardbevingen), of andere externe omstandigheden.

#### **Spreiding**

De geografische spreiding van de portefeuille geeft inzicht in de afhankelijkheid van een bepaald woningmarktgebied. De onderdelen zijn relevant om meer inzicht te verkrijgen in de portefeuille van de corporatie.

#### **Samenstelling**

Een corporatie met een divers woningbezit, of met relatief veel bezit met een laag inherent risico is minder kwetsbaar voor ontwikkelingen in de markt (bijvoorbeeld veranderende voorkeuren van huurders, vraaguitval, veranderingen in wettelijke eisen rondom woonegelegenheden, etc.). Bij deze corporaties zijn de risico's meer gespreid, hetgeen leidt tot meer stabiliteit in de kasstromen. Daarnaast hebben corporaties BOG/MOG/ZOG (bedrijfsonroerendgoed, maatschappelijk vastgoed en zorgvastgoed) waarbij het risico enerzijds wordt bepaald door de onderliggende huurcontracten en spreiding in huurders en anderzijds door de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed. Corporaties met relatief veel BOG/MOG/ZOG-eenheden lopen een groter risico dan corporaties met weinig eenheden in deze categorie. Aw en WSW willen benadrukken dat het hebben van BOG/MOG/ZOG niet

per definitie risicovol is, maar dat de corporatie hier wel bewust en verantwoord mee moet omgaan. In de beoordeling wordt onderzocht of er voldoende beheersing is rondom dit type vastgoed. Daardoor kunnen risico's bij relatief veel BOG/MOG/ZOG mogelijk toch laag worden ingeschat bij goede beheersing.

### Beoordelingscriteria en signalen: basis

#### Kwantitatief:

- Aantal gemeenten waarin de corporatie werkzaam is (op enkelvoudig/geconsolideerd niveau).
- Aantal woningmarktgebieden waarin de corporatie werkzaam is (op enkelvoudig/geconsolideerd niveau).
- Samenstelling van de portefeuille; als verdeling van het bezit in woonequivalenten naar woningtypen, BOG, MOG, ZOG (op enkelvoudig/geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen).
- Percentage aandeel BOG/MOG/ZOG in huuropbrengsten. Indien dit op enkelvoudig/geconsolideerd niveau > 7,5% wordt verdiepend onderzoek uitgevoerd (mede afhankelijk in hoeverre dit risicogebied in voorgaande jaren is beoordeeld).
- Is de corporatie een categorale instelling.

#### Kwalitatief:

- N.v.t.

### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

#### Kwantitatief:

- N.v.t.

#### Kwalitatief:

Alleen van toepassing op samenstelling portefeuille.

In geval van signalen uit de basisbeoordeling vindt verdieping plaats aan de hand van onderwerpen:

- Strategie rondom BOG/MOG/ZOG;
- Visie op diversificatie in portefeuille;
- Risicoanalyse: heeft de corporatie een risico analyse BOG/MOG/Zorgvastgoed/Studentenhuisvesting waarin ook inzicht wordt gegeven in de huurders en huurcontracten, risico's bij veranderende vergoedingenstructuren (o.a. zorg), huurniveaus en leegstand, alternatieve aanwendbaarheid en scenario analyses met financiële effecten op ICR, LTV en solvabiliteit.

Of daadwerkelijk verdiepend onderzoek moet plaatsvinden is uiteraard mede afhankelijk van de vraag in hoeverre dit risicogebied in voorgaande jaren is beoordeeld.

### Input data

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dVi: samenstelling bezit naar diverse type eenheden.</li> <li>• dVi: huurinkomsten BOG/MOG/ZOG, afgezet tegen totale huurinkomsten.</li> <li>• dVi: marktwaarde + disconteringsvoet naar deelportefeuilles.</li> <li>• dPi/dVi: aantal VHE-corporatie (geconsolideerd).</li> <li>• dVi: aantal gemeenten + woningmarktregio's + provincie waarin corporatie werkzaam is.</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Risicoanalyse BOG/MOG/Zorgvastgoed/Studentenhuisvesting</li> <li>• Portefeuillestrategie.</li> </ul>

#### Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico heeft op dit onderdeel kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Risicoanalyse zorgvastgoed
- Risicoanalyse BOG/MOG
- Uitwerken strategie op specifiek type bezit

Wat betreft omvang en spreiding zijn er geen risico-/beheersmaatregelen. Inzichten worden meegenomen in de overige onderdelen van het beoordelingskader.

#### **Risicoscore:**

- **Laag:**  
Er is geen sprake van concentratie bezit dat niet aansluit op (te verwachten) markt vraag. Het aandeel meervoudig gestapelde woningen zonder lift is laag. De corporatie loopt vrijwel geen risico's op BOG/MOG/ZOG, waarbij het vastgoed zonder noemenswaardige investeringen volledig alternatief aanwendbaar.
- **Midden:**  
Er is in enige mate sprake van concentratie bezit dat niet aansluit op de (te verwachten) markt vraag. Het aandeel meervoudig gestapelde woningen zonder lift laag is gemiddeld. De corporatie loopt beperkt risico's op BOG/MOG/ZOG, waarbij het vastgoed met enkele investeringen volledig alternatief aanwendbaar.
- **Hoog:**  
Er is sprake van hoge mate van concentratie bezit dat niet aansluit op de (te verwachten) markt vraag. Het aandeel meervoudig gestapelde woningen zonder lift is hoog. De corporatie loopt risico's op BOG/MOG/ZOG, waarbij het vastgoed alleen met noemenswaardige investeringen alternatief aanwendbaar.

De onderwerpen omvang en spreiding kennen geen scoringsrichtlijn in het gezamenlijk beoordelingskader, omdat deze niet beïnvloedbaar zijn. De gegevens worden als input voor de overige toetsingsonderdelen gebruikt.

### 8.3 Omgeving

#### Doelstelling

Beoordelen welke risico's een corporatie loopt voortkomend uit de lokale woningmarkt(en) en de economische en demografische ontwikkelingen binnen het werkgebied waarin de corporatie actief is.

#### Omschrijving Risicogebieden

De lokale woningmarkt, economische en demografische ontwikkelingen in het gebied/ de gebieden waarin een corporatie actief is beïnvloeden in belangrijke mate het risico dat de corporatie nu en in de toekomst loopt. De toekomstige operationele kasstromen en/of de kasstromen uit verkopen en investeringen kunnen negatief worden beïnvloed door de ontwikkeling van de vraag naar huisvesting in de betreffende woningmarkt (demografisch risico /woningmarktrisico) en de ontwikkelingen op de (lokale) vastgoedmarkt (vastgoedmarktrisico).

De ontwikkelingen in de lokale woningmarkt waarin de corporatie opereert, in het bijzonder of in de betreffende markt sprake is van (verwachte) krimp, is een belangrijke indicator voor de huidige en toekomstige financiële positie van de corporatie. De ontwikkelingen op de vastgoedmarkt houden verband met de mogelijkheden tot verkoop en de waardeontwikkeling van woningen. Dit is relevant voor de toekomstig te realiseren verkoopontvangsten en de ontwikkeling van de onderpandwaarde.

Bij de beoordeling spelen de volgende aspecten een rol:

1. Markt
2. Economie
3. Demografie

#### Beoordelingscriteria en signalen: basis

##### **Kwantitatief:**

Ad 1) Markt:

Score leefbaarheid uit de Leefbarometer (Rijksoverheid). Deze score omvat een oordeel over de aantrekkelijkheid van de leefomgeving/ woningmarkt. Dit aspect wordt beoordeeld op basis van vijf criteria: kwaliteit van de woningvoorraad, fysieke leefomgeving, voorzieningenniveau, kenmerken van bewonerssamenstelling en veiligheid.

Ad 2) Economie:

De (waarde)ontwikkeling van de vastgoedmarkt als indicator voor de economische ontwikkeling in het werkgebied. Wordt gebaseerd op de (absolute) hoogte van de WOZ-waarde én de ontwikkeling van de WOZ-waarde over het afgelopen jaar in het werkgebied van de corporatie (CBS-informatie).

Ad 3) Demografie:

Demografische ontwikkeling op basis van het aantal huishoudens, gebaseerd op data van Primos (Rijksoverheid i.s.m. ABF). Beoordeelt de gemiddelde jaarlijkse groei/ontwikkeling van de absolute aantallen huishoudens over de periode van heden t/m 2025.

De benodigde informatie is gebaseerd op openbare data en hoeft niet aanvullend door corporaties te worden aangeleverd.

##### **Kwalitatief:**

- N.v.t.

#### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

##### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Indien gewenst, wordt op basis van de kwantitatieve beoordeling nader ingezoomd op de genoemde onderdelen. Primair wordt deze informatie als input gebruikt voor de beoordeling van de portefeuillestrategie en het hieruit voortvloeiende transitieprogramma alsmede haar (des)investeringen en huur- en onderhoudsbeleid.

**Input data**

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primos: inzicht in ontwikkeling huishouders.</li> <li>• CBS: ontwikkeling WOZ-waarde in werkgebied corporatie.</li> <li>• Leefbarometer: leefbaarheidsscore werkgebied corporatie</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Input portefeuillestrategie, transitieprogramma, (des)investeringen en huur- en onderhoudsbeleid.</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Afhankelijk van inzichten wordt dit onderwerp meegenomen in de beoordeling van de portefeuillestrategie en bijbehorend transitieprogramma. Er zijn geen vooraf vastgestelde maatregelen en interventies.

**Risicoscore:**

- **Laag:**  
De corporatie is niet werkzaam in een krimpgebied, er is sprake van stijgende WOZ-waarde en de corporatie is werkzaam in gemeenten met positieve score leefbaarheid. De vooruitzichten in het werkgebied van de corporatie zijn overwegend positief.
- **Midden:**  
De corporatie is werkzaam in gemeenten waarbij huishoudens overwegend stabiel blijven (dan wel beperkt bezit in een krimpgebied), er is sprake van stabiele WOZ-waarde en de corporatie is werkzaam in gemeenten met gemiddelde score leefbaarheid. De vooruitzichten in het werkgebied van de corporatie zijn redelijk.
- **Hoog:**  
De corporatie is overwegend werkzaam in een krimpgebied, er is sprake van dalende WOZ waarde en de corporatie is werkzaam in gemeenten met negatieve score leefbaarheid. De vooruitzichten in het werkgebied van de corporatie zijn negatief.



## 8.4 Transitieprogramma

### Doelstelling

Beoordelen of het transitieprogramma (het tactisch niveau van vastgoedkeuzes) zoals opgenomen in de begroting aansluit op de portefeuillestrategie (wensportefeuille) en of het transitieprogramma (financieel) gerealiseerd kan worden. Aansluitend wordt gekeken of de corporatie mechanismen heeft om, indien nodig, bij te sturen. Hierbij wordt tevens de realisatie in de afgelopen jaren betrokken.

### Omschrijving

Het transitieprogramma is de schakel tussen de portefeuillestrategie en operationele activiteiten. Het is van belang dat de corporatie het proces op orde heeft om een goede vertaling te maken van de portefeuille doelstellingen naar tactisch/operationeel niveau. Het betreft onder andere wijkvisies, complexplannen, investeringsprogramma's, verkoopvijvers, en toerekening van huur en onderhoud. Randvoorwaarde voor een goed transitieprogramma is dat (portefeuille)doelstellingen concreet zijn beschreven en meetbaar zijn, en een duidelijke afweging plaatsvindt tussen de maatschappelijke bijdrage en de financiële effecten van activiteiten. Denk aan ratio's/rendementen/maatschappelijk bijdrage/doelmatige inzet van middelen. Het ontbreken van duidelijke randvoorwaarden en bijbehorend afwegingskader kan leiden tot ongewenste besluitvorming of weglek van maatschappelijk vermogen. Een transitieprogramma dat niet aansluit bij de portefeuillestrategie, of een programma dat aansluit maar in de praktijk niet wordt uitgevoerd, staat het realiseren van de portefeuillestrategie/ -doelstellingen in de weg en leidt uiteindelijk tot hogere onzekerheid over de toekomstige stabiliteit van kasstromen en de operationele marge.

De risicobeoordeling op dit onderdeel valt uiteen in de volgende drie hoofdelementen:

1. Omvang transitieprogramma;
2. Kwaliteit transitieprogramma en aansluiting op portefeuillestrategie: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit (o.a. verduurzaming);
3. Realisatiekracht transitieprogramma.

### Beoordelingscriteria en signalen: basis

#### **Kwantitatief:**

Ad 1) Omvang transitieprogramma:

- Absolute omvang: de gemiddelde transformatieopgave (investeringskasstroom (incl. investeringen bestaan bezit) + verkoopkasstroom) over vijf prognosejaren gedeeld door het balanstotaal op beleidswaarde (op enkelvoudig/ geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen). Indien dit < 0,5% of > 10,0% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Wijziging omvang: de afwijking van de transformatieopgave ten opzichte van de vorige dPi (op enkelvoudig/ geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen). Indien de gemiddelde transformatieopgave over vijf prognosejaren meer dan 40% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Ad 2) Kwaliteit transitieprogramma:

- N.v.t.

Ad 3) Realisatiekracht transitieprogramma:

- Verkoopafhankelijkheid: de verhouding tussen de geprognosticeerde verkopen en geprognosticeerde investeringen over vijf prognosejaren (op enkelvoudig/ geconsolideerd niveau). Dit geeft een indicatie van de verkoop afhankelijkheid en wendbaarheid bij realisatie van de investeringsopgave. Indien deze > 40% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.

**Kwalitatief:**

Ad 2) Kwaliteit transitieprogramma:

- Het transitieprogramma vertaalt de portefeuillestrategie naar acties en transities binnen de vastgoedportefeuille. De corporatie heeft assetmanagement/vastgoedsturing op orde en dit is duidelijk gekoppeld aan de portefeuillestrategie. Het transitieprogramma sluit qua inhoud en omvang aan aan bij de portefeuillestrategie.

**Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

**Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Ad 1 & 2) Omvang en kwaliteit transitieprogramma:

Hoofdvraag betreft: heeft de corporatie haar portefeuillestrategie vertaald naar tactisch/operationeel niveau c.q. assetmanagement en propertymanagement? De belangrijkste elementen die hierbij een rol spelen zijn:

- Het assetmanagement (-proces) is duidelijk en gestructureerd gepositioneerd. De afweging op complexniveau vindt plaats door (een team van) medewerkers met een verschillende achtergrond (financieel, technisch, maatschappelijk) om tot een goede, integrale afweging te kunnen komen.
- Duidelijk is welke besluitvormings-/ afwegingskaders voor de transformatie en het assetmanagement gelden (bijvoorbeeld afweging maatschappelijk versus financieel rendement).
- Er zijn wijkvisies en complexbeheerplannen aanwezig. Zichtbaar is dat een afweging plaats vindt tussen maatschappelijke prestaties en financiële prestaties op complexniveau en dat de gekozen strategie per complex logisch aansluit op de score op deze twee elementen.
- De portefeuillestrategie is vervat in een meerjarenplan waarin ook de effecten voor de financiering, de organisatie en de financiën (AW/WSW-ratio's) zijn verwoord. Dit plan geeft richting aan de concrete doelstellingen per jaar, die zijn vertaald in een activiteitenplanning.
- Blijkt uit de aangeleverde informatie dat de bij de portefeuillestrategie gestelde doelen inzake conditiescore en energielabeling zichtbaar worden in het transitieprogramma.
- Het assetmanagement vindt plaats op basis van kwalitatief goede en volledige informatie (cartotheek).
- Er heeft zichtbaar een totaalanalyse van het transitieprogramma plaatsgevonden waarbij deze is beoordeeld op het effect en op de realiseerbaarheid en (financiële) haalbaarheid en inzicht in de wendbaarheid bij eventuele tegenvallers.
- Beschrijving hoe corporatie waarborgt dat het transitieprogramma actueel blijft en dat vertaling van strategisch naar operationeel niveau plaatsvindt.
- De realisatie van de doelstellingen wordt gedurende het jaar gemeten en gerapporteerd. Zichtbaar is dat het bestuur tijdig bijstuurt, indien nodig.

Ad 3) Realisatiekracht transitieprogramma:

Daarnaast zijn nog enkele kwalitatieve elementen die meespelen in de beoordeling van de realisatiekracht van het transitieprogramma:

- Er zijn mogelijkheden in het transitieprogramma om projecten te versnellen of vertragen.
- Er zijn mogelijkheden om snel andere woningen in verkoop te nemen indien nodig.
- Er is sprake van flexibiliteit in de contracten die ze afsluit voor projectontwikkeling.
- Het transitieprogramma sluit aan bij de beschikbare personele en kwalitatieve bezetting.

**Input data**

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>dPi kasstroomoverzicht (investeringen + verkoop)</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>dPi kasstroomoverzicht (investeringen + verkoop)</li> <li>Projectenoverzicht dPi</li> <li>Ondernemingsplan</li> <li>Portefeuillestrategie</li> <li>Jaarverslag</li> <li>Begroting</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprek corporatie</li> <li>De kaders die vanuit het ondernemingsplan/portefeuillestrategie zijn gesteld aan (des)investeringsbeslissingen</li> <li>De werkwijze/het proces dat gehanteerd wordt voor assetmanagement en de afweging op complexniveau</li> <li>Een toelichting hoe de corporatie wendbaarheid creëert in haar transitieprogramma, alsmede toelichting hoe de corporatie haar organisatie heeft afgestemd op het transitieprogramma (kan onderdeel vormen van de portefeuillestrategie).</li> <li>Enkele voorbeelden van wijkvisies (bij kleine corporaties mogelijk niet van toepassing) en complexbeheerplannen</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Vertrekpunt hierbij is het vergroten van de bewustwording en het onderkennen van het belang van de uitwerking van een gedegen transitieprogramma bij de corporatie (bestuur en raad van commissarissen).

Indien een corporatie niet aan de criteria voor een gedegen transitieprogramma voldoet, kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Verzoeken om de kwaliteit van het assetmanagement te verhogen;
- Verzoeken om het transitieprogramma meer in lijn te brengen met het ondernemingsplan/ portefeuillestrategie en/of de financiële haalbaarheid te toetsen;
- Verzoeken om de realiseerbaarheid van het transitieprogramma te onderbouwen aan de hand van de bijsturingsmogelijkheden en de inrichting van de organisatie;
- Beperken vrijgave financieringsruimte middels correctie in borgingsplafond.

**Risicoscore:**

- Laag:  
De corporatie heeft een beperkt transitieprogramma (< 5,0%) en dit wijkt beperkt af van de vorige begroting (< 25%). De omvang en kwaliteit van het transitieprogramma zijn passend bij de portefeuillestrategie.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie heeft een goed uitgewerkt transitieprogramma en heeft in het verleden aangetoond deze ook te kunnen realiseren (zowel financieel als organisatorisch). Het transitieprogramma is concreet en vertaald naar complexplannen en is afgestemd op de portefeuillestrategie (afdoende vertaald naar tactisch/operationeel niveau).

- Midden:  
De corporatie heeft qua omvang een redelijk transitieprogramma (tussen de 5,0% en 10,0%) en/of dit wijkt af van de vorige begroting (tussen de 25% en 40%). De omvang en kwaliteit van het transitieprogramma zijn passend bij de portefeuillestrategie.

OF: indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie heeft een gemiddeld uitgewerkt transitieprogramma en heeft in het verleden over het algemeen

aangetoond deze te kunnen realiseren (zowel financieel als organisatorisch). Het transitieprogramma is op onderdelen concreet, op hoofdlijnen afgestemd op de portefeuillestrategie en deels vertaald naar complexplannen (redelijk vertaald naar tactisch/operationeel niveau).

- Hoog:  
De corporatie heeft een groot transitieprogramma (> 10,0%), en/of dit wijkt fors af van de vorige begroting (> 40%).

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie heeft een slecht uitgewerkt transitieprogramma en heeft in het verleden aangetoond dit niet te kunnen realiseren (zowel financieel als organisatorisch). Het transitieprogramma is niet concreet genoeg en onvoldoende vertaald naar complexplannen en is ook niet afgestemd op de portefeuillestrategie (onvoldoende vertaald naar tactisch/operationeel niveau).

## 8.5 Investerings

### Doelstelling

Beoordelen of de risico's die verbonden zijn aan het investeringsprogramma (nieuwbouw huur en koop, aankoop, renovatie) voldoende beheerst worden. Indien dat niet het geval is komt het investeringsprogramma, en daarmee het complete transitieprogramma, in gevaar of bestaat het risico dat niet-doelmatige bestedingen plaatsvinden (weglek vermogen).

### Omschrijving

Investerings zijn noodzakelijk om de kwaliteit en daarmee de toekomstige kasstromen van de vastgoedportefeuille op peil te houden. De vastgoedportefeuille dient in de toekomst aan te sluiten op de maatschappelijke opgave en doelstellingen in termen van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Zonder investeringen bestaat het risico dat de wensportefeuille en daarmee de maatschappelijke en financiële doelstellingen niet worden gerealiseerd.

Onvoldoende beheersing van risico's in het investeringsprogramma kunnen leiden tot het niet realiseren van doelstellingen, of tot onverwachte kosten en onvoorziene uitgaven die een bedreiging vormen voor de duurzaamheid van het verdienmodel en het weglekken van maatschappelijk vermogen. Het is van belang te beoordelen of de corporatie het investeringsprogramma (als onderdeel van de transitie) op een goede manier beheerst en tot uitvoering brengt ("doet de corporatie de dingen juist"). Tevens dient te worden vastgesteld of de investeringsvoornemens stuurbaar zijn. Hoge stichtingskosten, hoge onrendabele investeringen kunnen een signaal zijn voor onvoldoende beheersing van investeringen.

De mate waarin de corporatie de prognose weet te realiseren is tevens een indicator voor de mate waarin de corporatie het programma van investeringen beheerst. Hoe meer de realisatie afwijkt van de prognose hoe groter het risico dat de corporatie het geprognoseerde investeringsprogramma niet goed beheerst. De realisatie index is een indicator voor de voorspelkracht van de corporatie. Het geeft aan in hoeverre een corporatie de eigen prognoses weet te realiseren. Wanneer de corporatie op dit onderdeel een slecht trackrecord heeft wordt dit meegenomen in de beoordeling van de huidige investeringsopgave. Hoe lager de waarde, hoe groter het verschil tussen de eigen prognoses en de realisatie en hoe minder de corporatie in control lijkt bij de uitvoering van zijn beleid. Een lagere waarde betekent dat de corporatie minder of meer realiseert dan eerder is geprognoseerd.

### Beoordelingscriteria en signalen: basis

#### **Kwantitatief:**

- Absolute omvang: de gemiddelde investeringskasstroom (incl. investeringen bestaand bezit) over vijf prognosejaren gedeeld door het balanstotaal op beleidswaarde (op enkelvoudig/ geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen). Indien dit > 6,5% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Wijziging omvang: de afwijking van de investeringskasstromen (incl. investeringen bestaand bezit) ten opzichte van de vorige dPi (op enkelvoudig/ geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen). Indien de gemiddelde investeringskasstroom over vijf prognosejaren meer dan 50% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt een verdiepend onderzoek gedaan.
- Realisatie-index: de verhouding tussen de gerealiseerde en geprognoseerde investeringskasstroom (incl. investeringen bestaand bezit) over de afgelopen drie realisatiejaren (op enkelvoudig/ geconsolideerd niveau). Voor ieder van de drie jaren worden de gerealiseerde investeringen (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognoseerde investeringen (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses van de investeringen. Bij een realisatie-index < 0,6 of > 1,2 wordt verdiepend onderzoek gedaan.

- Gemiddelde stichtingskosten: indien de gemiddelde stichtingskosten hoger zijn dan €225.000 per eenheid voor DAEB en/of hoger dan €250.000 voor niet-DAEB + verbindingen wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Financieel resultaat nieuwbouw: indien het gemiddeld financieel resultaat (o.b.v. beleidswaarde) van nieuwbouw buiten de bandbreedte valt van -/- € 130.000 en € 0 voor DAEB en/of -/- € 65.000 en € 65.000 voor niet-DAEB + verbindingen signaleert dit mogelijk een onrealistische inschatting van nieuwbouwprojecten en wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Grondposities: indien de balanswaarde van grondposities als percentage van het balanstotaal op beleidswaarde (op enkelvoudig/ geconsolideerd niveau) > 1,0% signaleert dit materiële grondposities en wordt verdiepend onderzoek gedaan.

**Kwalitatief:**

- De inhoud en omvang van investeringen sluiten op hoofdlijnen aan bij de portefeuillestrategie.
- Er is een kwalitatief goed en actueel investeringsbeleid/statuut dat in de praktijk consequent wordt toegepast.
- Het investeringsbeleid bevat een investeringskader waaraan investeringen worden getoetst.
- De accountant heeft geen opmerkingen gemaakt over de administratieve organisatie en interne controlemechanismen rondom het investeringsproces (projectontwikkeling).

**Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

**Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Indien sprake is van een risico in de basisbeoordeling vindt een kwalitatieve beoordeling van de beheersing van het investeringsprogramma plaats waarbij de volgende elementen een rol spelen (geen limitatief toe te passen lijst, afhankelijk van het hiervoor geconstateerde signaal):

Proces:

- Er is sprake van kwalitatief goede projectorganisatie (afhankelijk van omvang investeringsportefeuille en corporatie)
- Het investeringsprogramma sluit aan bij de portefeuillestrategie. Projecten buiten de goedgekeurde portefeuillestrategie komen niet voor.
- De toetsingscriteria voor individuele projecten sluiten aan bij hetgeen verwoord is in de portefeuillestrategie.
- De corporatie weegt op projectniveau alternatieven tegen elkaar af en motiveert de keuze voor het project waaraan uitvoering gegeven wordt.
- Het investeringsbeleid beschrijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de organisatie en het investeringsproces (projectontwikkeling).
- Er is sprake van een heldere projectfasering, met na elke fase een formele besluitvorming. Verplichtingen zijn in beeld na iedere fase.
- Besluitvorming vindt altijd plaats op basis van een breed advies en besluiten boven de 3 miljoen worden vooraf aan het intern toezicht ter goedkeuring voorgelegd.
- Bij investeringsbesluiten wordt – al dan niet door controller – afstemming gezocht met de begroting en financieel reglement waarbij afwijkingen worden toegelicht (ter toets dat investering niet tot overschrijden ratio's Aw/WSW leidt).
- Getoetst wordt of rendementseisen zijn geformuleerd (gedifferentieerd naar type bezit) en of de corporatie hier veelvuldig van afwijkt (en of dit dan wel gemotiveerd gebeurt).

- Er is een integriteitsbeleid (mogelijk als onderdeel van het investeringsbeleid) en dit vormt integraal onderdeel van het investeringsproces. Zie verder het onderdeel governance.
- De corporatie hanteert in haar investering statuut een minimaal voorverkooppercentage van 70% op nieuwbouw van koopwoningen (en toetst hier ook op).
- Er zijn goed uitgewerkte richtlijnen om specifieke risico's te beheersen, blijkend uit het investeringsbeleid (grondposities, onverkochte koopwoningen, samenwerkingsverbanden).
- De corporatie heeft een actueel inzicht in de waardering van grondpositie, rekening houdende met de bestemming van de grondposities en eventueel veranderende marktomstandigheden.

Realisatie-index:

Analyse van de oorzaak, consequenties en genomen maatregelen van afwijkingen in de realisatie index.

Stichtingskosten:

- Analyse van de oorzaak van de hoge stichtingskosten.
- Analyse of het een incident is of hier structureel sprake van is.
- Is er sprake van risico op weglek van de maatschappelijk vermogen (als er geen logische verklaring voor de hoge stichtingskosten is)?

#### Input data

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dVi: balanswaarde onverkochte koopwoningen</li> <li>• dVi: balanswaarde grondposities</li> <li>• dPi: kasstroomoverzicht investeringen</li> <li>• dPi: projectenoverzicht</li> <li>• Managementletter van de accountant</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Investeringsbeleid /statuut</li> <li>• Management Letter van de accountant</li> <li>• Integriteitsbeleid</li> <li>• Jaarplan en kwartaalrapportage</li> </ul>

#### Maatregelen en interventies

- Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft, kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen voor investeringen zijn (niet limitatief):
- Opstellen plan met verbetermaatregelen en planning;
- Verzoeken om een investeringsbeleid op te stellen of op onderdelen te verbeteren, eventueel met de inzet van externe expertise;
- Verzoeken om de projectfasering en de besluitvormingsmomenten aan te scherpen;
- Verzoeken om de (kwaliteit van de) organisatie verder te verbeteren;
- Verzoeken om maatregelen zodat de prognoses betrouwbaarder worden of risico's te mitigeren;
- Verzoeken om scenario-analyses op te stellen (bijvoorbeeld rondom nieuwbouw koopwoningen);
- Verzoeken om een integriteitsbeleid t.a.v. investeringen uit te werken dan wel het bestaande integriteitsbeleid verder te verbeteren;
- De corporatie mag geen nieuwe verplichtingen aangaan en dient een verbeterplan op te stellen;

### Risicoscore:

- **Laag:**  
De omvang van de investeringen zijn beperkt (< 3,0%) en de realisatie van de investeringen in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index tussen 0,8 en 1,10). De corporatie heeft geen overschrijding op de kwantitatieve basisindicatoren voor gemiddelde stichtingskosten (niet hoger dan €225.000 voor DAEB en/of €250.000 voor niet-DAEB + verbindingen) en het resultaat nieuwbouw valt binnen de bandbreedte van +/- €130.000 en €0 voor DAEB en/of +/- €65.000 en €65.000 voor niet-DAEB + verbindingen. De corporatie heeft geen tot beperkte grondposities (< 0,5%). Uit de managementletter van de accountant blijken daarnaast geen bijzonderheden en er is een investeringsstatuut aanwezig.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie beheerst het investeringsprogramma op een (zeer) goede wijze. Besluitvorming vindt plaats op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Investeringsprogramma volgen uit het transitieprogramma en besluiten voldoen aan de criteria zoals opgenomen in het investeringsstatuut.

- **Midden:**  
De omvang van de investeringen is redelijk (tussen de 3,0% en 6,5%) en de realisatie van de investeringen in de afgelopen jaren is niet altijd in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index tussen 0,6 en 1,2). De corporatie heeft geen overschrijding op de kwantitatieve basisindicatoren voor gemiddelde stichtingskosten (niet hoger dan €225.000 voor DAEB en/of €250.000 voor niet-DAEB + verbindingen) en het resultaat nieuwbouw valt binnen de bandbreedte van +/- €130.000 en €0 voor DAEB en/of +/- €65.000 en €65.000 voor niet-DAEB + verbindingen. De corporatie een redelijk omvang grondposities (tussen de 0,5% en 1,0%). Uit de managementletter van de accountant blijken daarnaast enige bijzonderheden, er is wel een investeringsstatuut aanwezig.

OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het investeringsprogramma op een voldoende goede wijze. Besluitvorming vindt veelal plaats op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Investeringsprogramma volgen veelal uit het transitieprogramma en besluiten voldoen meestal aan de criteria zoals opgenomen in het investeringsstatuut.

- **Hoog:**  
De omvang van de investeringen is groot (> 6,5%) en de realisatie van de investeringen in de afgelopen jaren wijkt fors af van hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index < 0,6 of > 1,2). De corporatie heeft een overschrijding op de kwantitatieve basisindicatoren voor gemiddelde stichtingskosten (niet hoger dan €225.000 voor DAEB en/of €250.000 voor niet-DAEB) en het resultaat nieuwbouw valt buiten de bandbreedte van +/- €130.000 en €0 voor DAEB en/of +/- €65.000 en €65.000 voor niet-DAEB. De corporatie heeft omvangrijke grondposities (> 1,0%). Uit de managementletter van de accountant blijken daarnaast relatief veel bijzonderheden en/of er is geen investeringsstatuut aanwezig.

OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het investeringsprogramma onvoldoende. Besluitvorming vindt niet plaats op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Investeringsprogramma volgen niet of onvoldoende uit het transitieprogramma en besluiten voldoen veelal niet aan de criteria zoals opgenomen in het investeringsstatuut.



## 8.6 Verkoop

### Doelstelling

Beoordelen of de risico's verbonden aan het verkoopprogramma (zowel individueel als complexgewijs) voldoende worden beheerst, waardoor de realisatie van het verkoopprogramma en daarmee het transitieprogramma niet in gevaar komt. Daarnaast beoordelen dat de corporatie een verkoopbeleid/proces heeft waarin voldoende checks and balances zijn opgenomen ter voorkoming van weglek van vermogen (waaronder te lage verkoopprijzen)

### Omschrijving

Verkopen zijn een belangrijk middel voor een snelle transitie binnen de vastgoedportefeuille en daarmee realisatie van transitiedoelstellingen. Afhankelijk van de financiële positie zijn ze in potentie ook een belangrijke inkomende kasstroom om investeringen in de transformatieopgave te financieren. Het is dan ook van belang dat het verkoopprogramma goed wordt beheerst en daarin de juiste keuzes zijn gemaakt voor het bezit dat is gelabeld voor verkoop. Hierbij dient nadrukkelijk een koppeling aanwezig te zijn met de portefeuillestrategie en dient het korte termijneffect van verkoop ook afgezet worden tegen de lange termijneffecten (vraag op lange termijn, effect op ratio's).

Onvoldoende beheersing van het verkoopprogramma kan leiden tot het niet realiseren daarvan, of tot onverwachte kosten dan wel te lage verkoopprijzen die een bedreiging kunnen vormen voor de duurzaamheid van het businessmodel (inclusief realisatie investeringsprogramma). Tevens kunnen te veel verkopen leiden tot overvloedige liquide middelen die onvoldoende ingezet kunnen worden (voor aflossing van leningen dan wel de maatschappelijke opgave).

Op het moment dat verkoop plaatsvindt aan derden of stimulerende maatregelen worden gebruikt om woningen te verkopen is het van belang dat de corporatie helder beleid heeft ten aanzien van de eventuele terugkoop van dergelijke woningen en inzicht in de financiële impact ervan.

### Beoordelingscriteria en signalen: basis

#### **Kwantitatief:**

- Absolute omvang: de gemiddelde verkoopkasstroom over vijf prognosejaren gedeeld door het balanstotaal op beleidswaarde (op enkelvoudig/ geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen). Indien dit voor enkelvoudig/ geconsolideerd en/of DAEB > 1,5% betreft, of voor niet-DAEB + verbindingen > 5,0% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Wijziging omvang: de afwijking van de verkoopkasstromen ten opzichte van de vorige dPi (op enkelvoudig/ geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB + verbindingen). Indien de gemiddelde verkoopkasstroom over vijf prognosejaren meer dan 50% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt een verdiepend onderzoek gedaan.
- Realisatie-index: de verhouding tussen de gerealiseerde en geprognoseerde verkoopkasstroom over de afgelopen drie realisatiejaren (op enkelvoudig/ geconsolideerd niveau). Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde verkoopkasstroom (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognoseerde verkoopkasstroom (in voorafgaande dPi). Bij een realisatie-index < 0,6 of > 1,2 wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Balanswaarde woningen verkocht onder voorwaarden gedeeld door het balanstotaal op basis van beleidswaarde. Indien omvang > 20,0% geconsolideerd, > 10,0% DAEB, > 50,0% niet-DAEB + verbindingen van het balanstotaal op beleidswaarde bedraagt wordt verdiepend onderzoek gedaan (mede afhankelijk of dit in voorgaande jaren niet reeds is beoordeeld).

- Als de gemiddelde verkoopprijs lager is dan 90% van de gemiddelde WOZ-waarde in separaat DAEB en niet-DAEB + verbindingen wordt verdiepend onderzoek gedaan.

**Kwalitatief:**

- De inhoud en omvang van verkopen sluit op hoofdlijnen aan bij de portefeuillestrategie.
- De accountant heeft geen opmerkingen gemaakt in zijn managementletter en assurance rapport over verkopen.
- Het verkoopproces en de besluitvorming rondom verkopen bevat voldoende checks and balances om de risico's rondom verkopen te mitigeren.
- Er is verkoopbeleid aanwezig en het is actueel.

**Beoordelingscriteria en signalen: verdieping****Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Indien sprake is van een gesignaleerd risico in de basisbeoordeling vindt een kwalitatieve verdieping van de beheersing van het desinvesteringsprogramma plaats. Daarin spelen de volgende elementen een rol:

- Het verkoopbeleid en verkoopprogramma (verkoopvijver) sluiten aan op de portefeuillestrategie en assetmanagement (evenwichtig in de tijd en breed gedragen).
- Het verkoopbeleid is realistisch qua planning en inschatting opbrengsten.
- Het verkoopbeleid bevat een toelichting op de gekozen verkoopvormen en andere verkoop-stimulerende maatregelen.
- Het verkoopbeleid beschrijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de organisatie van de verkopen en het verkoopproces (waaronder waarborgen voor de integriteit).
- Verkoopbesluiten die afwijken van de goedgekeurde portefeuillestrategie zijn middels een bestuursbesluit onderbouwd en goedgekeurd door de RvC.
- De corporatie heeft een limiet gesteld aan het aantal woningen dat verkocht wordt onder voorwaarden en heeft – indien nodig – een uitgewerkt plan van aanpak voor de terugkoop van woningen, rekening houdend met scenario's waarbij grote aantallen woningen moeten worden teruggekocht.
- Indien de corporatie koopwoningen ontwikkeld wordt dit in het besluit toegelicht, zijn maatregelen inzake minimale voorverkoop genomen en zijn overige risico's inzichtelijk gemaakt.

**Input data**

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dPi: kasstroomoverzicht verkoop</li> <li>• dVi: balanswaarde woningen verkocht onder voorwaarden</li> <li>• Managementletter en assurance rapport van de accountant</li> <li>• Verkoopbeleid (inclusief complexgewijze verkopen)</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Jaarplan en periodieke rapportage</li> <li>• Indien van toepassing: scenario-analyses rondom verkoop onder voorwaarden</li> <li>• Integriteitsbeleid</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Vertrekpunt is het vergroten van bewustwording en het onderkennen van het belang van een gedegen verkoopbeleid/-proces binnen de corporatie (bestuur en raad van commissarissen).

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Verzoeken om de kwaliteit van het verkoopbeleid te verbeteren, mogelijk met de inzet van externe expertise;
- Verzoeken om de checks en balances of de wijze van besluitvormen in het verkoopproces te verbeteren;
- Verzoeken om een integriteitsbeleid ten aanzien van verkopen uit te werken dan wel het bestaande integriteitsbeleid verder te verbeteren

**Risicoscore:**

- **Laag:**  
De omvang van de verkopen zijn beperkt (< 0,5%) en de realisatie van de verkopen in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (realisatie-index tussen 0,8 en 1,1). De gemiddelde verkoopprijs is hoger dan 90% van de WOZ-waarde. Uit de managementletter en het assurance rapport van de accountant blijken daarnaast geen bijzonderheden.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie beheerst het verkoopprogramma op een (zeer) goede wijze. Besluitvorming vindt plaats op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Verkopen volgen uit het transitieprogramma (verkoopvijver die aansluit op portefeuillestrategie) en besluiten voldoen aan de criteria zoals opgenomen in het verkoopbeleid. Hierbij wordt voldoende de belangen op korte en lange termijn tegen elkaar afgewogen.

- **Midden:**  
De omvang van de verkopen is redelijk (tussen 0,5% en 1,5%) en de realisatie van de verkopen in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (realisatie-index tussen 0,6 en 1,2). De gemiddelde verkoopprijs is groter dan 90% van de WOZ-waarde. Uit de managementletter en het assurance rapport van de accountant blijken daarnaast beperkte bijzonderheden.

OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het verkoopprogramma voldoende. Besluitvorming vindt veelal plaats op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Verkopen volgen veelal uit het transitieprogramma (verkoopvijver die aansluit op portefeuillestrategie, en bij afwijking vindt dit gemotiveerd plaats) en besluiten voldoen aan de criteria zoals opgenomen in het verkoopbeleid. Hierbij worden de belangen op korte en lange termijn tegen elkaar afgewogen.

- **Hoog:**  
De omvang van de verkopen zijn groot (> 1,5%) en de realisatie van de verkopen in de afgelopen jaren is veelal niet in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (realisatie-index < 0,6 of > 1,2). De gemiddelde verkoopprijs is minder dan 90% van de WOZ-waarde. Uit de managementletter en het assurance rapport van de accountant blijken daarnaast diverse (materiële) bijzonderheden.

OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het verkoopprogramma onvoldoende. Besluitvorming vindt veelal niet plaats op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Verkopen volgen veelal niet uit het transitieprogramma (verkoopvijver die aansluit op portefeuillestrategie) en besluiten voldoen veelal niet aan de criteria zoals opgenomen in het verkoopbeleid. Hierbij worden de belangen op korte en lange termijn niet of onvoldoende tegen elkaar afgewogen.

## 8.7 Huur

### Doelstelling

Beoordelen of het risico bestaat dat de toekomstige huuropbrengsten anders zijn dan geprognoseerd door het ontbreken van een goed uitgewerkt huurbeleid, dan wel dat interne en externe factoren de netto huurinkomsten negatief beïnvloeden en hiermee de financiële continuïteit/ terugverdien capaciteit in gevaar brengen.

### Omschrijving

De belangrijkste inkomende operationele kasstroom van een corporatie is die van de huren. De kwaliteit, stabiliteit en voorspelbaarheid van de huurinkomsten bepalen in belangrijke mate de financiële positie. Het risico bestaat dat de huurinkomsten zich anders ontwikkelen dan gepland.

Bij de beoordeling van het risico van de huurstructuur en -strategie kan een onderscheid worden gemaakt naar drie aspecten:

1. Kwaliteit van het huurbeleid;
2. Beheersing van de interne organisatie met betrekking tot inning (debiteurenrisico) en verhuur (leegstandsrisico);
3. Stabiliteit en voorspelbaarheid van de huurinkomsten. Als een corporatie in het verleden heeft laten zien haar huurinkomsten goed te kunnen prognosticeren, is het risico lager dat de huurinkomsten zich in de toekomst anders dan gepland zullen ontwikkelen.

### Beoordelingscriteria en signalen: basis

#### **Kwantitatief:**

##### *Kwaliteit van het huurbeleid:*

- Het huurbeleid is actueel en compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). Het huurbeleid anticipeert tevens op voorziene wijzigingen in wet- en regelgeving en is afgestemd met belanghouders.

##### *Beheersing interne organisatie*

- Afhankelijkheid van enkele grote huurders. Indien de huurinkomsten van de grootste huurders (conform dVi opgaaf huurders met >1,0% van huurinkomsten) ten opzichte van totale huurinkomsten > 5,0% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- De verhouding tussen de contractuur en streefhuur volgens de laatste dVi. Indien dit > 100% voor DAEB en/of buiten < 90% en > 110% valt voor niet-DAEB + verbindingen wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- De verhouding contractuur en maximale huur (laagste van maximaal redelijk en markthuur) volgens de dVi. Indien dit > 90% voor DAEB en/of buiten < 70% en > 110% valt voor niet-DAEB + verbindingen wordt verdiepend onderzoek gedaan. Uiteraard is het risico afhankelijk of dit in voorgaande jaren niet reeds is beoordeeld en worden regionale verschillen in ogenschouw worden genomen.

##### *Stabiliteit en voorspelbaarheid*

- Realisatie-index: de verhouding tussen de gerealiseerde huurinkomsten (over afgelopen drie jaar) en de geprognoseerde huurinkomsten over dezelfde periode. Bij een realisatie-index < 0,98 en > 1,02 op enkelvoudig/ geconsolideerd niveau wordt verdiepend onderzoek gedaan.

#### **Kwalitatief:**

##### **Beheersing interne organisatie:**

- Heeft de accountant in zijn managementletter opmerkingen gemaakt over de AO/IC ten aanzien van inning van huur en het mutatieproces.

**Beoordelingscriteria en signalen: verdieping****Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Indien sprake is van een gesignaleerd risico in de basisbeoordeling dan vindt een kwalitatieve beoordeling plaats. De belangrijkste elementen die in de beoordeling van de kwaliteit van het huurbeleid en de beheersing van de interne organisatie een rol kunnen spelen zijn:

**Kwaliteit huurbeleid:**

- Het huurbeleid bevat een expliciete verwijzing naar (en vloeit logisch voort uit) de portefeuillestrategie en het daaruit voortvloeiende (des)investeringsprogramma en de afweging die daarin is gemaakt in het voorzien in de maatschappelijke opgave ten aanzien van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.
- Het huurbeleid bevat een actuele analyse van de verhuurmarkt en een actuele woonlastenberekening. Waarbij tevens rekening is gehouden met de omvang van het DAEB en niet-DAEB-bezit.
- In het huurbeleid wordt zowel ingegaan op het beleid t.a.v. de jaarlijkse huurverhoging als het beleid rondom nieuwe verhuringen en huurverhogingen bij kwaliteit verhogende/ energiezuinige maatregelen.
- Het huurbeleid maakt inzichtelijk welke financiële consequenties het wegvallen van een of meerdere grotere huurders heeft, gelet op de vraag naar het vastgoed en de verhouding tussen de contracthuur en de markthuur.

**Beheersing interne organisatie:**

- Er zijn actuele procesbeschrijvingen rondom de inning van huuropbrengsten en het mutatieproces (beëindigen en afsluiten huurcontracten).
- Toelichting op welke wijze de corporatie de genoemde bevindingen van de accountant zal opvolgen.
- Oplopende achterstanden en/of huurderwing.

**Input data**

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huursomtoets</li> <li>• 90% toewijzingsnorm &amp; passend toewijzen</li> <li>• dPi/dVi: geprognosticeerde en gerealiseerde huurinkomsten</li> <li>• dVi: Inzicht in huurders die &gt; 1% van de huurinkomsten betreffen (naam, omvang, toelichting)</li> <li>• dVi: gerealiseerde huren en maximaal redelijke huren, gesplitst naar DAEB en niet-DAEB.</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag</li> <li>• Managementletter van de accountant</li> <li>• Huurbeleid</li> <li>• Assurance rapport account inzake naleving 90% criteria, huursombenadering en passend toewijzen.</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Procesbeschrijvingen rondom inning huuropbrengsten en het mutatieproces</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Actualisatie/ verbetering huurbeleid mogelijk in relatie tot (des)investeringsprogramma;
- Doorrekenen worstcasescenario's indien enkele grote huurders en/of dat de ingerekende huurverhoging niet gerealiseerd kan worden (onvoldoende mutatiegraad dan wel lagere inflatie);
- Toelichting op welke wijze corporatie zicht houdt op 'grote' huurders (financiële positie, strategie);
- Inventariseren vermindering afhankelijkheid enkele grote huurders;
- Verbeterplan administratieve organisatie.

**Risicoscore:**

- **Laag:**  
Het huurbeleid is compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). De realisatie van de huurinkomsten in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index tussen 0,99 en 1,01). Er zijn geen individuele huurders die verantwoordelijk zijn voor > 1% van de huurinkomsten (< 1,0% van de totale huurinkomsten). Er is nog ruim voldoende ruimte tussen de contractuur en de maximale huur (< 70% contractuur/ maximale huur in DAEB). De accountant heeft in de managementletter en het assurance rapport geen bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie beheerst het verhuurproces en huurbeleid op een (zeer) goede wijze. Het huurbeleid is afgestemd op regionale ontwikkelingen, gaat in op betaalbaarheid alsmede huurverhoging bij kwaliteit verhogende/ energiezuinige maatregelen. Tevens is geen verhoogde leegstand te onderkennen. Bij huurders die individueel verantwoordelijk zijn voor > 1% wordt dit afdoende beheerst (met bijvoorbeeld risicoanalyse etc).

- **Midden:**  
Het huurbeleid is compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). De realisatie van de huurinkomsten in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index tussen 0,98 en 1,02). Er zijn enige individuele huurders die verantwoordelijk zijn voor > 1% van de huurinkomsten (in totaal tussen 1,0% en 5,0% van de totale huurinkomsten) en er is nog voldoende ruimte tussen de contractuur en de maximale huur (tussen 70% en 90% contractuur/ maximale huur in DAEB). De accountant heeft in de managementletter en het assurance rapport slechts melding van enkele bijzonderheden gedaan.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het verhuurproces en huurbeleid voldoende. Het huurbeleid is redelijk afgestemd op regionale ontwikkelingen, gaat redelijk in op betaalbaarheid alsmede huurverhoging bij kwaliteit verhogende/ energiezuinige maatregelen. Er is enige verhoogde leegstand te onderkennen. Bij huurders die individueel verantwoordelijk zijn voor > 1% wordt dit redelijk beheerst (met bijvoorbeeld risicoanalyse etc.).

- **Hoog:**  
Het huurbeleid is niet compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). De realisatie van de huurinkomsten in de afgelopen jaren wijkt af van hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index < 0,98 of > 1,02). Er zijn meerdere individuele huurders die verantwoordelijk zijn voor > 1% van de huurinkomsten (in totaal > 5,0% van de totale huurinkomsten) en dit gegeven betekent een risico voor de huurkasstroom. Er is nog maar beperkte ruimte tussen de werkelijke huur en de maximaal redelijke huur (> 90% contractuur/ maximale huur in DAEB). De

accountant heeft in de managementletter en het assurance rapport melding gemaakt van diverse bijzonderheden gedaan.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het verhuurproces en huurbeleid onvoldoende. Het huurbeleid is niet tot matig afgestemd op regionale ontwikkelingen, gaat onvoldoende in op betaalbaarheid alsmede huurverhoging bij kwaliteit verhogende/ energiezuinige maatregelen. Er is een verhoogde leegstand te onderkennen. Bij huurders die individueel verantwoordelijk zijn voor > 1% wordt dit niet tot matig beheerst.

## 8.8 Onderhoud

### Doelstelling

Beoordelen van het risico dat een corporatie haar onderhoudsproces onvoldoende beheerst. Hierbij wordt tevens beoordeeld of de corporatie voldoende inzicht heeft in de (al dan niet door de overheid) vereiste duurzaamheidsopgave en hierbij weloverwogen besluiten neemt om de portefeuille op het gewenste kwaliteitsniveau te brengen of te behouden. Tevens wordt het risico van niet-doelmatige uitgaven (weglek van vermogen) beoordeeld.

### Omschrijving Risicogebieden

Onderhoudsuitgaven vormen een belangrijke kostenpost voor een corporatie. Het risico bestaat dat door slecht onderhoudsbeleid en door een slechte beheersing van het onderhoudsproces de kwaliteit van het bezit achteruitloopt en de operationele kasstromen (op termijn) negatief worden beïnvloed, onder meer doordat onderhoudsuitgaven hoger uitvallen dan geprognosticeerd. Ook kan er sprake zijn van onderhoudsuitgaven die niet in overeenstemming zijn met de onderhoudscyclus of onnodig zijn uit een oogpunt van kwaliteit van het bezit. Onderhoud kent een sterke samenhang met woningverbetering. Onderhoud en woningverbetering (investeringen) dienen in samenhang te worden beoordeeld om te zien of dit geheel leidt tot een duurzame exploitatie van het bezit. De definities voor verantwoording van onderhoud en woningverbetering zijn nader toegelicht in de 'Memo Onderhoud verbetering en beheer'<sup>9</sup>.

Als een substantieel deel van het bezit van een corporatie onderdeel is van een Vereniging van Eigenaren (VvE), bestaat daarnaast het risico dat de corporatie onvoldoende VvE-bijdrage betaalt om het noodzakelijk onderhoud te kunnen uitvoeren. Ook wordt het risico groter als het bezitsaandeel kleiner is dan 50%. De corporatie heeft dan minder grip op het onderhoudsbeleid en de daaraan gekoppelde onderhouds- en verduurzamingsuitgaven.

Bij de beoordeling van het risico van het onderhoud kan een onderscheid worden gemaakt naar de volgende aspecten:

1. Kwaliteit van het onderhoudsbeleid (ook in relatie tot woningverbetering en duurzaamheidsopgave);
2. Beheersing van het onderhoudsbeleid;
3. Stabiliteit en omvang van onderhoudsuitgaven. Als een corporatie in het verleden heeft laten zien haar onderhoudskosten goed te prognosticeren, is het risico lager dat de onderhoudskosten zich in de toekomst anders dan gepland gaan ontwikkelen.

De beoordeling wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. In het basisonderzoek wordt ook de uitsplitsing gemaakt naar de aanwezige takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen). Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk tak-specifiek worden verdiept.

### Beoordelingscriteria en signalen: basis

#### **Kwantitatief:**

##### *Kwaliteit onderhoudsbeleid*

- N.v.t.

##### *Stabiliteit en omvang*

- Realisatie-index: de verhouding tussen de gerealiseerde en geprognosticeerde onderhoudskasstromen over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde onderhoudskasstromen (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognosticeerde onderhoudskasstromen (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses van de

<sup>9</sup> Publicatie 'Memo Onderhoud verbetering en beheer', website ILT:  
<https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2019/07/03/memo-onderhoud-verbetering-en-beheer>



onderhoudskasstromen. Bij een realisatie-index  $< 0,85$  en  $> 1,15$  op enkelvoudig/geconsolideerd niveau wordt verdiepend onderzoek gedaan.

- Gemiddelde onderhoudskosten per VHE in de prognoseperiode. Indien de onderhoudskosten voor separaat DAEB  $< € 1.500$  en  $> € 2.300$  en/of voor niet-DAEB + verbindingen  $< € 1.200$  en  $> € 2.300$  is wordt verdiepend onderzoek gedaan.

#### *Beheersing onderhoudsbeleid*

- Percentage aandeel bezit in VvE (t.o.v. totaal aantal VHE-corporatie) op enkelvoudig/geconsolideerd niveau. Indien het percentage VvE  $> 10\%$  is wordt een verdiepend onderzoek gedaan (mede afhankelijk in hoeverre dit in voorgaande jaren is beoordeeld).

#### **Kwalitatief:**

Onderstaande elementen zijn richtinggevend voor bureau onderzoek dan wel gesprek met de corporatie. Afhankelijk van hetgeen wordt geconstateerd kunnen deze aspecten worden betrokken. De belangrijkste elementen die in de beoordeling van de kwaliteit en beheersing van het onderhoudsbeleid een rol spelen zijn:

#### *Kwaliteit onderhoudsbeleid:*

- Het onderhoudsbeleid is actueel en bevat een beschrijving van de strategische doelstellingen die de corporatie rondom de kwaliteit van haar bezit wil realiseren, zoals deze voortkomen uit de portefeuillestrategie (inclusief duurzaamheid).
- De corporatie past een duidelijk onderscheid tussen onderhoud en investeringen toe, in lijn met de meest recente geldende definities.
- Het onderhoudsbeleid heeft een duidelijke relatie met de verduurzamingsdoelstelling van het bezit.
- De corporatie heeft een duidelijk beeld van de conditie van het bezit, en het onderhoudsbeleid is gericht op het bereiken van het gewenste onderhoudsniveau op basis van de NEN 2767 methodiek of andere wijze van objectieve conditiemeting.
- Bij structureel afwijkende onderhoudslasten en investeringen in bestaand bezit is dit passend gegeven de kwaliteit van de woning, de conditiemeting en de prestaties op duurzaamheid.
- Het onderhoudsbeleid bevat een beschrijving van de mogelijke risico's die gerelateerd zijn aan de technische staat van het bezit (zoals bijvoorbeeld brandveiligheid, asbest) en de prioriteitsvolgorde die is gemaakt om de verschillende risico's te beheersen.
- Het onderhoudsbeleid beschrijft de keuzes die gemaakt worden om het onderhoud uit te voeren. De keuzes zijn goed onderbouwd en de effecten op de organisatie en de middelen zijn weergegeven.
- Het onderhoudsbeleid beschrijft hoe de corporatie haar doelstellingen wil realiseren in de VvE-complexen.

#### *Beheersing onderhoudsbeleid:*

- De accountant heeft in zijn managementletter geen opmerkingen gemaakt over de AO/IC ten aanzien van het onderhoudsproces.
- De corporatie voert regelmatig conditiemetingen uit (welke objectief dan wel onafhankelijk worden uitgevoerd) en deze worden jaarlijks verwerkt in een MJOB per complex.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

##### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

##### **Kwalitatief:**

- De corporatie heeft jaardoelen en prestatie-indicatoren geformuleerd om de realisatie van de MJOB te bewaken en deze zijn voldoende SMART.

- De corporatie gebruikt benchmarks om haar onderhoudsuitgaven mee te vergelijken.

Verdiepende elementen zijn hiervoor reeds weergegeven. De mate van diepgang is situationeel.

#### Input data

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dPi/dVi: geprognosticeerde en gerealiseerde onderhoudskosten</li> <li>• Energielabeling</li> <li>• dVi: aantal VVE</li> <li>• Uitkomst conditiemetingen</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementletter van de accountant</li> <li>• Jaarverslag</li> <li>• Portefeuillestrategie</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Onderhoudsbeleid</li> <li>• Jaarplan en kwartaalrapportage</li> </ul>

#### Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Actualiseren dan wel verbeteren onderhoudsbeleid en/of MJOB
- Verbeteren systematiek van conditiemetingen (dan wel externe expertise in te huren om conditiemetingen uit te voeren/ extern te toetsen)
- Verbeterplan inzake beheersing onderhoud VvE's
- Verbeterplan beheersing van de onderhoudsuitgave

#### Risicoscore:

- Laag:  
De realisatie van de onderhoudsuitgaven in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (realisatie-index tussen 0,95 en 1,05). De onderhoudsuitgaven per VHE wijken niet af van sectorgemiddelde (hetgeen ook logisch is op basis van uitkomsten conditiemeting en energielabeling). De corporatie bezit slechts een beperkt aantal eenheden in VvE's (< 5,0%). De accountant heeft in de managementletter geen bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het onderhoudsproces en beleid op een (zeer) goede wijze. Het onderhoudsbeleid is actueel, is in lijn met de portefeuillestrategie en houdt rekening met de uitkomsten uit de conditiemeting. De corporatie voert periodiek conditiemetingen uit (objectief/ onafhankelijk). De corporatie heeft nadrukkelijk een eigen visie en doelstelling op het gebied van duurzaamheid geformuleerd. Het onderhoudsbeleid gaat tevens afdoende in op het uit te voeren onderhoud in VvE's.

- Midden:  
De realisatie van de onderhoudsuitgaven in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (realisatie-index tussen 0,85 en 1,15). De onderhoudsuitgaven per VHE wijken af van sectorgemiddelde maar zijn voor DAEB > € 1.500 en < € 2.300 en voor niet-DAEB + verbindingen > € 1.200 en < € 2.300 hetgeen op basis van conditie van het bezit niet de verwachting was. De corporatie bezit een redelijk aantal eenheden in VvE's (tussen 5,0% en 10%). De accountant heeft in de managementletter enige bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het onderhoudsproces en beleid voldoende. Het onderhoudsbeleid is redelijk actueel, is redelijk in lijn met de portefeuillestrategie en houdt in redelijke mate rekening met de uitkomsten uit de conditiemeting. De corporatie voert periodiek conditiemetingen uit (objectief/ onafhankelijk). De corporatie heeft een visie en doelstelling op

hoofdlijnen inzake duurzaamheid geformuleerd. Het onderhoudsbeleid gaat enigszins in op het uit te voeren onderhoud in VvE's.

- Hoog:  
De realisatie van de onderhoudsuitgaven in de afgelopen jaren is niet in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (realisatie-index  $< 0,85$  of  $> 1,15$ ). De onderhoudsuitgaven per VHE wijken behoorlijk af van sectorgemiddelde en zijn voor DAEB  $< € 1.500$  en  $> € 2.300$  en voor niet-DAEB + verbindingen  $< € 1.200$  en  $> € 2.300$  wat op basis van conditie van het bezit niet de verwachting was. De corporatie bezit een groot aantal eenheden in VvE's ( $> 10\%$ ). De accountant heeft in de managementletter meerdere bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het onderhoudsproces en beleid onvoldoende. Het onderhoudsbeleid is niet actueel, is niet in lijn met de portefeuillestrategie en houdt onvoldoende rekening met de uitkomsten uit de conditiemeting. De corporatie voert niet periodiek conditiemetingen uit (objectief/ onafhankelijk). De corporatie heeft geen of onvoldoende visie en doelstelling op hoofdlijnen inzake duurzaamheid geformuleerd. Het onderhoudsbeleid gaat niet tot beperkt in op het uit te voeren onderhoud in VvE's.

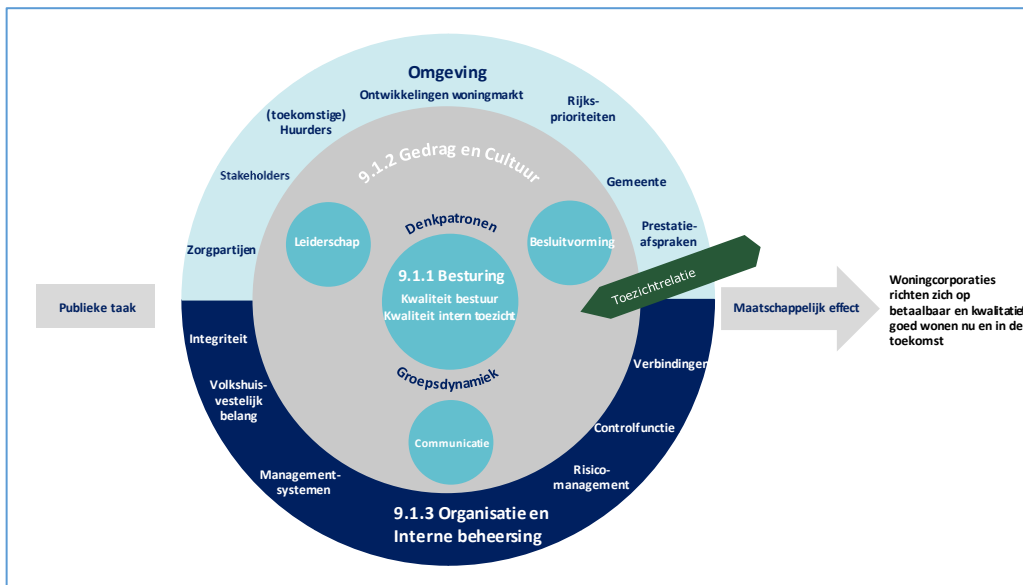
## Bijlage C

## 9 Governance en Beheersing organisatie

Dit hoofdstuk gaat in op het derde onderdeel van het gezamenlijk beoordelingskader: Governance en beheersing organisatie.

## 9.1 Governance

Governance omvat volgens dit kader de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Het beoordelingskader beschrijft welke risico's worden betrokken in het onderzoek naar de effectiviteit van de governance. Daartoe wordt bij het kijken naar de risico's in de governance uitgegaan van het onderstaande 'Wiel'-model. Om goed zicht te krijgen op de governance van een corporatie wordt gekeken naar het bestuur en intern toezicht van een corporatie, gedrag en cultuur en de organisatie en interne beheersing. Daarbij wordt rekening gehouden met de context van de omgeving waarin de corporatie opereert.



*Dit model lees je van binnen naar buiten en van buiten naar binnen.*

*Hoe bestuurders (en intern toezichhouders) denken en met elkaar omgaan bepaalt hoe ze leidinggeven, beslissingen nemen en communiceren. Dit heeft effect op de organisatie en de omgeving. Simultaan hebben gebeurtenissen in de organisatie en de omgeving een effect op bestuurders (en intern toezicht).*

*Voor de beoordeling van governance is het van belang om deze complexe omgeving te begrijpen en om met bestuurders (en intern toezichhouders) in gesprek te gaan over aspecten die een (potentieel) risico vormen voor maatschappelijk effect van corporaties. Dit gesprek vergt een goede toezichtrelatie. Deze wordt in het 'Wiel' weergegeven d.m.v. de groene pijl.*

Een uitgebreidere toelichting op het 'Wiel'-model wordt beschreven in paragraaf 4.3.

### 9.1.1 Besturing

Bij de risicobeoordeling van de besturing wordt gekeken naar de inrichting en het functioneren van bestuur en het intern toezicht daarop en de onderlinge samenhang tussen deze organen. De beoordeling is gesplitst in twee onderdelen:

9.1.1.1 Kwaliteit bestuur

9.1.1.2 Kwaliteit intern toezicht (RvC)

In deze paragraaf worden de inhoudelijke beoordelingspunten met betrekking tot bestuur en intern toezicht beschreven. Bij de beoordeling van deze onderdelen worden de waarnemingen van gedrag en cultuur betrokken, zoals beschreven in paragraaf 9.1.2. Verder heeft deze beoordeling samenhang met de overige onderdelen van dit hoofdstuk en raakvlakken met de governancecode principe 3<sup>10</sup>.

#### 9.1.1.1 Kwaliteit bestuur

##### **Doelstelling**

Beoordelen of er signalen zijn van risico's dat het bestuur van de corporatie niet adequaat is ingericht en functioneert. Hierbij is ook risicogericht aandacht voor signalen dat het samenspel tussen bestuur, management en organisatie niet goed verloopt. Een bestuur dat adequaat functioneert, draagt positief bij aan het bereiken van de strategische doelstellingen van een corporatie en draagt zorg voor voldoende risicobeheersing, compliance en voorkomen van integriteitsinbreuken.

##### **Omschrijving**

Onderzocht wordt of het bestuur van de corporatie adequaat is ingericht, of er signalen zijn dat het bestuur onvoldoende functioneert en of er signalen zijn dat de RvC (zie volgende paragraaf) hier onvoldoende op bijstuurt. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting- en het functioneren van het management en de organisatie, inclusief de controlfunctie (het organiseren van tegenkracht). Het bestuur is in staat de corporatie te leiden, visie te ontwikkelen en te sturen op het bereiken van de strategische doelstellingen en de duurzame financiële gezondheid van de corporatie. Hierbij hebben bestuur en management voldoende aandacht voor een adequaat risicobeheer, kostenbeheersing, rechtmatigheid en integriteit. Als uit onderzoek blijkt dat bestuur en management hier onvoldoende in slaagt of als sprake is van veel wisselingen op sleutelposities, wordt dit als de RvC hier niet op bijstuurt gezien als mogelijk risico.

De koers van de corporatie wordt standvastig gevolgd in het belang van de volkshuisvesting. Bestuur en medewerkers (waaronder het managementteam) zijn proactief en dynamisch om problemen voor te zijn en geven blijk van maatschappelijke sensitiviteit. Leiderschap, besluitvorming en communicatie moeten leiden tot sober en verantwoord gedrag, maatschappelijke sensitiviteit en een balans tussen daadkracht en luisteren.

##### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

###### ***Kwantitatief/Kwalitatief:***

- Het bestuur draagt zorg voor een heldere missie/visie. De missie is een kort statement over het bestaansrecht van de corporatie. Wie zijn we, wat doen we, voor wie doen we dat en hoe doen we dat? De visie beschrijft hoe de corporatie zich naar de toekomst toe wil gaan ontwikkelen, in samenhang met zijn omgeving. Het bestuur draagt er zorg voor dat de corporatie beschikt over een actuele visie die gaat over haar eigen positie en toekomstig functioneren. Die visie houdt rekening met interne en externe ontwikkelingen. De visie geeft blijk van voldoende oog voor het volkshuisvestelijk belang.

---

<sup>10</sup> Principe 3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar.

- Bestuurders die benoemd zijn na 1 juli 2015, zijn minimaal 1x per 4 jaar getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid (voor de betreffende corporatie) en beschikken over een geldende positieve zienswijze voor de huidige zittingstermijn;
- Het bestuur heeft voorzien in het behouden en ontwikkelen van de kennis en de vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het geschikt blijven als bestuurder (art 29b Woningwet, zie ook PE-systematiek Governance code);
- Bestuurders hebben geen nevenfunctie die nadelig kan zijn voor de belangen van de toegelaten instelling of kan leiden tot de schijn van belangenverstremgeling. Tenzij daarmee het belang van de volkshuisvesting is gediend en door de toegelaten instelling afdoende maatregelen zijn genomen om de risico's te beperken. De beoordeling richt zich op een mogelijk gewijzigde situatie sinds de toetsing op geschiktheid en betrouwbaarheid;
- (Vroegtijdig) vertrek van de bestuurder en/of opvallend veel wisselingen van functionarissen op sleutelposities.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 hangt de mate van diepgang van een beoordeling af van voorgaande beoordelingen; wat de bevindingen hieruit waren en welke wijzigingen in het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden.

Verdieping vindt ten minste plaats als:

- Er twijfel is over de missie/visie van de corporatie en/of de wijze waarop deze is verankerd in de organisatie;
- Er twijfel is of de kwaliteit van het bestuur voldoet aan de wettelijke vereisten;
- Er sprake lijkt van tegenstrijdige belangen en onverenigbaarheden die zijn ontstaan na de toetsing op geschiktheid en betrouwbaarheid. En of er signalen zijn dat bestuurders hebben nagelaten bij de RvC te melden dat er sprake is van nevenfuncties met potentiële tegenstrijdige belangen;
- Er signalen zijn dat bestuurders (mogelijk) tegenstrijdig belang, bijvoorbeeld persoonlijke belangen niet melden aan de RvC. Zie ook verdieping bij risicobeoordeling "Integriteit";
- Indien er signalen (zie bijv. gedrag en cultuur) zijn dat onvoldoende tegenkracht in de organisatie aanwezig is of dat hier onvoldoende naar wordt geluisterd;
- Indien er mogelijke risico's zijn met betrekking tot functioneren van bestuur en MT (zie risicobeoordeling Gedrag & Cultuur: leiderschap, communicatie en besluitvorming).

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

- Het bestuur neemt bij de ontwikkeling van de missie/visie alle relevante ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen voor de corporatie mee. Het bestuur heeft de missie/visie voldoende verankerd in de organisatie en bij de RvC. De corporatie hanteert de missie/visie actief bij besluitvorming. De missie/visie leeft en wordt zichtbaar in het handelen van de corporatie.
- Indien sprake is van een mogelijk risico in het basisonderzoek met betrekking tot de wettelijke vereisten dan kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden of er sprake is van voldoende bewustzijn van de gebreken in de kwaliteit van het bestuur en of er voldoende mitigerende maatregelen zijn genomen. Hierbij wordt rekening gehouden met de omvang en de opgave van de corporatie;
- De corporatie heeft tegenstrijdige belangen en nevenfuncties in beeld en heeft daar een visie op;
- Er is een gezonde balans tussen intern toezicht, bestuur, management en organisatie;
- Leiderschap (zie Gedrag en Cultuur), bestuur is voldoende competent, geeft het goede voorbeeld en handelt conform gemaakte afspraken en procedures;
- Maatschappelijke sensitiviteit (zie signalen Volkshuisvestelijk belang);

- Balans daadkracht en luisteren (zie Gedrag en Cultuur);
- Sober, risicobewust en verantwoord gedrag, passende waardering van gewenst gedrag (zie Gedrag en Cultuur en Risicomanagement);
- Tegenkracht op RvB en/of MT-niveau;
- De organisatie is zelfkritisch en lerend;
- De vereiste competenties in de organisatie op de juiste posities.

**Input data**

Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitkomst geschikt-/betrouwbaarheidstoets</li> <li>• Trackrecord bestuur/en indien beschikbaar MT/controller</li> <li>• Signalen (onverwachte wisselingen in bestuur en management, incidenten, aanwijzingen Aw en bestuur/management dat afhankelijk is van een te beperkt aantal personen).</li> <li>• Jaarverslag – verslag RvC</li> <li>• Managementletter en accountantsverslag</li> <li>• Uitkomst visitatie en bestuurlijke reactie hierop</li> <li>• Signalen rondom besturing en beheersing uit andere risicogebieden en rechtmatigheid en integriteit</li> </ul>
Kwalitatief verdieping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek bestuur</li> <li>• Gesprek RvC</li> <li>• Jaarplan</li> <li>• Kwartaalrapportage</li> <li>• Opvolging van bestuurlijke reactie n.a.v. visitatie</li> <li>• Gesprek controller</li> <li>• Gesprek stakeholders</li> <li>• Gesprek MT</li> <li>• Gesprek OR</li> <li>• Zie Gedrag &amp; Cultuur</li> </ul>

**Risicoscore:**

- Laag:  
Geen signalen voor gebreken, de kwaliteit van de bestuur en management is op orde.
- Midden;  
Enige signalen voor gebreken in kwaliteit van bestuur en management, deze lijken echter geen materiële impact op de besturing van de corporatie te hebben.
- Hoog:  
Gebreken in kwaliteit bestuurders/management zijn aanwezig en er dient verbetering plaats te vinden.

## 9.1.1.2 Kwaliteit intern toezicht

**Doelstelling**

Beoordelen of er signalen zijn van risico's dat intern toezicht (RvC) van de corporatie niet adequaat is ingericht en functioneert. Bij deze beoordeling is er ook aandacht voor een gezond samenspel tussen het bestuur, de RvC en belanghebbenden. Een RvC die adequaat is ingericht en functioneert, vormt waarborgen voor het bereiken van de strategische doelstellingen van een corporatie en vermindert het aantal incidenten dat ontstaat door onvoldoende risicobeheersing, gebrekkige compliance en inbreuken op de integriteit.

## Omschrijving

De kwaliteit van de tegenkracht in het toezicht op het bestuur door de RvC wordt in belangrijke mate bepaald door:

1. De aanwezige kennis en competenties binnen de RvC;
2. de rolopvatting en zelfreflectie (/reflexiviteit)
3. het toepassen van noodzakelijke (wettelijk/ niet-wettelijk) kaders;
4. het gebruik van een actueel toetsingskader;
5. de kwaliteit van het besluitvormingsproces.

De RvC moet een goed samengesteld team zijn, waardoor besluiten op een professionele wijze tot stand komen en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Het toetsingskader dat de RvC hanteert moet alle eisen, criteria en minimale ijkpunten omvatten waaraan de RvC (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enz. toetst. De RvC moet zich actief breed informeren en oriënteren. Professioneel toezicht op het bestuur vereist een proactieve en zelfkritische RvC. De RvC past het toetsingskader onafhankelijk en zonder belangenverstrengeling toe en houdt daarbij oog voor de belangen van de betrokken stakeholders. In het handelen van de RvC functioneren de leden als team. Het streven naar een agree to disagree spreekcultuur tussen RvC en bestuurder en tussen RvC-leden onderling en het voorkomen van pseudocohesie en open conflict lijken daarbij bepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming.<sup>11</sup> De kwaliteit van het samenspel en de besluitvorming kan worden aangetast door de groepsdynamiek (bijv. groepsdruk) en eigenschappen en gedrag van individuen (bijv. de Zonnekoning of de visionair).

Welke betrokkenheid van de RvC in welke situatie passend is vanuit de verschillende rollen (toezichtrol, werkgeversrol en klankbordrol) wordt beschreven in het rapport Kracht en Tegenkracht 2019 van Marilieke Engberts in opdracht van de Aw. De mate van betrokkenheid van de RvC kan ook worden geduid aan de hand van het model van De Winter<sup>12</sup>:

- In de toezichtrol moet de RvC op z'n minst *probing* zijn, kritisch onderzoeken of de voorstellen van de bestuurders wel goed doordacht zijn en waartoe zij leiden. De intern toezichthouder moet onderzoeken of de organisatie in staat is ze goed uit te voeren, nagaan of de risico's goed en realistisch zijn afgewogen;
- In de rol van werkgever wordt van de RvC veel meer verwacht. Zij zijn proceseigenaar en beslissen inzake selectie, benoeming, beoordeling van het functioneren en beloning van bestuurders. Hun rol is *directing*, niet afgeleid van die van bestuurders, omdat zij in de werkgeversrol geen voorstellen van bestuurders beoordelen;
- Op andere werkgebieden moet de RvC onder omstandigheden ook een *directing* houding aannemen, bv. in crisissituaties, bij problemen met naleving van regelgeving of bij onregelmatigheden waarbij bestuurders mogelijk betrokken zijn geweest, of waarvan ze kennis hebben gehad en niet duidelijk is hoe zij hebben gereageerd. De RvC moet dan leidinggeven aan een proces van onderzoek en besluitvorming. De uitdaging is vervolgens weer terug te keren in een meer afgeleide rol;
- *Engaging* is een rol waarin de RvC specifieke kennis, ervaring of netwerk inzet op een manier die verder gaat dan alleen kritisch onderzoeken, maar zonder de leiding van het proces over te nemen. Het kan gaan om bijvoorbeeld een juridisch deskundige in de RvC die eigen expertise aanwendt bij de ontwikkeling van voorstellen van het bestuur.

<sup>11</sup> Zie Marilieke Engberts in opdracht van de Aw (2019) Kracht & tegenkracht pagina 62, <https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2019/09/27/kracht-en-tegenkracht>.

<sup>12</sup> Essay van Jaap Winter, uit toezicht en bestuur, klaar voor de toekomst? [https://toezichtmetpassie.nl/data/files/Essay\\_JaapWinter.pdf](https://toezichtmetpassie.nl/data/files/Essay_JaapWinter.pdf)



## **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

### **Kwantitatief:**

N.v.t.

### **Kwalitatief:**

#### Ad 1) Kennis en competenties:

- De RvC moet beschikken over de passende deskundigheid en competenties;
- De RvC moet minimaal 1x per 4 jaar worden getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid (voor de betreffende corporatie) en moet beschikken over een geldende positieve zienswijze;
- De diversiteit in de RvC moet minimaal in lijn zijn met de door de RvC vastgestelde profielschetsen en de RvC moet voldoende leden op voordracht van de huurders bevatten;
- De RvC-leden voorzien in het behouden van de benodigde kennis en vaardigheden (artikel 31 lid 2 woningwet);
- De RvC signaleert tijdig potentiële problemen betreffende de onafhankelijkheid van commissarissen en voorkomt belangenverstrengeling;
- Nieuwe leden van de RvC worden ingewerkt, er wordt voorzien in een opleidings- en inwerktraject voor nieuwe RvC-leden in overeenstemming met hun kennis, achtergrond en (opleidings)behoefte.

#### Ad 2) Rolopvatting en invulling zelfreflectie:

- De RvC moet beschikken over een visie op haar verschillende rollen als intern toezichthouder (de toezichtrol, de werkgeversrol en de klankbordrol) en een visie op het gedrag dat daarbij past;
- De RvC houdt elk jaar een zelfevaluatie (1x per 2 jaar extern begeleid), legt de daaruit voortvloeiende afspraken vast en voert die ook uit. In de zelfevaluatie wordt aandacht besteed aan uiteenlopende aspecten, waaronder – in ieder geval – het team functioneren, de relatie met de bestuurder en de cultuur. De RvC verantwoordt zich in de externe verantwoording (jaarverslag) over de zelfevaluatie.

#### Ad 3) Toezichtkader:

- Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel van spelregels die de RvC bij het uitvoeren van zijn taken volgt. Beoordeeld wordt de compleetheid van het aanwezige toezichtkader, bestaande uit:
  - Het extern toezichtkader: Woningwet, BTIV, RTIV, governancecode en
  - Het intern toezichtkader: statuten, reglementen, commissies, verbindingenstatuut.

#### Ad 4) Toetsingskader:

- Het toetsingskader wordt gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing en anderzijds op de beheersing van de organisatie. Het bevat een investeringsstatuut, een beleggingsstatuut, ondernemingsplan, jaarplan, begroting, risicobeheersingssysteem enz. Beoordeeld wordt of de RvC beschikt over (alle) essentiële documenten om het functioneren van de corporatie te kunnen toetsen zoals strategische visie/ondernemingsplan, portefeuillestrategie en jaarplan en het bestuur waar nodig aanspreekt op de aanwezigheid en kwaliteit van dit toetsingskader;
- Op basis van het verslag van de RvC in de jaarrekening blijkt dat de besluitvorming wordt gerelateerd aan het toetsingskader.

Ad 5) De kwaliteit van het samenspel en het besluitvormingsproces:

- Een gezonde dynamiek; de interactie tussen de leden van de RvC, tussen de leden van het bestuur/MT en tussen bestuur en RvC is van invloed op de kwaliteit van de sturing en het toezicht;
- Voldoende tegenkracht tussen RvC en Bestuur, passend bij de situatie en de rollen, zijn essentieel om de corporatie efficiënt en effectief te laten functioneren;
- Het Bestuur en de RvC moeten zorgen dat de RvC daarvoor beschikt over voldoende informatie (voorkomen van informatieasymmetrie).

Verdieping vindt plaats als (op basis van beschikbare informatie):

- Onvoldoende inzicht bestaat in de opzet van het interne toezicht of onderdelen daarin lijken te ontbreken;
- De kwaliteit van het interne toezicht niet of nauwelijks voldoet aan de wettelijke vereisten;
- Er geen zelfevaluatie plaatsvindt of als deze inhoudelijk van onvoldoende kwaliteit lijkt<sup>13</sup>;
- Er sprake lijkt te zijn van tegenstrijdige belangen;
- Een recente visitatiescore van de corporatie daartoe aanleiding geeft;
- In de reactie op het visitatierapport onvoldoende wordt ingegaan op de verbeterpunten;
- Er herhaaldelijk een /of meerdere onrechtmatigheden (t.a.v. wetgeving) geconstateerd zijn;
- De accountant opmerkingen heeft gemaakt over de kwaliteit van het intern toezicht;
- Er signalen van onvoldoende intern toezicht zijn uit andere risicogebieden (bv. portefeuillestrategie).
- Het toezichtkader en/of toetsingskader inhoudelijk aanleiding geeft voor een verdiepend onderzoek of wanneer er signalen zijn waaruit blijkt dat de toepassing van (één van) deze kaders in de praktijk afwijkt;
- Er signalen zijn (bijvoorbeeld een artikel 29 Btiv melding) dat er onvoldoende sprake is van een veilige, evenwichtige en constructieve sfeer in de RvC.

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

Indien sprake is van een mogelijk risico in het basisonderzoek kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden om een beter beeld te krijgen van daadwerkelijke risico's. De volgende onderdelen kunnen worden beoordeeld:

Ad 1) Kennis en competenties

Voor de benodigde kennis en competenties wordt verwezen naar de beleidsregels geschiktheid en betrouwbaarheid van de Aw. Relevant voor de verdieping is of de beschikbare kennis en competenties aansluiten op de situatie bij de corporatie en of er door scholing of anderszins wordt voorzien in aanvulling daarvan waar nodig.

#### ***Specifiek:***

- Hoe de RvC voorziet in eventueel ontbrekende deskundigheid en competenties;
- Hoe de RvC de onafhankelijkheid van de leden waarborgt;
- Hoe de RvC mogelijke belangenverstremming voorkomt.

Ad 2) Rolopvatting en invulling zelfreflectie en reflexiviteit:

Relevant zijn hier de punten:

---

<sup>13</sup> VTW (2017), handleiding professionaliseren door zelfreflectie  
<https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/professionaliseren-door-zelfreflectie/>

- Hoe de RvC proactief de **Toezichtrol** vervult ofwel of de RvC (i) een duidelijk eigen beeld heeft van welke informatie noodzakelijk is voor het houden van toezicht, (ii) zorgt dat zij de benodigde onafhankelijke informatie krijgt (informatiehaalplicht), (iii) periodiek contact heeft met de OR, huurdersorganisatie, MT-leden, controller en de accountant en dit optimaal benut om voeling te houden met wat er leeft en daarbij oog heeft voor gedrag & cultuur in de organisatie, (iv) aandacht besteedt aan wat er leeft bij externe belanghouders en (v) adequaat optreedt indien nodig;
- Hoe de RvC de **werkgeversrol** vervult, of de RvC (i) een beoordelings- en beloningsbeleid hanteert dat met de bestuurder is besproken en vastgelegd, (ii) periodiek beoordeelt of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie, en (iii) voorafgaand aan het jaarlijkse beoordelingsgesprek in de gehele RvC het functioneren van de (afzonderlijke) bestuurder(s) bespreekt;
- De wijze waarop de RvC haar **Klankbordrol** vervult d.w.z. of de RvC (i) aandacht besteedt aan het creëren van een setting waarin de bestuurder deze rol optimaal kan inzetten en (ii) de klankbordrol vervult op een wijze die door de bestuurder als waardevol wordt ervaren;
- De compleetheid van de wijze van invulling van zelfreflectie door de RvC, d.w.z. (i) de mate waarin uiteenlopende aspecten van het functioneren van de RvC en zijn leden aandacht hebben: harde en zachte aspecten, functioneren als team en het functioneren van de individuele leden, praktijk en reglementen, de effectiviteit van de cultuur binnen de RvC en in de relatie RvC - bestuurder, de aanspreekbaarheid van de RvC etc. en (ii) de mate/wijze van vastlegging in een verslag met conclusies en afspraken;
- De RvC is zich bewust van het gevaar van biases;
- De mate waarin bij de beoordeling van de bestuurder wordt gereflecteerd op het risico m.b.t. verkleving en defensiviteit;
- De aandacht voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid in de zelfreflectie;
- De houding van de RvC ten aanzien van zelfreflectie; met name de mate waarin de RvC verbeteringen naar aanleiding van de zelfevaluatie aantoonbaar doorvoert.

Ad 3) Toezichtkader:

- De wijze waarop de RvC de toezichtkaders hanteert.

Ad 4) Toetsingskader:

- De wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert.

Ad 5) De kwaliteit van het samenspel en het besluitvormingsproces:

Bij het onderzoek naar het functioneren van de RvC en het bestuur in onderlinge samenhang kan worden gekeken naar de volgende aspecten<sup>14</sup>:

1. Agenda RvC: aandacht voor vooroverleg, geschiktheid bestuurder en kwaliteit van de relatie met en prestaties van de organisatie;
2. Agendastructuur: voldoende tijd en ruimte om gevoelens, kennis en inzichten te bespreken;
3. Spreekcultuur (er is een goede effectieve cohesie en ruimte voor "agree to disagree");
4. (Karakter)Diversiteit (voldoende tegenkracht tussen bestuur, MT en RvC);
5. Organigram (de status die bestuur en RvC-leden onderling hebben);
6. Informatieasymmetrie (voldoende en niet alleen "harde" informatie, ook buiten bestuur en MT om);
7. Leiderschapstijl (voorzitter en RvC-leden zijn niet verkleefd met het bestuur en/of met elkaar);
8. Reflexiviteit (de RvC kijkt kritisch naar zichzelf en elkaars rol in de raad en heeft oog voor bedrijfsblindheid en tunnelvisie).

<sup>14</sup> Zie voor de uitgebreide beschrijving van deze punten: Marilieke Engberts in opdracht van de Aw (2019) Kracht & tegenkracht pagina 62, <https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2019/09/27/kracht-en-tegenkracht>.

**Input data**

Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid van kennis en competenties uit vergunningverlening Aw;</li> <li>• Toezichtkader (vergunningverlening Aw en website corporatie);</li> <li>• Toetsingskader: Jaarverslag/website;</li> <li>• Visitatierapport en bestuurlijke reactie daarop;</li> <li>• Managementletter accountant;</li> <li>• Overige signalen, ook uit andere risicogebieden.</li> </ul>
Kwalitatief verdieping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek RvC;</li> <li>• Rapportage zelfevaluatie;</li> <li>• RvC notulen;</li> <li>• Enkele besluitvormingsdocumenten RvC;</li> <li>• Gesprek met controller.</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

- Signaleren en bespreken van risico bij corporatie;
- Van verbetermaatregelen oplopend tot aanstelling extern toezichthouder en RvC-leden voordragen voor ontslag.

**Risicoscore:**

- Laag:  
De RvC voldoet qua samenstelling en competenties aan de eisen. Het toezicht- en toetsingskader is op orde en er zijn geen signalen dat het intern toezicht onvoldoende functioneert. Er is balans in kracht en tegenkracht. Er zijn weinig of geen concrete verbetermogelijkheden te benoemen.
- Midden;  
In de basis voldoet de RvC qua samenstelling en competenties aan de eisen. Er is een toezicht- en toetsingskader en daarin is ruimte voor verbetering qua volledigheid/actualiteit en/of de toepassing van deze kaders. De rolopvatting van de RvC en/of de balans in kracht en tegenkracht kan op onderdelen nog worden verbeterd.
- Hoog:  
De inrichting en/of functionering van het intern toezicht is van onvoldoende niveau.

9.1.2 *Gedrag en Cultuur*<sup>15</sup>**Doelstelling**

Bij het onderdeel gedrag en cultuur wordt gekeken naar de niet tastbare gedragsbeïnvloedende factoren (soft controls) die van belang zijn voor een goede governance. Naast een voldoende inrichting van systemen, regels en procedures (zie hoofdstuk 9.1.3) zijn gedrag en cultuur essentieel voor de werking van de governance. Onderzocht wordt het risico dat gedrag en cultuur het functioneren van governance belemmert.

**Omschrijving**

Toezicht op gedrag en cultuur komt voort uit het inzicht dat het hanteren van meer regels en wetgeving niet voldoende is om in alle situaties verbeteringen in de governance te bewerkstelligen. Uit onderzoek van onder meer DNB (2015) blijkt dat cultuur en gedrag het presteren van organisaties beïnvloedt. Gedrag en cultuur zijn zeer brede begrippen. Bij het onderdeel gedrag en cultuur wordt gekeken naar de risico's op het gebied van leiderschap, besluitvorming en communicatie.

Toezicht op gedrag en cultuur is maatwerk en context gebonden. Gedrag en cultuur wordt bekeken in samenhang met de inhoudelijke risico's, waarbij de specifieke interne en externe

<sup>15</sup> Het in dit beoordelingskader gebruikte cultuurmodel is afgeleid van de cultuurniveau's van Edgar Schein. Zie ook De Nederlandsche Bank: DNB (2015), Supervision of Behaviour and Culture, Foundations, practice & future developments.

omstandigheden van de corporatie van belang zijn. Het kijken naar gedrag start bij het basisonderzoek van een corporatie.

Bijvoorbeeld: slechte datakwaliteit is een inhoudelijk onderwerp in de beoordeling. Dit risico kan inhoudelijk worden benaderd door de cijfers beter op orde te krijgen, het systeem beter in te richten of beter gekwalificeerd personeel aan te nemen. Daarnaast wordt onderzocht wat de slechte datakwaliteit zegt over de aansturing/besluitvorming van de organisatie. Vragen die hierbij aan de orde kunnen komen zijn: Hoe heeft deze situatie kunnen ontstaan? Wat heeft de corporatie hiervan geleerd en hoe wordt het geleerde ingezet om de governance te verbeteren?

Het onderzoeken van gedrag en cultuur wordt nooit gebaseerd op een enkele waarneming, maar verschillende waarnemingen in samenhang. Waarnemingen kunnen worden verzameld in de contacten met de corporatie (toezichtrelatie), de beschikbare schriftelijke informatie, meldingen etc.

In het onderzoek wordt gekeken naar wat het totaal aan waarnemingen zegt over de mogelijke belemmerende werking van het gedrag en cultuur bij het functioneren van de governance. Naast waarnemingen op het gebied van leiderschap, besluitvorming en communicatie komen gedrag en cultuur tot uitdrukking in groepsdynamiek en denkpatronen van individuen en groepen.

Gedrag en cultuur is een belangrijk uitgangspunt van goede governance en raakt aan alle principes van de Governancecode Woningcorporaties.

#### *Aandachtsgebieden gedrag en cultuur*

In de inleiding wordt het wiel weergegeven, met in het hart de aandachtsgebieden van gedrag en cultuur. Hieronder worden de aandachtsgebieden leiderschap, besluitvorming en communicatie uitgewerkt met behulp van voorbeelden van waarnemingen die kunnen duiden op een stimulerende of belemmerend gedrag en cultuur. Waarnemingen van groepsdynamiek en denkpatronen kunnen gevormd worden in het verdiepende onderzoek en hiermee kleuring geven aan overige bevindingen.

#### *Leiderschap*

Een bestuurder heeft visie op het gebied van volkshuisvestelijk belang en de aansturing van de organisatie. De bestuurder nodigt anderen uit om hun standpunten te delen en committeert zich aan de visie door overeenkomstig te handelen en het goede voorbeeld te geven. Een bestuurder weet waar de organisatie naartoe gaat en is daarbij 'in control' en in staat om bij te sturen en in te spelen op veranderingen.

De beoordeling van leiderschap vindt daarom plaats op de volgende criteria:

- Visie
- Omgang interne/externe omgeving en voorbeeldgedrag
- Sturing en beheersing

Waarnemingen die kunnen duiden op stimulerend gedrag:

- Bestuur draagt een duidelijke visie uit op het gebied van volkshuisvestelijk belang en de aansturing van de organisatie;
- Bestuur draagt duidelijk uit welk gedrag zij van MT en medewerkers verwacht en geeft het goede voorbeeld. De RvC ziet hierop toe;
- Bestuur toont een proactieve houding ten opzichte van het risicomanagement binnen de organisatie en monitort de realisatie van doelstellingen;

Waarnemingen die kunnen duiden op belemmerend gedrag:

- Waargenomen gedrag van bestuurder en/of management komt niet overeen met de visie/ strategie/ beleid/ plannen van aanpak;
- Bestuurder en management vertonen grillig en onvoorspelbaar gedrag;
- Bestuur stuurt niet bij in geval van veranderende omstandigheden;

#### *Besluitvorming*

Goede beslissingen worden genomen door de juiste informatie op te halen. Een goede bestuurder zorgt niet alleen voor de juiste structuur: planning, onderzoek, discussie, besluit en uitvoering. De bestuurder zorgt ook voor ruimte en veiligheid om de positieve en negatieve aspecten van keuzes en alternatieven af te wegen met de juiste functionarissen, zodat alle relevante informatie boven tafel komt om tot goede beslissingen te komen.

De beoordeling van besluitvorming vindt daarom plaats op de volgende criteria:

- Evenwichtigheid (informatiepositie en weging alternatieven)
- Procesinrichting (structuur en proces besluitvorming)
- Balans daadkracht en luisteren
- Kracht en tegenkracht

Waarnemingen die kunnen duiden op stimulerend gedrag:

- Het bestuur nodigt uit tot meerdere scenario's bij projecten;
- De besluitvorming verloopt in gestructureerde fases;
- De RvC challengeert proactief de besluiten van het bestuur
- Bestuur en management zijn actief bezig met het organiseren van tegenspraak.

Waarnemingen die kunnen duiden op belemmerend gedrag:

- De RvC baseert zich alleen op informatie van het bestuur en gaat niet op zoek naar andere informatie;
- RvC past het vooraf vastgesteld toezicht- en toetsingskader niet toe in de praktijk;
- Het bestuur is (te) stellig in het geven van zijn/haar mening en staat niet open voor andere perspectieven.
- Bestuur staat niet open voor feedback.

#### *Communicatie*

Relevante en duidelijke informatie bereikt op het juiste moment de relevante interne en externe stakeholders. De bestuurder weet hierbij alle lagen in de organisatie te bereiken en relevante informatie uit de organisatie bereikt de bestuurder. Er is een veilig communicatieklimaat, waarbij ook ruimte is voor het bespreekbaar maken van gevoelige onderwerpen, zoals de onderstroom<sup>16</sup> in de organisatie.

De beoordeling van communicatie vindt daarom plaats op de volgende criteria:

- Bereik intern en extern
- Bespreekbaarheid en tegenspraak

Waarnemingen die kunnen duiden op stimulerend gedrag:

- Bestuur communiceert helder en consistent over waarden/prioriteiten/doelstellingen, zowel extern als naar de verschillende lagen binnen de organisatie;
- Bestuur zet zich actief in om signalen/geluiden vanuit (verschillende lagen van) de organisatie op te halen.

Waarnemingen die kunnen duiden op belemmerend gedrag:

---

<sup>16</sup> Zie Marilieke Engberts in opdracht van de Aw (2019) Kracht & tegenkracht, <https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2019/09/27/kracht-en-tegenkracht>

- Bestuur, management en RvC zijn niet bereid het gesprek aan te gaan met interne en externe stakeholders en/of leggen geen verantwoording af;
- Op de werkvloer is onduidelijkheid over waarden/prioriteiten/doelstellingen van bestuur/management.

#### *Groepsdynamieken*

In alle lagen van de organisatie is sprake van een gezonde groepsdynamiek. Er is sprake van voldoende kracht en tegenkracht en voldoende groepscohesie. Er is sprake van een lerende organisatie.

#### *Denkpatronen*

Dit zijn diepgewortelde gedachten van individuen en groepen. Het gaat om de beelden en veronderstellingen die men heeft van de wereld. Ze drijven het gedrag, omdat het refereert aan hoe iemand de wereld ziet/hoort/voelt.

### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

#### **Kwantitatief:**

- Zittingsduur opeenvolgende bestuurders is relatief kort <4 jaar of juist lang >8jaar<sup>17</sup>;
- In verhouding tot de omvang van de corporatie: veel klachten en signalen van verstoorde verhoudingen;

#### **Kwalitatief:**

Het kwalitatieve onderzoek naar gedrag en cultuur bij een basisonderzoek richt zich op algemene waarnemingen van belemmerend en stimulerend gedrag en zachte signalen tijdens het contact met de corporatie over een langere periode:

- Uitkomsten en indrukken eerdere toezichtbezoeken (waarneembare elementen gedrag en cultuur);
- Externe signalen (media, huurders, integriteit);
- Schriftelijke en telefonische contacten;
- Opvolging eerder gemaakte toezichtafspraken, bevindingen van de accountant en de visitatie;
- Discussies tussen bestuur en RvC en/of binnen de RvC over beloning;
- Hoogte en/of opvallende stijging van het ziekteverzuim, verloop en vacatures (m.n. op sleutelposities);
- Risicovolle projecten op de rand van het werkdomein;
- Bijzondere juridische- en financiële constructies;
- Transparantie over integriteitsincidenten;
- Behandeling van klokkenluiders.

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

#### **Kwalitatief:**

- Indien de bevindingen uit het basisonderzoek daartoe aanleiding geven kan een verdiepend onderzoek naar gedrag en cultuur plaatsvinden, al dan niet in samenhang met één of meerdere inhoudelijke onderwerpen uit dit beoordelingskader.

### **Input data**

Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag – Bestuursverslag</li> <li>• Ondernemingsplan</li> <li>• Managementletter accountant en accountantsverslag</li> <li>• Visitatierapport en reactie van bestuur</li> </ul>
-------------	---

<sup>17</sup> Deze termijnen zijn indicatief, zie Marilieke Engberts in opdracht van de Aw (2019) Kracht & tegenkracht pagina 21, <https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2019/09/27/kracht-en-tegenkracht>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalen rondom beheersing uit andere risicogebieden en eerdere onderzoeken</li> <li>• Meldingen en signalen</li> </ul>
Kwalitatief verdieping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedrag en cultuurscan</li> <li>• Observatie van gedrag</li> <li>• Vragenlijsten</li> <li>• Gesprekken in de organisatie</li> <li>• Duiding van en reflectie op waarnemingen van belemmerend en stimulerend gedrag door RvC en bestuur</li> <li>• Medewerkers tevredenheidonderzoek</li> <li>• Toezichtvisie, RvC-verslagen, zelfevaluatie en managementrapportages</li> </ul>

### Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- Signaleren risico bij corporatie en bespreekbaar maken waarnemingen in gesprek met bestuur en RvC;
- Passende interventie volgens het landelijke handhavingsstrategie (LHS);
- Vragen naar/aandringen op een cultuuronderzoek door externe partij

### Risicoscore:

Voor een goede werking van de governance is de samenhang tussen voldoende inrichting van de systemen, regels en procedures en de werking van de niet tastbare gedragsbeïnvloedende factoren essentieel. De risicoscore van gedrag en cultuur komt daarom tot uitdrukking bij de beoordeling van de overige inhoudelijke onderwerpen van dit kader en dit onderdeel krijgt geen op zichzelf staande score.

### 9.1.3 Organisatie en interne beheersing

Bij de risicobeoordeling van de organisatie en interne beheersing wordt gekeken naar verschillende onderdelen in onderlinge samenhang bezien. Het onderzoek omvat de volgende onderdelen:

- 9.1.3.1 Integriteit;
- 9.1.3.2 Volkshuisvestelijk belang;
- 9.1.3.3 Managementsystemen;
- 9.1.3.4 Risicomanagement;
- 9.1.3.5 Controlfunctie;
- 9.1.3.6 Verbindingen.

#### 9.1.3.1 Integriteit

##### Doelstelling

Het risico wordt beoordeeld dat integer handelen door bestuur, RvC en medewerkers onvoldoende in het beleid en beheer van de corporatie en haar dochterinstellingen wordt meegenomen en beheerst. Een integere bedrijfsvoering voorkomt fraude- en integriteitsincidenten en is van belang om te bevorderen dat de realisatie van de strategie en doelstellingen op een effectieve en rechtmatige wijze tot stand komt.

##### Omschrijving

Binnen de corporatie bestaat helderheid over het gewenste gedrag van medewerkers, bestuur en RvC-leden en er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de verantwoording over het integriteitsbeleid en intern toezicht daarop. De visie op opdrachtgeverschap en aanbestedingen dient aan te sluiten op het integriteitsbeleid van de corporatie. Integriteit start met de juiste 'tone at the top'. Bestuur, RvC en medewerkers stellen zich onafhankelijk op en zijn rolvast. Zelfreflectie en aanspreekbaarheid zijn ook van belang omdat dit



omstandigheden creëert die integer handelen bevorderen. Factoren als gelegenheid, druk en rationalisatie<sup>18</sup> kunnen op het gedrag van bestuur, management en medewerkers van invloed zijn. Door beheersmaatregelen te nemen rond deze drie factoren kunnen corporaties integriteitsrisico's mitigeren. Bij de beoordeling van mogelijke risico's wordt gekeken naar de verankering door de corporatie van integriteit in beleid en beheer en de verantwoording hierover door de corporatie. Integriteit is onlosmakelijk verbonden met gedrag en cultuur. Integriteit heeft tevens raakvlakken met principes 1, 3 en 5 van de governancecode woningcorporaties.

### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

Het kwalitatieve onderzoek van de integere bedrijfsvoering kan zich onder meer richten op de volgende aspecten:

- De corporatie heeft een actueel integriteitbeleid (inclusief integriteit met betrekking tot aanbestedingen), een actuele<sup>19</sup> integriteitscode en een klokkenluidersregeling. Deze code geldt voor iedereen (inclusief RvC);
- De integriteitscode is op de website van de corporatie geplaatst;
- De integriteitscode worden toegepast en levend gehouden in de organisatie en in de verantwoording van de corporatie wordt hierop ingegaan;
- De corporatie gaat zorgvuldig en vertrouwelijk met integriteitsmeldingen om en heeft geregeld dat melder desgewenst vertrouwelijk een melding kan doen bij bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon integriteit (art. 2 Wet Huis voor Klokkenluiders);
- De RvC houdt toezicht op de werking van de integriteitscode;
- Nevenfuncties van bestuurders en management zijn transparant en worden gepubliceerd op de website en/of in het jaarverslag;
- Het toewijzingsbeleid van woningen. De corporatie voert rekening houdend met de doelgroep een transparant, rechtmatig en integer toewijzingsbeleid<sup>20</sup>
- Bij twijfel over de integriteit vindt er door het bestuur afstemming plaats met het meldpunt integriteit en/of de IOD. Indien vereist doet de RvC hierover een melding bij de Aw conform art. 29 lid1c BTIV.

Op basis van de beschikbare informatie en interne en externe signalen wordt in het onderzoek naar de bovenstaande punten een beeld gevormd van het mogelijk risico op het gebied van de integriteitscultuur binnen de corporatie.

Verdieping kan plaatsvinden n.a.v. signalen over een onvoldoende integriteitscultuur en/of risico's op andere gebieden zoals integriteitsrisico's in het aanbestedingsbeleid. Hierbij kunnen signalen meegenomen worden uit contacten met de corporatie, signalen van de accountant, meldingen, vorige beoordelingen, huurders, andere stakeholders, media en overige signalen. Bij signalen over de aanbesteding kan worden onderzocht of het aanbestedingsbeleid de beginselen van aanbesteden onderschrijft; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.<sup>21</sup>

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

Indien sprake is van een mogelijk risico in het basisonderzoek, dan kan dit duiden op risico's in het kader van de integriteitscultuur. Een verdiepend onderzoek kan plaatsvinden om een beter beeld te krijgen van daadwerkelijke risico's. In het verdiepende onderzoek naar de integriteitscultuur van de corporatie kan de inspecteur onderzoek (laten) doen of er aandacht is voor de volgende elementen<sup>22</sup>:

<sup>18</sup> VTW/Aedes publicatie: [Publicatie Tussen regels en gedrag 2010.pdf \(vtw.nl\)](#)

<sup>19</sup> Minimaal aansluitend op de geldende Woningwet en de vigerende Governancecode

<sup>20</sup> [Rapport risico's bij woningtoewijzing | Rapport | Aw \(2021\) Inspectie Leefomgeving en Transport \(ILT\) \(ilent.nl\)](#)

<sup>22</sup> Conform artikel 5.3 Governancecode woningcorporaties 2020

<sup>22</sup> Gebaseerd op DNB: (De 7 Elementen van een Integere Cultuur, 2009)

- a) Betrokkenheid/ Belangenafweging/ evenwichtig handelen (de medewerker weet welke belangen afgewogen moeten worden en ziet overeenkomsten tussen zijn of haar afweging met die van de omgeving);
- b) Helderheid/ Consistent handelen bestuur en MT (de medewerker weet welke doelstellingen nagestreefd worden en weet welk gedrag er verwacht wordt);
- c) Bespreekbaarheid (de medewerker is tevreden met de mogelijkheid besluiten/opdrachten te bespreken en is tevreden met een dergelijke bespreking over besluiten/opdrachten);
- d) Voorbeeldgedrag (de medewerker herkent in het gedrag van de leiding het goede voorbeeld en de leiding maakt in het gedrag duidelijk wat echt telt);
- e) Uitvoerbaarheid (de medewerker is tevreden over zijn mogelijkheden (tijd, kennis, informatie, etc.) om de doelstellingen te realiseren c.q. taken uit te voeren);
- f) Transparantie (de medewerker is tevreden over het zicht op eigen en elkaars gedrag en over de openheid over keuzes en besluiten die gemaakt worden);
- g) Handhaving (de medewerker is tevreden over de mate waarin goed gedrag beloond wordt en verkeerd gedrag gestraft wordt);

### Input data

Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteitscode en klokkenluidersregeling</li> <li>• Jaarverslag – bestuursverslag</li> <li>• Management Letter Accountant</li> <li>• Signalen van gedrag &amp; cultuur (bijv. melding via Meldpunt Integriteit)</li> <li>• Signalen rondom beheersing uit andere risicogebieden</li> <li>• Overige signalen (bijv. mediaberichten)</li> <li>• Informatie uit eerdere onderzoeken</li> </ul>
Kwalitatief verdieping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportage zelfevaluatie</li> <li>• RvC notulen</li> <li>• Vragenlijsten uitzetten, medewerkers tevredenheidsonderzoek</li> <li>• Aanbestedingsbeleid</li> <li>• Observatie RvC, MT</li> <li>• Gesprek bestuur/management</li> <li>• Gesprek controller en/of OR</li> <li>• Gesprek RvC</li> <li>• Uitkomst risicoanalyse m.b.t. integriteit (integriteitsanalyse)</li> <li>• Overige gesprekken met vertrouwenspersoon integriteit, compliance officer, vastgoedmanager bij signalen over aanbestedingen vastgoed, bestuurssecretaris en ondernemingsraad.</li> <li>• Gedrag en cultuurscan/rapportage soft controls</li> </ul>

### Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- Signaleren risico bij corporatie en afspraken maken hoe deze risico's worden beheerst
- Verbeterplan/herstelplan oplopend naar een aanwijzing en/of een extern toezichthouder

### Risicoscore

- Laag:  
Geen signalen voor gebreken en integriteit voldoende op orde.
- Midden:  
Enige signalen voor gebreken met betrekking tot de borging van integriteit, en deze lijken geen materiële impact op de integriteitscultuur van de corporatie te hebben.

- Hoog:  
Gebreken in het integriteitsbeleid en/of de integriteitscultuur zijn aanwezig en er dient verbetering plaats te vinden.

### 9.1.3.2 Volkshuisvestelijk belang

#### **Doelstelling**

Het risico wordt onderzocht dat de publieke (volkshuisvestelijke) taakopdracht van de corporatie onvoldoende in beleid en beheer wordt meegewogen. Het gaat hierbij om hoe de corporatie in de governance de maatschappelijke opgave van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit heeft geformuleerd, onderbouwd, en verantwoord.

#### **Omschrijving**

Elke corporatie dient te handelen in het belang van de volkshuisvesting (art 19 Ww) en 'naar redelijkheid' bij te dragen aan de uitvoering van gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid (art. 42 Ww). In het kader van toezicht op governance van beleid en beheer (art. 61 Ww) wordt onderzocht of het beleid en beheer logisch volgt uit de maatschappelijke opgave van de corporatie en uitlegbaar is naar buiten. Vertrekpunt bij het onderzoek naar de governance zijn de uitkomsten van de visitatie en de beoordeling van het bedrijfsmodel (hoofdstuk 8). Het onderzoek richt zich niet op het niveau van de afspraken over de individuele prestaties. Dat is aan de lokale driehoek van corporatie, gemeente en huurders. Bij het onderzoek wordt gekeken hoe de corporatie - in de lokale context - de maatschappelijke opdracht ten aanzien van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit (inclusief leefbaarheid en duurzaamheid) onderbouwt, verwerkt in de meerjarenbegroting en verantwoordt.

Goede governance vereist dat corporaties in beleid en beheer voldoende continuïteit nastreven, zodat opgaven ook op de langere termijn daadwerkelijk gerealiseerd worden, rekening houdend met de beschikbare middelen. In het onderzoek naar de governance is het van belang dat het bestuur en het intern toezicht van de corporatie de volkshuisvestelijke keuzes en het al dan niet inzetten van middelen (in brede context, art. 42 lid 4 Ww) voldoende onderbouwt en weegt. Verder wordt onderzocht en beoordeeld of corporaties handelen vanuit financieel verantwoord beheer. In hoeverre zijn de gemaakte volkshuisvestelijke keuzes verantwoord en logisch navolgbaar/uitlegbaar verankerd in het beleid en beheer van de corporatie.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

##### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

##### ***Kwalitatief:***

Vertrekpunt van het kwalitatieve onderzoek is de uitkomst van de beoordeling van het bedrijfsmodel en de visitatie. Het onderzoek richt zich vervolgens aan de hand van de onderstaande signalen op het risico dat de publieke taakopdracht onvoldoende is meegewogen in de governance:

- De corporatie heeft een ondernemingsplan waarin het volkshuisvestelijk belang duidelijk is beschreven.
- Het ondernemingsplan beschrijft in voldoende mate hoe stakeholders zijn meegenomen.
- Het ondernemingsplan en de meerjarenbegroting zijn transparant over de gemaakte keuzes voor de inzet van het maatschappelijk gebonden vermogen.
- Het ondernemingsplan wordt periodiek geëvalueerd en geactualiseerd.
- Er is duidelijkheid over een rechtvaardig en transparant toewijzingsbeleid.<sup>23</sup>
- Uit de beoordeling van het bedrijfsmodel en de portefeuillestrategie blijkt voldoende beheersing van volkshuisvestelijke ambities/voldoende onderbouwing van de inzet van maatschappelijk vermogen.
- Er vinden vierjaarlijkse visitaties plaats zonder verlenging of opschorting. Bij verlenging of opschorting is een goede verantwoording (bijv. een fusie) zichtbaar in het jaarverslag.

<sup>23</sup> [Rapport risico's bij woningtoewijzing | Rapport | Aw \(2021\) Inspectie Leefomgeving en Transport \(ILT\) \(ilent.nl\)](#)

- De scores in algemeen oordeel in visitatierapport over de prestaties zijn voldoende. Het oordeel laat geen forse daling zien ten opzichte van de vorige visitatie.
- De toon van de recensie van het meeste recente visitatierapport, de bestuurlijke reactie hierop en/of de scores in algemeen oordeel in het visitatierapport roepen geen vragen op en laten logische uitlegbare/navolgbare keuzes zien.

### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

#### Kwantitatief:

- N.v.t.

#### Kwalitatief:

Op basis van de beschikbare informatie wordt in het onderzoek naar de kwalitatieve basissignalen een beeld gevormd van mogelijk risico's op het gebied van het volkshuisvestelijk belang in de governance van de corporatie. Verdiepend onderzoek vindt plaats als de corporatie in onvoldoende mate de maatschappelijke opgave heeft betrokken in de governance, rekening houdend met de financiële positie, en/of daarover onvoldoende verantwoording aflegt aan belanghebbenden. Daarbij wordt onderzoek gedaan naar:

- Hoe brengt de corporatie de maatschappelijke opgave(n) in beeld en hoe worden de belanghebbenden daarbij betrokken?
- Hoe komt de corporatie tot zijn strategische volkshuisvestelijke keuzes in hoeverre is dit passend bij de beschikbare middelen (in brede zin)?
- Hoe legt de corporatie verantwoording af aan de belanghebbenden over de beschikbare middelen, de gemaakte keuzes en de realisatie daarvan?

#### Input data

Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemingsplan</li> <li>• Meerjarenbegroting,</li> <li>• Analyse WSW over het bedrijfsmodel en portefeuillestrategie</li> <li>• Informatie uit voorgaande (governance-)inspecties van de Aw</li> <li>• Jaarverslagen, visitatierapporten en bestuurlijke reactie</li> <li>• Informatie over toewijzingsbeleid, website corporatie</li> <li>• Data vanuit dPi en dVi (realisatie van beleid), zie ook beoordeling bedrijfsmodel</li> <li>• Dashboard prestatieafspraken BZK</li> <li>• Overige signalen (van belanghebbenden)</li> </ul>
Kwalitatief verdieping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatieafspraken en evaluaties van de prestatieafspraken (zie de visitatie)</li> <li>• Actuele lokale/regionale woonvisie</li> <li>• Aedes benchmark</li> <li>• WoON-onderzoek</li> <li>• Notulen van de RvC-vergaderingen</li> <li>• Overige signalen</li> </ul>

#### Maatregelen en interventies

De interventies door de Aw zijn gericht op het beter onderbouwen, uitleggen en uitwerken van het corporatiebeleid in de lokale context en niet op het aanpassen van volkshuisvestelijke prestaties op zichzelf.

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- (indringend) gesprek met corporatiebestuur en RvC (agenderen en reflecteren)
- Openbare oordeelsvorming Aw (waarmee ook stakeholders geïnformeerd worden over de bevindingen van de Aw)
- Verbeterplan opleggen (betere onderbouwing van beleid passend bij volkshuisvestelijke situatie)
- Bij onrechtmatigheden; van een waarschuwing, oplopend naar aanwijzing en extern toezichthouder

### Risicoscore

- **Laag:**  
De onderbouwing en invulling door de corporatie van het volkshuisvestelijk belang in de governance laat zien dat de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit passend is in de lokale context.
- **Midden:**  
Enige signalen dat de onderbouwing en invulling door de corporatie van het volkshuisvestelijk belang in de governance met betrekking tot de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit niet navolgbaar is vanuit de lokale context.
- **Hoog:**  
Aanwijsbare gebreken in de invulling door de corporatie van het volkshuisvestelijk belang in de governance waardoor het volkshuisvestelijk belang geschaad wordt c.q. de bescherming van het maatschappelijk gebonden vermogen in het geding is.

#### 9.1.3.3 Managementsystemen

##### Doelstelling

Beoordelen of er sprake is van een risico dat de kwaliteit van het managementsysteem en interne beheersing door een de vorm van een sturing- en beheersingscyclus onvoldoende waarborgen biedt om de corporatie te besturen.

##### Omschrijving

Het onderzoek richt zich op het proces van sturing, uitvoering, controle en bijsturen (bijvoorbeeld PDCA- of Deming cirkel). Het gaat erom dat de realisatie van de strategie niet in gevaar kan komen en het proces voldoende waarborgen biedt voor realisatie van doelstellingen, risicobeheersing, rechtmatig handelen en integriteit. De sturing- en beheersingscyclus is belangrijk voor de governance, de primaire taken en voor de financiële continuïteit van corporaties. Bij dit onderzoek zijn er raakvlakken met elementen uit de beoordeling van het bedrijfsmodel.

##### Beoordelingscriteria en signalen: basis

###### **Kwantitatief:**

- Realisatie index (bron dPi en dVi): in hoeverre is de corporatie in staat plannen uit te voeren, bij te sturen en te realiseren, zie beoordeling bedrijfsmodel.

###### **Kwalitatief:**

Toetsen op de aanwezigheid van een managementsysteem dat voldoende is ingericht wat betreft:

- *Vertaling doelen:* De corporatie heeft haar visie vertaald naar concrete strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. Voor dit punt is het vertrekpunt het onderzoek naar het bedrijfsmodel (hoofdstuk 8).
- *Monitoring en rapportagesysteem:* De corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering vorderen.
- *Sturing bij afwijking:* De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, door acties om doelen alsnog te realiseren of door de doelen zelf aan te passen. Er is een logische/navolgbare relatie tussen de bovenstaande onderdelen.

Afhankelijk van de omvang van de corporatie, de signalen die voortkomen uit het basisonderzoek dan wel de mate waarin de sturing- en beheersingscyclus in voorgaande jaren is beoordeeld, kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden. Dit betreft professionele beoordeling van de betreffende inspecteur.

Bij de beoordeling van de mate waarin onderstaande elementen aanwezig zijn bij een corporatie houdt de inspecteur rekening met de omvang van de corporatie waarbij de

sturing- en beheersingscyclus als passend moet worden geacht bij de situatie van de corporatie.

Verdieping kan plaatsvinden als:

- Onvoldoende inzicht bestaat in de sturing- en beheersingscyclus, onderdelen daarin lijken te ontbreken of de logische relatie tussen de onderdelen niet duidelijk is;
- Onvoldoende bijsturing ten aanzien van afwijkende realisatie plaatsvindt
- Indien de uitkomsten van de visitatie daar aanleiding toe geven;
- De bestuurlijke reactie op het visitatierapport onvoldoende ingaat op de verbeterpunten (dit in relatie tot het voorgaand punt);
- Er onrechtmatigheden (t.a.v. wetgeving) geconstateerd zijn: meerdere of dezelfde aantal jaren achter elkaar;
- De accountant opmerkingen heeft gemaakt over de kwaliteit van besturing;
- Er signalen van onvoldoende beheersing zijn uit andere risicogebieden (bv. portefeuillestrategie).

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

Indien sprake is van een mogelijk risico in het basisonderzoek dan kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden om een beter beeld te krijgen van daadwerkelijke risico's. De elementen die in de beoordeling van het proces van sturing, uitvoering, controle en bijsturen een rol kunnen spelen zijn:

#### *Kwaliteit vertaling doelen:*

- De vertaling van de visie is SMART geformuleerd in strategische en tactische doelen (zie hoofdstuk 8). De visie is traceerbaar naar operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, zodanig dat monitoring van de realisatie goed mogelijk is en in een realistische planning is weergegeven.
- Doelen worden actief en aantoonbaar gehanteerd (i) bij het opstellen van de begroting, projectplannen en andere deelplannen (ii) in de planning van de organisatie (mensen en middelen) en (iii) in de besluitvorming over plannen en transacties.

#### *Kwaliteit monitoring en rapportagesysteem:*

- Is het monitorings- en rapportagesysteem compleet voor wat betreft (i) het in samenhang kunnen volgen van zowel de volkshuisvestelijke als financiële prestaties (ii) de gebruiksmogelijkheden voor zowel de organisatie als de RvC, (iii) de mate waarin het systeem aantoonbaar zowel alle opgaven (en eventuele overige ambities) volgt/meet als de doelen op het gebied van de bedrijfsvoering en de financiële randvoorwaarden.
- De wijze van hanteren van het monitorings- en rapportagesysteem, zoals (i) de snelheid van beschikbaar zijn van de rapportages na afloop van het kwartaal/tertiaal (ii) de snelheid van bespreking van de rapportages met de RvC, (iii) de wijze waarop en mate waarin het systeem verankerd is in de organisatie en bij de RvC en (iv) de wijze waarop en de mate waarin het systeem wordt gehanteerd bij de oordeelsvorming en/of besluitvorming.
- De aansluiting van het monitorings- en rapportagesysteem op (i) de geformuleerde visie en de vertaling daarvan naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden en (ii) de daarvan afgeleide begroting en andere plannen.
- De frequentie van de monitoring en de rapportages in relatie tot (i) de urgentie van de doelen, projecten en plannen en (ii) financiële risico's.

#### *Kwaliteit sturing bij afwijking:*

- De mate van compleetheid en onderbouwing van de bijsturing bij afwijkingen, de gemaakte keuzes t.a.v. de wijze van bijsturing bij afwijkingen, de onderbouwing van de gemaakte keuzes en de gewijzigde plannen, incl. financiële paragraaf en planning.

- De wijze van sturing bij afwijkingen, zoals (i) de tijdigheid van adresseren van afwijkingen (ii) de mate waarin er bij (dreigend) onvoldoende presteren een verbeterprogramma/-voorstellen opgesteld wordt en (iii) een expliciete bijstelling van doelen indien realisatie van oorspronkelijke doelen niet haalbaar blijken.
- De wijze waarop de sturing bij afwijkingen aansluit op (i) de visie en doelen, (ii) actuele /relevante ontwikkelingen in de omgeving en (iii) evaluatie.

Onderdeel van de verdieping is daarmee tevens het beoordelen van het hanteren van de sturing- en beheersingscyclus door de corporatie.

#### Input data

Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitkomst visitatie en bestuurlijke reactie hierop</li> <li>• Jaarverslag – bestuursverslag</li> <li>• Management Letter accountant</li> <li>• Signalen rondom beheersing uit andere risicogebieden</li> <li>• Overige signalen</li> </ul>
Kwalitatief verdieping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek bestuur</li> <li>• Jaarplan/ Meerjarenplan/Ondernemingsplan/(Portefeuille)strategie</li> <li>• Kwartaalrapportage</li> <li>• Gesprek controller</li> <li>• Gesprek MT</li> </ul>

#### Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- Signaleren risico bij corporatie
- Verbeterplan/herstelplan oplopend naar aanwijzing en extern toezichthouder

#### Risicoscore

- Laag:  
Geen signalen voor gebreken en managementsystemen lijken op orde.
- Midden:  
Enige signalen voor gebreken in de managementsystemen, deze lijken geen materiële impact op de besturing van de corporatie te hebben.
- Hoog:  
Gebreken in kwaliteit managementsysteem zijn aanwezig en er dient verbetering plaats te vinden.

#### 9.1.3.4 Risicomanagement

##### Doelstelling

Beoordelen of de corporatie de risico's die het realiseren van strategie en doelstellingen in de weg kunnen staan, voldoende in beeld heeft en beheerst om te voorkomen dat de realisatie van de doelstellingen, de integriteit en compliance, en/of de financiële positie van de corporatie, in gevaar komt.

##### Omschrijving

Risicomanagement kan worden omschreven als een proces gericht op het identificeren en beoordelen van potentiële gebeurtenissen, die invloed kunnen hebben op de corporatie, en deze risico's zodanig te beheersen dat deze binnen de risicobereidheid van de corporatie vallen, zodat een redelijke zekerheid bestaat ten aanzien van het behalen van de doelstellingen van de corporatie<sup>24</sup>. Hoe beter het risicomanagement bij een corporatie is ontwikkeld, hoe beter de corporatie in staat is de doelstellingen te realiseren op een integere, doelmatige en rechtmatige wijze. Deze corporaties hebben daarmee tevens een

<sup>24</sup> Een voorbeeld van een methodiek is het COSO ERM-model

hogere mate van stabiliteit en voorspelbaarheid van de (financiële) resultaten. Dit onderdeel van de beoordeling heeft raakvlakken met principe 5 van de governancecode: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten en de risicogebieden portefeuillestrategie, managementsystemen en controlfunctie. Naast de in deze paragraaf beschreven beoordelingscriteria gaat het ook om de risicocultuur binnen de corporatie en de wijze waarop het bestuur, management en medewerkers met (signalen over) risico's omgaan. Dit aspect van risicomanagement maakt onderdeel uit van de beoordeling van gedrag & cultuur in bredere zin.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

##### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

##### ***Kwalitatief:***

De kwalitatieve onderzoek van het risicomanagement richt zich op de volgende aspecten

1. De risicomanagement strategie en risicobereidheid die de corporatie hanteert. Heeft de corporatie scenario's uitgedacht met passende maatregelen bij een hoge risicobereidheid. Een te defensief en risico avers bestuur heeft hierbij eveneens de aandacht;
2. De organisatorische inbedding van risicomanagement;
3. Het risicomanagement proces binnen de corporatie.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

##### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

##### ***Kwalitatief:***

Afhankelijk van de omvang van de corporatie, de signalen die voortkomen uit het basisonderzoek dan wel de mate waarin risicomanagement in voorgaande jaren is beoordeeld, kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden. Dit betreft professionele beoordeling van de betreffende inspecteur. Onderstaand wordt ingegaan op de aandachtspunten per beoordelingsaspect<sup>25</sup>:

Ad 1. Risicostrategie en risicobereidheid:

- De corporatie heeft een actuele en duidelijk omschreven risicomanagementstrategie en -beleid. Deze beschrijven wat de doelstellingen zijn van de organisatie met betrekking tot risicomanagement.
- De corporatie heeft haar risicobereidheid expliciet (SMART) uitgewerkt en vastgesteld met RvC (bijvoorbeeld in de vorm van minimale financiële ratio's, minimale eisen rondom de portefeuille en eventueel overige doelstellingen, en de financiering).
- De risicostrategie volgt logisch uit de geformuleerde visie en missie en de strategische doelstellingen.
- De totstandkoming van de risicobereidheid is goed onderbouwd en volgt ook logisch uit de strategische doelstellingen.

Ad 2. Organisatorische inbedding van risicomanagement:

- Risicomanagement is ingericht conform het principe van het "Three Lines" model<sup>26</sup>.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionarissen binnen de organisatie ten aanzien van risicomanagement zijn duidelijk belegd. Eigenaarschap met betrekking tot risico's is voor iedereen helder.

---

<sup>25</sup> Deze zijn afgeleid van professionele standaarden op het gebied van risicomanagement zoals ISO31000 en het COSO ERM-model.

<sup>26</sup> Het 3-lines model (3LoD) is een methode om de verantwoordelijkheden rond control adequaat te organiseren en te laten zien dat belangrijkste risico's goed beheerst worden.



**Ad 3. Risicomanagementproces:**

- De corporatie beschikt over een integraal beeld van de risico's (inclusief compliance-, integriteits- en aanbestedingsrisico's), die relevant zijn voor de bedrijfsvoering en de verbindingen.
- Risicomanagement is een integraal onderdeel van de reguliere planning & control cyclus.
- De corporatie heeft een duidelijk kader op basis waarvan besloten wordt hoe een risico beheerst wordt (bijv. accepteren, mitigeren, verzekeren, voorkomen, etc.).
- De opzet en de werking van het risicobeheer worden periodiek geëvalueerd en waar nodig worden verbeteringen doorgevoerd.
- Binnen het bestuur en de RvC is risicomanagement een terugkerend onderwerp van gesprek (zie ook art. 105 lid 1 BTIV).
- Het bestuur verantwoordt zich in het jaarverslag over de geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen.

**Input data**

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag – risicoparaagraaf</li> <li>• Managementletter accountant en opvolging bevindingen</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek bestuur</li> <li>• Gesprek controller en/of risicomanager en/of compliance officer</li> <li>• Interne rapportages/ RvC-rapportages</li> <li>• Interne (beleids)documenten mbt risicostrategie, risicobereidheid, risico-organisatie en risicoproces</li> <li>• Uitkomsten/bevindingen gedrag en cultuur</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Voorbeelden van risicomaatregelen en interventies zijn:

- Het aansturen op het verder versterken van de risicomanagement functie (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin);
- Het afdwingen dat de corporatie extern advies inwint dan wel zich extern laat ondersteunen bij het inrichten van risicomanagement;
- Bij ontbreken verplichte rapportages aan RvC waarschuwing dat deze moet worden opgesteld.

**Risicoscore**

- Laag:  
Het risicomanagement binnen de corporatie is van een goed tot zeer goed niveau. Er is sprake van een proactieve houding t.a.v. risicomanagement en een RvC die hier goed bij is betrokken.
- Midden:  
Het risicomanagement binnen de corporatie is van een voldoende niveau. Het "sturen op het realiseren van prestaties" lijkt soms ten koste te gaan van het "sturen op de beheersing van risico's". De RvC wordt geïnformeerd, maar pakt onvoldoende een actieve rol.
- Hoog:  
Het risicomanagement binnen de corporatie is van een slecht niveau. Er is sprake van een reactieve houding t.a.v. risicomanagement en een bestuur en RvC die onvoldoende betrokken zijn.

### 9.1.3.5 Controlfunctie

#### **Doelstelling**

Onderzocht wordt het risico dat de controlfunctie niet op een passende wijze is ingericht en wordt uitgevoerd, zodanig dat de besluitvorming, processen en/of checks and balances op orde zijn. De controlfunctie draagt bij aan de borging van de doelmatige realisatie van de doelstellingen, integriteit, compliance en de financiële positie van de corporatie.

#### **Omschrijving**

De governance van een corporatie kan versterkt worden door het organiseren van voldoende tegenkrachten (countervailing power). Een goed functionerende controlfunctie kan bijdragen aan de tegenspraak die in het besluitvormingsproces van de corporatie is georganiseerd. De onafhankelijke positie van de controlfunctie is hierbij van belang. In het Btiv is de inrichting van een controlfunctie in een afzonderlijke organisatie-eenheid bij corporaties met een omvang van minimaal 5000 verhuureenheden voorgeschreven. Bij kleine corporaties is het financiële risico van het ontbreken van een onafhankelijke controlfunctie kleiner en te ondervangen met een goede bedrijfscultuur en een bijpassende houding en gedrag. Ook bij corporaties met minder verhuureenheden dragen control-activiteiten waardevol bij aan de kwaliteit van de governance. De controlfunctie dient zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de raad van commissarissen te adviseren in het kader van het (financiële) beleid en beheer te nemen maatregelen. Ook dient de controller betrokken te worden bij voorgenomen besluiten met verstreckende financiële gevolgen en is de controller betrokken bij aspecten van interne bedrijfsvoering alsmede de effectiviteit en efficiency van de organisatie (Btiv, art 105 lid 1e) en het financieel reglement van de betreffende corporatie. De basis van het onderzoek ligt vast in het reglement financieel beleid en beheer. Afhankelijk van de situatie wordt beoordeeld of de controlfunctie toereikend is. De diepgang van het onderzoek is afhankelijk van wijzigingen in de inrichting en signalen zoals hieronder beschreven.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

##### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

##### **Kwalitatief:**

In het onderzoek naar de control-activiteiten houdt de inspecteur rekening met de wettelijke vereisten en de omvang van de corporatie waarbij de invulling van de controlfunctie als passend moet worden geacht bij de situatie van de corporatie. Dit betreft professionele beoordeling van de betreffende inspecteur. Het onderzoek naar de controlfunctie richt zich op de volgende criteria:

1. Positionering en rapportering;
2. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De inrichting van de controlfunctie is van belang voor het goed en onafhankelijk functioneren van de controlfunctie.

#### Ad 1. Positionering en rapportering

- De controlfunctie is in een afzonderlijke organisatie-eenheid geplaatst.
- De controlfunctie functioneert onder eindverantwoordelijkheid van het bestuur.
- De controlfunctie is bevoegd om rechtstreeks, gevraagd en ongevraagd aan het bestuur en de RvC te rapporteren.

#### Ad 2. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

- De controlfunctie is betrokken bij voorgenomen besluiten met verstreckende financiële gevolgen en omvat mede de aspecten van de interne bedrijfsvoering alsmede de effectiviteit en de efficiency van de organisatie.
- De controlfunctie bepaalt zelfstandig de activiteiten en de prioritering op basis van een risico-inschatting, waarbij een logische relatie is met het (integraal)

risicomanagement, inclusief compliance-risico's. Bestuur en de RvC kunnen desgewenst van de controlfunctie aandacht vragen voor risico's.

- De controlfunctie maakt een auditplan en is (eind)verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Het auditplan wordt vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC.

Verdieping kan plaatsvinden als (op basis van de beschikbare informatie);

- Onvoldoende inzicht bestaat over de elementen van het basis onderzoek en/of;
- De bovenstaande elementen van de controlfunctie op basis van de beschikbare data uit het basisonderzoek onvoldoende lijken te zijn ingevuld;
- De accountant opmerkingen heeft gemaakt over de kwaliteit van de controlfunctie;
- Er signalen zijn over onvoldoende kwaliteit in het functioneren c.q. de uitvoering van de controlfunctie (waaronder gedrag en cultuur).

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

Afhankelijk van de omvang van de corporatie, de signalen die voortkomen uit het basisonderzoek dan wel de beoordeling in voorgaande jaren, kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden. Als er twijfel bestaat over de passende invulling van de controlfunctie kan een verdiepend onderzoek plaatsvinden om een beter beeld te krijgen van de daadwerkelijke risico's. Naast aandacht voor de inrichting van de controlfunctie richt het verdiepende onderzoek zich ook op de uitvoering. Bij de beoordeling van de mate waarin onderstaande elementen aanwezig zijn houdt de inspecteur rekening met de omvang van de corporatie waarbij de invulling van de controlfunctie als passend moet worden geacht bij de omvang van de corporatie. Dit betreft professionele beoordeling van de betreffende inspecteur.

- De taken die horen bij een onafhankelijke controlfunctie zijn opgenomen in de functieomschrijvingen.
- Heeft de controller naast het werk als internal auditor nog andere taken? (fulltime/parttime)
- Hoe heeft de corporatie de controlfunctie in de praktijk georganiseerd? (Uitbested, aparte specialistische afdeling, financial controllers versus businesscontroller etc.)
- Is er een duidelijke scheiding met activiteiten die plaatsvinden in de 1<sup>ste</sup> lijn (management), 2<sup>de</sup> lijn (stafffuncties als risicomanager, bestuurssecretaris, compliance etc.) en 3<sup>de</sup> lijn (internal audit). En zo niet:
  - Welke maatregelen zijn genomen tegen collusiegevaar zoals het keuren van eigen werkzaamheden.
- Wat is de rol van de controlfunctie in de PDCA-cyclus. Denk hierbij aan de kwartaal- en trimesterrapportage?
- Wat is de betrokkenheid van de controller bij het risicomanagement (zowel financial als non financial)? En is er een logische relatie tussen het controleplan en het risicomanagement?
- Hoe krijgt de controlfunctie een beeld van de organisatie m.b.t. cultuur en informele relaties? (Denk bijvoorbeeld aan extern ingehuurde controllers en controllers die corporaties onderling delen)
- Hoe zorgt de corporatie ervoor dat de controller voldoende kennis heeft?
- Wordt de controlfunctie betrokken bij voorgenomen besluiten met verstrekking gevolgen (zie o.a. het financieel reglement) en zo ja:
  - Wat houdt die betrokkenheid in?
- Wordt ongevraagd advies gegeven (en aan wie bestuur/RvC) en zo ja:
  - Wat gebeurt er met dit advies?
- Geeft de RvC input op het controleplan en zo ja wat staat daar in?
- In welke mate wordt opvolging gegeven aan de bevindingen van de controlfunctie en hoe wordt de opvolging van de bevindingen gemonitord?
- Is de controlfunctie betrokken bij mogelijke integriteitsincidenten. En zo ja:
  - Is de controlfunctie het onafhankelijke aanspreekpunt voor klokkenluiders dan wel de (externe)vertrouwenspersoon bij mogelijke integriteitsincidenten?
  - In welke mate is de controlfunctie betrokken bij het onderzoek naar deze incidenten

**Input data**

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag</li> <li>• Managementletter accountant</li> <li>• Overige signalen, ook uit andere risicogebieden (o.a. kwaliteit data en gedrag en cultuur)</li> <li>• Signalen m.b.t. rechtmatigheid</li> <li>• Reglement financieel beleid en beheer (alleen bij wijzigingen)</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek controller(s) en/of risicomanager en/of compliance officer</li> <li>• Gesprek bestuur</li> <li>• Gesprek RvC</li> <li>• Controleplan</li> <li>• Interne rapportages/ RvC-rapportages</li> <li>• Functiebeschrijving</li> <li>• Organigram</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Voorbeelden van risicomaatregelen en interventies zijn:

- Het aansturen op het verder versterken van de controlfunctie (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin);

**Risicoscore**

- Laag:  
De controlfunctie binnen de corporatie is van een goed tot zeer goed niveau. De controlfunctie functioneert voldoende onafhankelijk en rapporteert gevraagd en ongevraagd aan het bestuur en de RvC.
- Midden:  
De controlfunctie is van een voldoende/passend niveau. De inrichting en/of de invulling van de controlfunctie kent echter wel mogelijkheden voor verbetering. In de organisatie is de controller meer de controleur dan de adviseur die bijdraagt aan de borging van processen en doelstellingen.
- Hoog:  
De controlfunctie is van een onvoldoende niveau. Er is sprake van belangrijke tekortkomingen in de inrichting en/of bij de invulling van de controlfunctie, waardoor de controller onvoldoende bijdraagt (kan bijdragen) aan de borging van processen en de besluitvorming.

### 9.1.3.6 Verbindingen

#### **Doelstelling**

Beoordelen in welke mate een corporatie verbindingen heeft en welke liquiditeits-, vermogens- en ondernemingsrisico's deze bevatten en hoe de corporatie de governance rondom de beheersing van de verbindingen heeft ingericht.

#### **Omschrijving**

Corporaties gebruiken verbindingen voor uiteenlopende activiteiten van verschillende omvang. De impact van verbindingen op de TI kan afhankelijk van de activiteiten en omvang substantieel zijn. Verbindingen verrichten activiteiten binnen het wettelijk vastgestelde werkdomein die niet tot de DAEB behoren. Daarvoor geldt het uitgangspunt dat zij geen risico mogen vormen voor het maatschappelijk kapitaal van de corporatie. De corporatie heeft daarom inzicht in de risico's, de werkzaamheden van de verbinding en de risicobeheersing is op orde.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

##### **Kwantitatief:**

- De balansomvang (inclusief niet uit de balans blijvende verplichtingen) van de nevenstructuur (exclusief de woningvennootschap) ten opzichte van het balanstotaal van de TI enkelvoudig op beleidswaarde relatief groot (hoger dan 0,5%).
- De toekomstige investeringsactiviteiten van alle verbindingen is relatief omvangrijk (groter dan 20% van het balanstotaal van de geconsolideerde verbindingen).

##### **Kwalitatief:**

Mate waarin sprake is van wettelijke onrechtmatigheden of risicovolle activiteiten ten aanzien van verbindingen (zowel qua activiteiten als qua financiering waarbij het niet is toegestaan dat zonder toestemming van de Aw kapitaal aan de verbinding wordt verstrekt). Aanvullend wordt onderzocht of er grote wijzigingen zijn op balansposten die relevant zijn voor verbindingen, zoals financiële vaste activa of vorderingen op groepsmaatschappijen (ook als met de toelichting in het jaarverslag onvoldoende inzicht geeft).

#### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

##### **Kwantitatief:**

N.v.t.

##### **Kwalitatief:**

Als uit het basisonderzoek blijkt dat er signalen zijn die niet eerder zijn onderzocht, vindt een verdiepend onderzoek plaats naar de volgende aspecten:

- Activiteiten: beoordelen van de mate waarin risicovolle activiteiten worden ontplooid. (Projectontwikkeling, dienstverlening, exploitatie, etc.).
- Achtergrond van keuze om activiteiten in verbinding onder te brengen en niet binnen de TI uit te voeren.
- Financiële positie: beoordeling van de vermogenspositie, liquiditeitspositie, waarderingsrisico's van verbindingen (inclusief achtergrond eventueel negatief eigen vermogen verbindingen en effect hiervan voor de TI).
- Wijze waarop activiteiten binnen de verbinding gefinancierd worden. Bij betrokkenheid van derden in de verbinding verhoogt dit het risico.
- Aansprakelijkheid: beoordelen van het risico van doorvloeien van (aansprakelijkheids)risico's van een verbinding naar de TI (rechtsvorm, bestaande garantieverklaring).

Een aantal voorbeelden van dergelijke risico's zijn:

- Rechtsvorm
- Garantieverklaringen (vergunningverlening)
- Financieringsovereenkomsten
- Groepsrekeningcourant met CJMO (gezamenlijke rekening en gedeelde aansprakelijkheid)

Aansprakelijkheid kan bestaan door de rechtsvorm van een verbinding. Als een TI bijvoorbeeld vennoot in een VOF is, is de TI aansprakelijk voor de schulden van de VOF.

- Governance: beoordelen van de wijze waarop de governance is ingericht. De onderzoeksvragen aan de corporatie om risico's te duiden kunnen gaan over:
  - Inrichting van de governance
  - Kwaliteit van het intern toezicht op verbindingen
  - Rol, opdracht en opmerkingen van de accountant m.b.t. verbindingen.
  - PDCA/Risicomanagement m.b.t. verbindingen
  - In hoeverre betreft de controlfunctie de verbindingen in zijn/haar werkzaamheden en welke bevindingen/aanbevelingen volgen daaruit?
  - Is de integriteitscode ook van toepassing voor de verbindingen?

#### Input data

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dVi – omvang verbindingen</li> <li>• dPi – omvang investeringen</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag – informatie verbindingen</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vennootschappelijke jaarverslagen verbindingen</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindingenstatuut</li> <li>• Gesprek financiële functie en/of controller</li> </ul>

#### Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een te hoog risico loopt uit hoofde van verbindingen, dan kunnen maatregelen en interventies worden opgedragen. De basis van de beoordeling (financieel, bedrijfsmodel en governance) is in de basis gericht op de TI in haar rol als aandeelhouder van verbindingen en mogelijk onderliggende verbindingen. Mogelijke interventies of maatregelen zullen gericht zijn op de TI en indien noodzakelijke de dochteronderneming. Voorbeelden van risicomaatregelen zijn:

- Verbeterplan/herstelplan om activiteiten in verbinding af te bouwen, te verkopen of onder te brengen in de corporatie.

#### Risicoscore

- Laag:  
De omvang van verbindingen plus niet uit de balans blijvende verplichtingen van verbindingen is < 0,5% van het balanstotaal van de TI. Er zijn geen verbindingen met een negatief eigen vermogen. De toekomstige investeringsopgave is zeer beperkt.
- Midden:  
De omvang is tussen de 0,5% en 2% van het balanstotaal van de TI, maar de risico's zijn goed beheerst. Er zijn enige deelnemingen met negatief eigen vermogen maar impact hiervan voor de TI is beperkt. De toekomstige investeringsopgave is beperkt.
- Hoog:  
De omvang is > 2% van het balanstotaal van de TI en er zijn risico's die onvoldoende worden beheerst t.a.v. de aard van de activiteiten, de financiële positie, de aansprakelijkheidsrisico's of de governance inrichting. Er zijn verbindingen met negatief eigen vermogen die materiële impact op de TI hebben. De toekomstige investeringsopgave is groot.

## 9.2 Sturing en beheersing governance signalen

Deze paragraaf bevat de uitwerking van de overige signalen:

- Voorspelbaarheid en kwaliteit data
- Beheerkosten
- Niet uit de balans blijvende verplichtingen (NUBBV)

### 9.2.1 Voorspelbaarheid en kwaliteit data

#### Doelstelling

Beoordelen van het risico dat de gerealiseerde activiteiten en in het verlengde daarvan de financiële positie en resultaten (kasstromen, balans, winst- en verliesrekening) anders zijn dan geprognosticeerd. Daarmee bestaat het risico dat bij de beoordeling van de corporatie van onjuiste verwachtingen in de aangeleverde gegevens is uitgegaan. Ook geeft het een indicatie van de kwaliteit van de informatievoorziening van de corporatie.

#### Omschrijving

In het onderzoek naar de voorspelbaarheid en stabiliteit kijkt in hoeverre er sprake is van een gelijkmatig, stabiel en voorspelbaar patroon in de ontwikkeling van financiële prestaties en resultaten. De voorspelbaarheid en stabiliteit geven een indicatie of de corporatie kan omgaan met risicovolle onvoorziene gebeurtenissen.

Er wordt gekeken of corporaties in staat zijn om hun toekomst goed in te schatten, waarbij de gerealiseerde resultaten en financiële positie in lijn zijn met de eerder geprognosticeerde financiële positie en resultaten. Financiële prestaties vertonen geen grote verrassingen of onvoorziene gebeurtenissen, en waar dat wel plaats vindt zijn ze verklaarbaar en beheersbaar.

Het onderzoek wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk naar DAEB en niet-DAEB-niveau worden verdiept.

#### Beoordelingscriteria en signalen: basis

##### Kwantitatief:

- Wijziging omvang: de afwijking van de totale operationele kasstroom ten opzichte van de vorige dPi. Indien de gemiddelde operationele kasstroom over vijf prognosejaren meer dan 20% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde operationele uitgaven over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren worden de gerealiseerde operationele uitgaven (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognosticeerde operationele uitgaven (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses. Bij een afwijking > 10% wordt verdiepend onderzoek gedaan.

##### Kwalitatief:

- N.v.t.

#### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

##### Kwantitatief:

- N.v.t.

##### Kwalitatief:

Als het basisonderzoek tot signalen leiden, vindt verdiepend onderzoek plaats. Aan de hand van een toelichting van de corporatie wordt beoordeeld of er een logische verklaring is voor geconstateerde afwijkingen. Verder wordt beoordeeld (op basis van het jaarverslag) of de corporatie de eigen financiële doelstellingen jaar op jaar weet te realiseren.

**Input data**

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>dVi/dPi: kasstromen, balans</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toelichting op afwijkingen</li> <li>Jaarverslag – toelichting op financiële doelstellingen</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

- Geen specifieke maatregel of interventie op voorhand bepaald. Afhankelijk van aard bevinding naar oorzaken vanuit professionele inschatting inspecteur/accountmanager.

**Risicoscore**

- Laag:  
Er zijn geen onverwachte omvangrijke schommelingen in kasstromen. Afwijkingen van de gerealiseerde operationele uitgaven t.o.v. de prognose vorig jaar zijn minder dan 10%.
- Midden:  
De kasstromen vertonen enigszins schommelingen. Afwijkingen van de gerealiseerde operationele uitgaven t.o.v. de prognose vorig jaar zijn minder dan 25%. Afwijkingen kennen een logische verklaring.
- Hoog:  
De kasstromen vertonen substantiële schommelingen. Afwijkingen van de gerealiseerde operationele uitgaven t.o.v. de prognose vorig jaar zijn meer dan 25%. De corporatie realiseert daarbij regelmatig niet de eigen financiële doelstellingen.

9.2.2 *Beheerkosten***Doelstelling**

Beoordelen van het risico van inefficiënties in het beheerproces van de corporatie en daarmee niet doelmatige uitgaven (weglek van vermogen) te voorkomen.

**Omschrijving Risicogebieden**

Beheerkosten en overige zakelijke lasten vormen een groot deel van de uitgaven van corporaties. Het risico bestaat dat door slechte beheersing of keuzes in uitgaven voor het verhuurproces de operationele kasstromen (op termijn) negatief worden beïnvloed. Beheerkosten kunnen tegenvallen en hoger uitvallen dan geprognosticeerd, dan wel er is sprake van niet noodzakelijke uitgaven. Als een corporatie in het verleden heeft laten zien haar beheerkosten goed te prognosticeren, is het risico lager dat de beheerkosten zich in de toekomst anders dan gepland gaan ontwikkelen.

**Beoordelingscriteria en signalen: basis****Kwantitatief:**

Onderstaande elementen zijn richtinggevend voor bureau onderzoek dan wel gesprek met de corporatie.

- Realisatie-index: de verhouding tussen de gerealiseerde en geprognosticeerde beheerkosten over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde beheerkosten (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognosticeerde beheerkosten (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische beheerkosten. Bij een afwijking > 20% wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Gemiddelde beheerkosten (inclusief zakelijke lasten) per VHE in de prognoseperiode zijn < €900 en > €1500.



De realisatie-index wordt op geconsolideerd niveau onderzocht. De gemiddelde beheerkosten worden onderzocht op basis van de afzonderlijke DAEB en niet-DAEB-tak. Indien er beheerkosten aan verbindingen worden toegerekend, worden deze in de totale kosten van de niet-DAEB-tak meegenomen in het onderzoek. De beheerkosten worden gecorrigeerd voor toegerekende kosten aan onderhoud en investeringen.

**Kwalitatief:**

Onderstaande elementen zijn richtinggevend voor bureau onderzoek dan wel gesprek met de corporatie. Afhankelijk van hetgeen wordt geconstateerd kunnen deze aspecten worden betrokken. Het betreft onder andere:

- In jaarverslag of accountantsverslag worden signalen geconstateerd op mogelijke onrechtmatige of niet-doelmatige uitgaven.
- In Aedes benchmark worden mogelijke signalen geconstateerd op mogelijk hoge beheerkosten.

**Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

**Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Verdiepende elementen zijn hiervoor reeds weergegeven. De mate van diepgang is situationeel.

**Input data**

Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dPi/dVi: geprognosticeerde en gerealiseerde beheerkosten.</li> </ul>
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementletter van de accountant</li> <li>• Jaarverslag</li> </ul>
Kwalitatief verdiepend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek corporatie</li> <li>• Jaarplan en kwartaalrapportage</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Actualiseren dan wel verbeteren beleid ten aanzien van beheerkosten en/of MJOB
- Verbeterplan beheersing van de beheerkosten

**Risicoscore:**

- Laag:

De realisatie van de uitgaven voor beheer in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal 20% afwijking). De uitgaven voor beheer per VHE wijken niet af van de sectornorm. De accountant heeft in de managementletter geen bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het beleid op een (zeer) goede wijze. Het beleid is actueel en is in lijn met de portefeuillestrategie.

- Midden:

De realisatie van de uitgaven voor beheer in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (tussen de 20% en 30% afwijking). De uitgaven per VHE wijken redelijk af van sectornorm. De accountant heeft in de managementletter enige bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het beleid voldoende. Het beleid is redelijk actueel en is redelijk in lijn met de portefeuillestrategie.

- Hoog:  
De realisatie van de uitgaven voor beheer in de afgelopen jaren is niet in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognoseerd (> 30% afwijking). De uitgaven per VHE wijken behoorlijk af van de sectornorm.  
EN de accountant heeft in de managementletter meerdere bijzonderheden gemeld.  
  
OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het beleid onvoldoende. Het beleid is niet actueel en is niet in lijn met de portefeuillestrategie.

### 9.2.3 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

#### **Doelstelling**

Beoordelen in welke mate niet uit de balans blijvende verplichtingen een risico vormen voor de financiële positie en het bedrijfsmodel van de corporatie.

#### **Omschrijving**

Niet uit de balans blijvende verplichtingen zijn verplichtingen die op grond van de daarop van toepassing zijnde voorschriften niet als schuld of voorziening in de balans worden opgenomen, maar die voor de beoordeling van de financiële positie van de corporatie wel vermeld dienen te worden. Het gaat om:

- Voorwaardelijke verplichtingen: verplichtingen die nagekomen moeten worden als aan bepaalde voorwaarden is voldaan, bijvoorbeeld verstrekte garanties, borgtochtverplichtingen, hoofdelijke aansprakelijkheden en terugkoopverplichtingen (voor zover niet reeds op de balans opgenomen).
- Pro-memorie verplichtingen: verplichtingen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de prestatie na balansdatum plaatsvindt, bijvoorbeeld meerjarige huurovereenkomsten, operational leasecontracten, materiële vaste activa in bestellingen, langlopende inkoopcontracten, afnameverplichtingen, etc.

Als de niet uit de balans blijvende verplichtingen, in het bijzonder de voorwaardelijke verplichtingen, zich materialiseren, kan dit direct een effect hebben op de liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Om die reden is het van belang dat inzicht bestaat in de omvang en samenstelling van de niet uit de balans blijvende verplichtingen en de risico's daarin. Daarnaast is het van belang dat de corporatie de niet uit de balans blijvende verplichtingen administratief organisatorisch goed beheerst. Immers, als de corporatie zelf geen goede administratie van de niet uit de balans blijvende verplichtingen voert, dan kan de corporatie plotseling voor verplichtingen komen te staan waar zij geen rekening mee gehouden heeft.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

##### **Kwantitatief:**

- De som van de niet uit de balans blijvende verplichtingen ten opzichte van het balanstotaal op beleidswaarde van de toegelaten instelling. De verplichtingen worden beoordeeld exclusief de obligoverplichting richting WSW en exclusief de investeringsverplichtingen die al in de geprognoseerde financiële cijfers zijn opgenomen (en daarmee via de financiële ratio's al in het financiële risico tot uitdrukking komen). Er is sprake van een laag risico als het percentage < 2,5% van balanstotaal op beleidswaarde is.

##### **Kwalitatief:**

- Er is sprake van juridische geschillen waarin de corporatie is verwikkeld.
- Mate waarin de accountant opmerkingen heeft over de niet uit de balans blijvende verplichtingen.
- Mate waarin sprake is van wettelijke onrechtmatigheden t.a.v. verstrekte garanties.
- Mate waarin corporatie WSW heeft geïnformeerd over het verstrekken van zakelijke, persoonlijke of andere zekerheden aan een derde.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

##### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

**Kwalitatief:**

Als uit het basisonderzoek sprake is van signalen, vindt een verdiepend onderzoek plaats naar de volgende aspecten:

- De corporatie beschikt over een volledige en juiste vastlegging van de niet uit de balans blijkende verplichtingen en beheerst de risico's hieruit.
- Dit blijkt bijvoorbeeld uit beheersmaatregelen

**Input data**

Basis-kwantitatief	• dVi
Basis-kwalitatief	• Managementletter accountant • Jaarverslag – niet uit balans blijkende verplichtingen
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• Gesprek financiële functie en/of controller

**Maatregelen en interventies**

Indien een corporatie een te hoog risico loopt uit hoofde van niet uit de balans blijkende verplichtingen kunnen maatregelen en interventies worden opgelegd. Voorbeelden zijn:

- Afbouwen van niet uit de balans blijkende verplichtingen voor zover dit bedrijfseconomisch verantwoord kan.
- Vereisen dat de corporatie WSW vooraf informeert over het verstrekken van zakelijke, persoonlijke of andere zekerheden aan een derde.
- Inrichten van adequate organisatie en beheersmaatregelen om de volledigheid en juistheid van de administratie van niet uit de balans blijkende verplichtingen te waarborgen.

**Risicoscore**

- Laag:  
De omvang van niet uit de balans blijkende verplichtingen is < 2,5% van het balanstotaal van de TI, de accountant heeft geen opmerkingen en er is geen sprake van overtreding RvD van WSW dan wel onrechtmatigheden vanuit de woningwet.
- Midden:  
De omvang van niet uit de balans blijkende verplichtingen is tussen de 2,5% en 5% van het balanstotaal.  
OF  
Er is sprake van enige opmerkingen van de accountant, incidentele overtreding RvD van WSW dan wel onrechtmatigheid vanuit de woningwet.
- Hoog:  
De omvang van niet uit de balans blijkende verplichtingen is > 5,0% van het balanstotaal.  
OF  
Er is sprake van (materiële) opmerkingen van de accountant, frequente overtreding RvD van WSW of onrechtmatigheid vanuit de woningwet.

### 9.3 Sturing en beheersing financieel

Deze paragraaf bevat een uitwerking van de onderstaande risicogebieden:

- Waardering van bezit
- Beheersing treasury & financieringsstrategie
- Renterisico
- Herfinancieringsrisico
- Liquiditeitsrisico

#### 9.3.1 Waardering bezit

##### **Doelstelling**

Beoordelen of de waardering van het bezit een juist en getrouw beeld geeft.

##### **Omschrijving**

De waarde van het bezit vormt de basis voor de openbare financiële verslaglegging en de financiële kengetallen die Aw en WSW beoordelen. Een juist en betrouwbaar beeld van die waarde is belangrijk om op de financiële cijfers te kunnen vertrouwen. Risico is dat de bepaling van uitgangspunten of de berekeningsmethodiek niet juist of onrealistisch is. Daarmee wordt de waardering van het vastgoed onjuist weergegeven op de balans en in ratio's. Dit resulteert in een onjuist beeld van de ratio's en daarmee de financiële positie, wat mogelijk leidt tot verkeerde besluitvorming. Zowel binnen de corporatie als in het proces van borging.

De beoordeling van de waardering wordt uitgevoerd op zowel geconsolideerd niveau als op de individuele takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen).

##### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

WSW en Aw analyseren de waarderingen van alle corporaties in dPi en dVi in combinatie met een analyse van de financiële ratio's. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de plausibiliteit van de inputparameters, zoals markt- streef- en contracthuur, het ingerekende onderhoud en beheer en de disconteringsvoet. Ook de resulterende afslagen en uitkomst van de markt- en beleidswaarde worden getoetst op de plausibiliteit in relatie tot het werkgebied, het bedrijfsmodel en de kasstromen van de corporatie.

##### **Kwantitatief:**

- N.v.t.

##### **Kwalitatief:**

- De waarderingen in dPi of dVi laten geen bijzonderheden, of vanuit de samenstelling van het bezit of specifieke kenmerken van het bedrijfsmodel geen onverklaarbare afwijkingen zien.
- Waarde mutaties van de gemiddelde markt- en beleidswaarde, van de dVi naar de nieuwste dVi of dPi zijn verklaarbaar.
- De inputparameters, zoals huur, onderhoud en beheer, en eventuele mutaties zijn verklaarbaar vanuit het bedrijfsmodel, het werkgebied en de samenstelling van het bezit en zijn in lijn met de kasstromen (en de MJOB in geval van onderhoud).
- De afslagen van de beleidswaarde zijn plausibel en verklaarbaar.
- Opmerkingen van de accountant op de waardering van het vastgoed
- Verklarende toelichting in de jaarrekening op marktwaarde mutatie/ -ontwikkeling
- Certificering van het reken-/taxatiemanagementsysteem dat is gebruikt voor de waardering

##### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

##### **Kwantitatief/ Kwalitatief:**

Als de basisbeoordeling tot signalen leidt, wordt een verdiepend onderzoek gedaan naar de gehanteerde uitgangspunten. Dit richt zich voor de marktwaarde op het juist toepassen van het 'handboek modelmatig waarderen marktwaarde' en de onderbouwing van de gehanteerde vrijheidsgraden. Voor de beleidswaarde richt zich dit op de aansluiting met de

marktwaarde, het vertalen van de vrijheidsgraden vanuit de marktwaarde en het correct en realistisch verwerken van het beleid (relatie met risicogebieden huur, onderhoud en beheer) in de waardering. Eventueel uitgesplitst naar type vastgoed.

### Input data

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>dVi/dPi: totale marktwaarde (realisatie/prognose)</li> <li>dVi/dPi: totale beleidswaarde (realisatie/prognose)</li> <li>dVi/dPi: aantal eenheden -&gt; berekening naar WEQ</li> <li>dVi: gehanteerde uitgangspunten marktwaarde/ beleidswaarde</li> <li>dPi: afslagen (van marktwaarde naar beleidswaarde) voor huur onderhoud, beheer</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managementletter accountant</li> <li>Jaarrekening</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>dVi/dPi: gehanteerde uitgangspunten marktwaarde/ beleidswaarde</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprek controller</li> </ul>

### Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- Verzoek tot versterken van de financiële functie op het gebied van waardering (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin).
- Verzoek tot vragen van externe expertise of ondersteuning bij de waardering van vastgoed.

### Risicoscore

- Laag:  
De gemiddelde markt-/ beleidswaarde roept geen twijfel op, rekening houdend met regionale verschillen en type vastgoed. De uitgangspunten en waardemutaties van de waardering zijn verklaarbaar. De waarden zijn berekend in een gecertificeerd taxatie managementsysteem. De accountant heeft geen opmerkingen.
- Midden:  
De gemiddelde markt-/ beleidswaarde roept weinig twijfel op, rekening houdend met regionale verschillen en type vastgoed. De uitgangspunten en waardemutaties van de waardering zijn verklaarbaar. De waarden zijn berekend in een gecertificeerd taxatie managementsysteem. De accountant heeft geen opmerkingen.
- Hoog:  
De gemiddelde markt-/ beleidswaarde roept twijfel op, rekening houdend met regionale verschillen en type vastgoed. De uitgangspunten en waarde mutaties van de waardering zijn onduidelijk. Er is geen gecertificeerd taxatie managementsysteem gebruikt in het tot stand komen van de waarden. De accountant heeft opmerkingen.

### 9.3.2 *Beheersing treasury & financieringsstrategie*

#### Doelstelling

Beoordelen of de corporatie de risico's verbonden aan treasury activiteiten voldoende beheerst en een financieringsstrategie heeft die aansluit op de portefeuillestrategie.

#### Omschrijving

De financieringsstrategie is een integraal onderdeel van de algehele strategie en het beleid. Een goed uitgewerkte financieringsstrategie en financieringsbeleid draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de corporatie en haar verbonden ondernemingen op langere termijn. De financieringsstrategie is vervolgens leidend voor het financieringsbeleid,

van waaruit een tactisch en operationeel (jaar)plan wordt opgesteld dat sturend is voor de operationele treasury activiteiten.

Een aantal belangrijke keuzes die een corporatie in de financieringsstrategie en het financieringsbeleid moet maken, zijn onder andere: interne (operationele kasstroom/ verkoopopbrengsten) of externe financiering, financiering DAEB versus niet-DAEB, looptijden van financiering en tegenpartijen.

De treasury activiteiten vallen uiteen in vier hoofdgroepen: financiering, beheer liquiditeiten, risicobeheer en relatiebeheer. Het Treasury Statuut geeft de kaders waarbinnen de treasury functie handelt en de inrichting van de governance en AO/IB rondom de treasury activiteiten.

### **Beoordelingscriteria en signalen: basis**

#### ***Kwantitatief:***

- Nominale schuld/ operationele kasstroom. De uitkomst laat zien hoeveel jaar het duurt om (in theorie) met de operationele kasstroom de leningportefeuille terug te betalen. Deze legt daarmee de relatie tussen de financieringspositie/-strategie en de kwaliteit van de vastgoedportefeuille bloot. Naarmate dit getal stijgt, neemt het belang van een goede aansluiting tussen financierings- en vastgoedstrategie toe. We kijken naar de de verwachte schuldpositie rten opzichte van de verwachte operationele kasstroom in de vijf prognosejaren. Indien deze trend in enig jaar > 35 is, wordt verdiepend onderzoek gedaan.

#### ***Kwalitatief:***

- Er is zichtbare aansluiting tussen de portefeuille- en de financieringsstrategie.
- De strategische keuzes ten aanzien van de financiering zijn concreet uitgewerkt en onderbouwd (relatie looptijd leningen en (het in stand houden van) kwaliteit vastgoed).

### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

#### ***Kwantitatief:***

- N.v.t.

#### ***Kwalitatief:***

Als uit het basisonderzoek blijkt dat er sprake is van een hoog rente- of herfinancieringsrisico, of er andere signalen zijn dat de kwaliteit van de financieringsstrategie dan wel beheersing treasury activiteiten onvoldoende is, vindt een verdiepend onderzoek plaats. Dit richt zich op de volgende aspecten:

1. Kwaliteit financieringsstrategie
2. Aansluiting financieringsstrategie op vastgoedstrategie
3. Beheersing treasury activiteiten

De beoordeling vindt zowel geconsolideerd als op de DAEB-tak en niet-DAEB-tak plaats.

#### **Ad 1. Kwaliteit financieringsstrategie:**

- De financieringsstrategie en de huidige financieringsstructuur laat ruimte om de financiële positie bij te sturen als de omstandigheden daarom vragen (wendbaarheid, flexibiliteit).
- De strategische keuzes ten aanzien van risicobeheer (herfinancierings- rente- en liquiditeitsrisico) zijn concreet uitgewerkt en onderbouwd.
- Wanneer de ratio nominale schuldpositie/ operationele kasstroom hoger dan 35 is dient de corporatie een onderbouwing te geven dat de kwaliteit van het bezit past bij de financieringspositie van de corporatie en dit op lange termijn in evenwicht is.

#### **Ad 2. Relatie financieringsstrategie en vastgoedstrategie:**

- De corporatie heeft een duidelijk visie op de verhouding tussen de vastgoed- en financieringsstrategie.

**Ad 3. Beheersing treasury activiteiten:**

- Procedures, limieten, functiescheiding, controle, toezicht en rapportage (AO/IB) zijn ingericht en de werking is aantoonbaar goed. Geen opmerkingen van de accountant.
- Treasury statuut en treasury jaarplan is beschikbaar, compleet, concreet en actueel. Waarbij treasury jaarplan ook onderdeel uit kan maken van de jaarlijkse begroting.
- Mandaat van de treasury functie is duidelijk omschreven in statuut en jaarplan, en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd.
- Er is voldoende kennis op het gebied van treasury processen en producten aanwezig, niet alleen bij de treasury functie maar ook bij het bestuur en de RvC/ RvT.
- Aanwezigheid van functiescheiding (voor zover organisatorisch in te richten).
- Er is sprake van adequate registratie en confirmatie van transacties in systemen
- De corporatie acteert niet op basis van een eigen rentevisie.
- Er is beleid voor het gebruik en goedkeuring van financierings- en beleggingsproducten en afgeleide financiële producten.
- Er wordt gehandeld binnen vigerende wet- en regelgeving.

**Input data**

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem rente- en herfinancieringsrisico</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementletter accountant</li> <li>• Treasury statuut</li> <li>• Financieringsstrategie</li> <li>• WSW leningenadministratie</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek treasurer</li> <li>• Treasury Jaarplan en/of handboek (indien beschikbaar)</li> <li>• Kwartaalrapportage afdeling Treasury (indien beschikbaar)</li> <li>• Rapportages van de afdeling Internal Audit over uitgevoerde interne controles m.b.t. Treasury (indien beschikbaar).</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Voorbeelden van maatregelen kunnen zijn:

- Opstellen c.q. actualiseren van de financieringsstrategie, het treasury statuut en/of het treasury jaarplan en dit ter goedkeuring aan Aw/WSW voorleggen.
- Sturen op een lager risicoprofiel in de financieringsstrategie en/of treasury activiteiten (bv door slechts bepaalde leningvormen te accepteren voor borging).
- Verzoek om de interne beheersing van de treasury functie te verbeteren, eventueel met inzet van externe expertise.
- Verzoek om meer betrokkenheid/ vergroting kennisniveau van bestuur en RvC rondom treasury.

**Risicoscore**

- Laag:  
Er zijn geen signalen dat de kwaliteit van de financieringsstrategie en/of de beheersing van de treasury activiteiten onvoldoende is. Uit verdiepend onderzoek blijkt dat de corporatie de financieringsstrategie en treasury risico's op een adequate wijze beheerst. De AO/IB rondom treasury is van een goed niveau (geen opmerkingen accountant).
- Midden:  
Er zijn geen signalen dat de kwaliteit van de financieringsstrategie en/of de beheersing van de treasury activiteiten onvoldoende is. Uit verdiepend onderzoek blijkt dat de corporatie de financieringsstrategie en treasury risico's voldoende beheerst. De AO/IB rondom treasury is van voldoende niveau (geenernstige opmerkingen van de accountant).

- Hoog:  
De corporatie beheerst de financieringsstrategie en treasury risico's op een onvoldoende wijze. De risico's die genomen worden kunnen op korte en lange termijn een bedreiging voor de financiële stabiliteit vormen. De AO/IB rondom Treasury is van een slecht niveau met diverse opmerkingen door de accountant.

### 9.3.3 Renterisico

#### Doelstelling

Renterisico is het risico dat de operationele kasstromen, het vermogen en/of het resultaat van de corporatie negatief worden beïnvloed door veranderingen in de rentestanden.

#### Omschrijving

Gezien het kapitaalintensieve karakter van de sociale woningbouw zijn corporaties voornamelijk met vreemd vermogen gefinancierd. De rentelasten hierop vormen een belangrijke uitgavenpost. Bij een stijging van de renteniveaus op de geld- en kapitaalmarkten zullen corporaties met een hoog renterisico (op termijn) geconfronteerd worden met hogere rente-uitgaven en daarmee lagere operationele kasstromen. Daarnaast heeft een stijging van het algehele renteniveau tot gevolg dat de contante waarde van de netto operationele kasstromen voortkomend uit de portefeuille vastgoed daalt, waardoor de waarde van het bezit daalt (beleidswaarde c.q. marktwaarde), waardoor de vermogenspositie onder druk kan komen te staan.

Het renterisico wordt beoordeeld aan de hand van de rentetypische vervalkalender van de leningen. De rentetypische looptijd kan worden gedefinieerd als 'het tijdsinterval gedurende de looptijd van een geldlening, waarin op basis van de leningvoorwaarden van de geldlening sprake is van een door de verstrekker van de geldlening niet beïnvloedbare constante rentevergoeding'. Cruciaal is dat de corporatie, zowel voor de DAEB-tak als de niet-DAEB-tak, de rentetypische vervalkalender van leningen goed beheerst en in voldoende mate spreidt, zodat het renterisico beperkt wordt.

#### Beoordelingscriteria en signalen: basis

##### Kwantitatief:

- Het renterisico wordt gemeten als de verhouding tussen het schuldrestant van schulden die gedurende de meetperiode onder invloed staat van wijzigingen in de rentestanden ten opzichte van de totale schuldpositie van de corporatie in de DAEB- en niet-DAEB-tak van de TI.
- Voor een gegeven periode is het renterisico gelijk aan:
  - Het totaal van de schuldrestanten:
    - van leningen die vervallen in de betreffende periode en die niet effectief afgedekt zijn met rentederivaten,
    - van onafgedekte variabel rentende leningen die uitstaan aan het einde van de periode,
    - van leningen die een onafgedekte integrale renteherziening kennen in de periode.
  - Gedeeld door totaal schuldrestant van alle leningen aan het begin van de meetperiode.
- Variabele hoofdsomleningen worden voor de volledige omvang meegenomen, tenzij deze zijn aangetrokken als liquiditeitsbuffer voor derivaten.
- Spreadherzieningen van basisrenteleningen worden voor de helft meegenomen.

##### Kwalitatief:

- N.v.t.

#### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

##### Kwantitatief:

- N.v.t.



**Kwalitatief:**

- Gesprek met treasurer

**Input data**

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geborgde leningadministratie WSW</li> <li>• Derivatenregistratie (opgave corporatie)</li> <li>• Ongeborgde leningregistratie (opgave corporatie)</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Indien een corporatie een verhoogd renterisico loopt, kan de corporatie verzocht worden risicomaatregelen te treffen. Van een verhoogd renterisico is in ieder geval sprake wanneer de corporatie een hoge risicoscore heeft. Voorbeelden van risicomaatregelen zijn:

- Herstructureren van de leningenportefeuille, zodat de vervalkalender van de leningenportefeuille meer gespreid wordt;
- Uitvoeren van aanvullende scenario analyses om het renterisico beter in kaart te brengen.
- Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een corporatie om moverende redenen een hoog renterisico loopt. In die gevallen worden geen maatregelen verlangd om het renterisico te verlagen. Voorbeelden van dergelijke situaties zijn:
- Situatie van krimp waarbij significante aflossingen op korte termijn wenselijk/noodzakelijk zijn.
- Corporatie met een zeer lage schuld en hoge ICR waarbij spreiding in de portefeuille zou leiden tot geringe volumes per lening terwijl de risico's van hogere concentraties in de vervalkalender makkelijk gedragen kunnen worden.

**Risicoscore**

- Laag:
 

Het renterisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:

  - De eerste vijf jaren per jaar maximaal 15% renterisico én
  - De eerste vijf jaren totaal (jaar 1 t/m 5) maximaal 20% renterisico, én
  - De tweede vijf jaren totaal (jaar 6 t/m 10) maximaal 20% renterisico.
- Midden:
 

Het renterisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:

  - De eerste vijf jaren per jaar maximaal 15% renterisico én
  - De eerste vijf jaren totaal (jaar 1 t/m 5) maximaal 30% renterisico, én
  - De tweede vijf jaren totaal (jaar 6 t/m 10) maximaal 30% renterisico.
- Hoog:
 

Het renterisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:

  - De eerste vijf jaren per jaar meer dan 20% renterisico, én
  - De eerste vijf jaren totaal (jaar 1 t/m 5) meer dan 40% renterisico, én
  - De tweede vijf jaren totaal (jaar 6 t/m 10) meer dan 40% renterisico.

Indien er sprake is van mitigerende maatregelen bij een verhoogd risico, dan wel dat er andere omstandigheden aanwezig zijn, kan de inspecteur/accountmanager (onderbouwd) van bovenstaande scoring afwijken.

### 9.3.4 Herfinancieringsrisico

#### Doelstelling

Beoordelen of de corporatie een herfinancieringsrisico loopt.

#### Omschrijving

Herfinancieringsrisico is het risico dat de corporatie geen financiering kan aantrekken op het moment dat dit nodig is c.q. dat de corporatie geen aflossingen kan doen op het moment dat dit gewenst is.

De beschikbaarheid van financiering is van groot belang voor een corporatie. Spreiding in de herfinancieringsmomenten van geborgde leningen leidt tot een lager herfinancieringsrisico. Tegelijkertijd is het van belang om ook op korte termijn herfinancieringsmomenten te hebben, zodat de corporatie de mogelijkheid tot aflossing heeft in geval daar behoefte aan is. Hier moet de corporatie een balans in vinden, afhankelijk van de financieringsbehoefte van de corporatie.

#### Beoordelingscriteria en signalen: basis

##### Kwantitatief:

- Het herfinancieringsrisico wordt gemeten aan de hand van de liquiditeitstypische vervalkalender van de leningen in de DAEB- en niet-DAEB-tak van de TI. De liquiditeitstypische vervalkalender geeft de periode weer die resteert tot het moment dat een lening moet worden afgelost.
- Voor een gegeven periode is het herfinancieringsrisico gelijk aan:
  - Het totaal van de schuldrestanten van leningen:
    - die geherfinancierd moeten worden,
    - waarbij de geldgever aflossing op het moment van rente- of opslagherziening kan afdwingen.
  - gedeeld door totaal schuldrestant van alle leningen aan het begin van de meetperiode.
- Variabele hoofdsomleningen worden voor de volledige omvang meegenomen. In een gegeven periode telt het schuldrestant van een lening maximaal één keer mee in de berekening. Verder tellen in de berekening de schuldrestanten van leningen met opslagherzieningen wel mee (voor 100%) in de berekening van het maximaal limiet, maar niet in de berekening van het minimaal limiet omdat niet zeker is dat aflossing ook daadwerkelijk plaats zal vinden.

##### Kwalitatief:

- N.v.t.

#### Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

##### Kwantitatief:

- N.v.t.

##### Kwalitatief:

- N.v.t.

#### Input data

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geborgde leningadministratie WSW</li> <li>• Derivatenregistratie (opgave corporatie)</li> <li>• Ongeborgde leningregistratie (opgave corporatie)</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>

**Maatregelen en interventies**

Indien een corporatie een verhoogt herfinancieringsrisico en/of tegenpartijrisico loopt, dan kan verlangd worden dat de corporatie risicomaatregelen treft, bijvoorbeeld:

- Herstructureren van de leningenportefeuille zodat de liquiditeitstypische vervalkalender van de leningenportefeuille meer gespreid wordt.

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een corporatie om moverende redenen een hoog herfinancieringsrisico loopt. In die gevallen zullen geen maatregelen verlangd worden om het herfinancieringsrisico te verlagen. Voorbeelden van dergelijke situaties zijn:

- Situatie van krimp waarbij significante aflossingen op korte termijn wenselijk/noodzakelijk zijn,
- Corporatie met een zeer lage schuld en hoge ICR waarbij spreiding in de portefeuille zou leiden tot geringe volumes per lening terwijl de risico's van hogere concentraties in de vervalkalender makkelijk gedragen kunnen worden.

**Risicoscore:**

- Laag:  
Het herfinancieringsrisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - Op jaarbasis maximaal 15% herfinancieringsrisico, én
  - Iedere twee jaar minimaal 5% herfinancieringsrisico.
- Midden:  
Het herfinancieringsrisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - Op jaarbasis maximaal 18% herfinancieringsrisico, én
  - Iedere twee jaar minimaal 3% herfinancieringsrisico.
- Hoog:  
Het herfinancieringsrisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - Op jaarbasis meer dan 20% herfinancieringsrisico, én
  - Iedere twee jaar minder dan 2% herfinancieringsrisico en in sommige tweejaars perioden in het geheel geen herfinanciering.

**9.3.5 Liquiditeitsrisico****Doelstelling**

Beoordelen of de corporatie voldoende liquiditeit heeft om te voldoen aan haar verplichtingen (VoV, liquiditeitsbuffer derivaten, fiscaliteit).

**Omschrijving**

Liquiditeitsrisico is het risico dat de corporatie niet aan zijn direct opeisbare verplichtingen kan voldoen. Een corporatie heeft over het algemeen relatief stabiele en planbare operationele ontvangsten en uitgaven. De ontvangsten en uitgaven uit investeringen en verkopen zijn daarentegen minder goed planbaar. Het is van belang dat een corporatie goed zicht heeft op de liquiditeitsbehoeften op basis van een liquiditeitsprognose en -planning, zowel in de DAEB-tak als de niet-DAEB-tak.

**Beoordelingscriteria en signalen: basis****Kwantitatief:**

- Vpb druk: de gemiddelde Vpb druk (berekenend als gemiddelde VpB kasstroom gedurende prognoseperiode / gemiddelde operationele kasstroom (gecorrigeerd voor VpB) gedurende prognoseperiode). Indien de gemiddelde Vpb druk < 10% is wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Balanswaarde woningen verkocht onder voorwaarden gedeeld door het balanstotaal op basis van beleidswaarde. Indien omvang > 5,0% geconsolideerd, > 2,0% DAEB,

> 20,0% niet-DAEB + verbindingen van het balanstotaal op beleidswaarde bedraagt wordt verdiepend onderzoek gedaan (mede afhankelijk of dit in voorgaande jaren niet reeds is beoordeeld).

#### **Kwalitatief:**

Beoordeling vindt in de basis plaats op basis van de volgende kwalitatieve criteria:

- De mate waarin sprake is van onverwachte verzoeken aan WSW voor aanvullend borgingsplafond.
- De corporatie heeft een goede onderbouwing van de opgenomen Vpb verplichting.
- Het track record met betrekking tot het voldoen aan de wettelijke normstelling voor aan te houden liquiditeitsbuffers uit hoofde van derivaten.
- De beschikbaarheid en kwaliteit van eventuele breakplannen van derivaten. Indien de corporatie het voornemen heeft tot herstructurering van de derivatenportefeuille wordt het besluitvormingsproces hieromtrent beoordeeld (aan de hand van de richtlijn derivaten zoals deze door Aw en WSW gezamenlijk is vastgesteld).
- Opmerkingen van de accountant over mogelijke liquiditeitsrisico's.
- De corporatie maakt periodiek liquiditeitsprognoses en er zijn geen redenen om aan de kwaliteit daarvan te twijfelen.

#### **Beoordelingscriteria en signalen: verdieping**

##### **Kwantitatief:**

- Effect van variabele hoofdsomleningen op de financiële ratio's van de corporatie

##### **Kwalitatief:**

Als uit de basisbeoordeling sprake is van signalen, vindt verdiepend onderzoek plaats naar de volgende aspecten:

- De kwaliteit van de liquiditeitsprognoses en -planning, te beoordelen aan de hand van bijvoorbeeld beschikbaarheid rolling forecasts, mate van detail (week- dan wel maandbasis), aansluiting van prognoses dPi op beleidskeuzes corporatie.
- De mate waarin de corporatie rekening houdt met risico's en scenario's die van invloed zijn op de liquiditeitsbehoefte (bijvoorbeeld margin call verplichtingen, verplichtingen uit hoofde van Verkopen onder Voorwaarden, verplichtingen uit hoofde van onverkochte koopwoningen, fluctuaties in de realisatie van verkoopopbrengsten).
- De aanwezigheid van fiscale expertise en onderbouwing van de fiscale strategie. De mate waarin de Vpb risico's in de door de corporatie gekozen fiscale strategie voldoende worden beheerst en op welke wijze de corporatie rekening houdt met Vpb scenarioanalyses.

#### **Input data**

Basis-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geborgde leningadministratie WSW</li> <li>• Derivatenregistratie (opgave corporatie)</li> <li>• dVi: Ongeborgde leningregistratie (opgave corporatie)</li> <li>• dVi/dPi: kasstroomoverzicht</li> </ul>
Basis-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzoeken tot aanvullend borgingsplafond</li> <li>• Uitkomsten stresstest derivaten</li> <li>• Breakplan derivaten</li> <li>• Managementletter accountant</li> </ul>
Verdieping-kwantitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>
Verdieping-kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesprek financiële functie en/of controller</li> <li>• gesprek audit commissie</li> <li>• liquiditeitsprognose</li> <li>• Resultaten scenario-analyse</li> </ul>

#### **Maatregelen en interventies**

Voorbeelden van risicomaatregelen kunnen zijn:

- Inrichten van een adequate liquiditeitsprognose en -planning,
- Implementeren van betere processen en procedures om tot een adequate liquiditeitsprognose te komen, inclusief noodzakelijk geachte controles,

- Uitwerken van scenario analyses om het liquiditeitsrisico beter in kaart te brengen,
- Opbouwen van een liquiditeitsbuffer ten behoeve van bijstortverplichtingen op derivaten e/o breaks in derivaten.
- Verzoeken om scenario-analyses uit te voeren op de toegepaste koop- en financieringsvarianten (zoals VOV) en/of de risico's hieruit te verminderen;

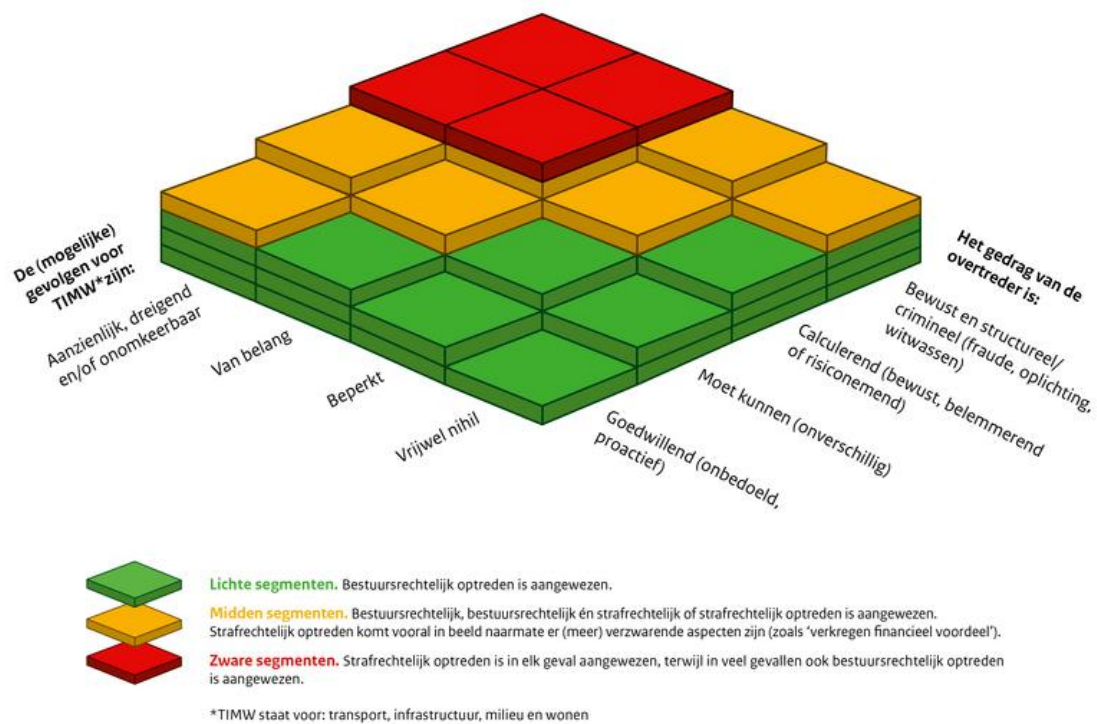
**Risicoscore:**

- **Laag:**  
De corporatie loopt vrijwel geen liquiditeitsrisico. De corporatie houdt een goede liquiditeitsprognose en -planning bij en houdt daarbij goed rekening met scenario's en/of risico's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte. De corporatie heeft in de afgelopen vijf jaar niet onverwacht bij WSW aan hoeven kloppen voor extra borgingsplafond vanwege prognoses die van onvoldoende kwaliteit waren.  
EN  
Indien de corporatie beschikt over derivaten zijn deze zonder CSA en kan de corporatie niet te maken krijgen met mandatory of mutual breaks. Indien deze wel aanwezig zijn beschikt de corporatie over een zeer goed uitgewerkt plan om de risico's van deze breaks op te vangen (waaronder de aanwezigheid van liquiditeitsbuffers).
- **Midden:**  
De corporatie loopt enig liquiditeitsrisico. De corporatie houdt een redelijke liquiditeitsprognose en -planning bij. De corporatie houdt voldoende rekening met scenario's en/of risico's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte. De corporatie heeft afgelopen jaar niet onverwacht bij WSW aan hoeven kloppen voor extra borgingsplafond vanwege prognoses die van onvoldoende kwaliteit waren.  
EN  
Indien de corporatie beschikt over derivaten met CSA en/of breakclausules, beschikt de corporatie over een voldoende uitgewerkt plan om de risico's van deze breaks op te vangen (waaronder de aanwezigheid van liquiditeitsbuffers).
- **Hoog:**  
De corporatie loopt aanzienlijke liquiditeitsrisico's. De corporatie houdt geen of een slechte liquiditeitsprognose en -planning bij. De corporatie houdt geen rekening met scenario's en/of risico's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte. De corporatie klopt regelmatig onverwacht bij WSW aan voor extra borgingsplafond vanwege prognoses die van onvoldoende kwaliteit waren.  
OF  
Aan de corporatie is in de afgelopen 12 maanden een lening verstrekt onder categorie 6.  
Tijdelijke Liquiditeitssteun voor een liquiditeitstekort uit hoofde van een niet-borgbare verplichting.  
OF  
Indien de corporatie beschikt over derivaten met CSA en/of break clausules beschikt de corporatie niet over een gedegen plan om de risico's van deze breaks op te vangen.

## Bijlage D

## 10 Interventiematrix

De Aw bepaalt aan de hand van de interventiematrix uit de Landelijke handhavingsstrategie de interventie die het beste aansluit op de overtreding, de gevolgen van de overtreding én het gedrag van de overtreder. De handhavingsstrategie is het afwegingsinstrument voor inspecteurs om passend in te grijpen bij de bevindingen die tijdens het toezicht worden gedaan.



Voor de meest voorkomende overtredingen in de corporatiesector zijn deze uitgewerkt op de website van de ILT: <https://www.ilent.nl/over-ilt/handhaving-en-toezicht/interventie/interventiestrategie-per-werkterrein>

