



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0369  
Stichting UWoon  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 270  
3840 AG Harderwijk

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

**Contactpersoon**



Datum 22 december 2021  
Betreft Toezichtbrief 2021

**Ons kenmerk  
H152947**

Geacht bestuur,

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

**Gezamenlijk beoordelingskader**

Bij het onderzoek richt de Aw zich op de governance van uw organisatie. Het WSW richt zich op het bedrijfsmodel. Gezamenlijk beoordelen we de financiële continuïteit van uw corporatie.

**Integraal toezicht**

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht. Rechtmatigheid en integriteit zijn geen onderdeel van het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW, maar wel onderdeel van het integrale Aw toezicht.

De Aw toetst daarnaast jaarlijks op rechtmatigheid. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). De conclusies daarvan staan niet in deze brief, maar u ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

**Risicogerichte aanpak**

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

**Resultaten vergelijken**

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en



verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kunt u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

### **Basisonderzoek 2021**

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dVi gegevens 2020
- dPi gegevens 2020
- Jaarverslag 2020
- Meerjarenbegroting 2021 en verder
- Management letter 2020 en accountantsverslag 2020
- Uitkomst visitatie, rapport van 9 januari 2020 en reactie bestuur daarop
- Onderzoekresultaten WSW
- Diverse gesprekken met de bestuurder, [REDACTED] en RvC

### **Conclusie**

Op basis van het onderzoek signaleer ik vier mogelijke 'midden' risico's. Dit betreft voor governance de onderdelen opzet besturing en intern toezicht. Voor sturing en beheersing van de organisatie betreft dit risicomanagement en de voorspelbaarheid/kwaliteit van data. Verder leidt het niet tijdig aanleveren van jaarstukken/assurancerapporten tot het opleggen van een interventie, hier in de vorm van een waarschuwing.

Na een korte situatieschets van UWOON en verdere ontwikkeling de komende jaren ga ik per onderdeel in op de gesignaleerde risico's en de waarschuwing. Waar van toepassing zijn afspraken per onderdeel vermeld. Aan het eind van de brief worden deze samengevat.

Aangezien u de nodige acties onderneemt en verbetermaatregelen treft, blijft de aanvullende actie dan wel informatie die ik van u verlang relatief beperkt. Mijn verwachting is dat uw verbetermaatregelen de basis op orde brengen en UWOON in 2022 voor vrijwel alle onderdelen tot lage risicobeoordelingen kan komen cf. eerdergenoemd beoordelingskader. Naast waardering voor de ingezette organisatieontwikkeling leest u tegelijkertijd zorg over de veranderingen die nodig zijn in de (diepgewortelde) cultuur en het gedrag. Bijkomend zijn er zorgen over de tijd die nodig is om te komen tot een nieuw stabiel MT met draagvlak voor effectieve (bij)sturing én tijd om te komen tot een RvC die pro-actiever tegenkracht biedt.

### **Situatieschets**

In juni, september en november hebben mijn collega, [REDACTED] en ondergetekende met u en enkele MT-leden, [REDACTED] en de Raad van Commissarissen een open en constructief gesprek gevoerd. Dit betrof zowel de ontwikkelingen die UWOON dit jaar heeft doorgemaakt als acties die zijn ondernomen om de basis weer op orde te brengen. Deze acties zijn door u vertaald in het 'Herstelplan 2021', daarnaast heeft u een bredere veranderagenda opgesteld voor een verdere, succesvolle organisatieontwikkeling. In deze gesprekken bent u transparant geweest over de aanleiding, status en voortgang van ondernomen acties. Ook heeft u op haast bewonderenswaardige wijze niet alleen knelpunten benoemd maar deze ook opgepakt en de prioriteit van UWOON voor de komende jaren bepaald.

In het kader van de verdere ontwikkeling van UWOON hebben we met u onder andere gesproken over:



**Datum**  
22 december 2021

**Ons kenmerk**  
H152947

- De (door)ontwikkeling van de organisatie waarbij er een stevige ontwikkel-, verduurzamingsopgave is, de portefeuillestrategie opnieuw wordt ingevuld en er wordt voorgesorteerd op het nieuwe ondernemingsplan.
- De oplopende financieringsbehoefte om de opgaven te realiseren, en in het verlengde daarvan, het belang om kasstromen te monitoren gezien de voorgenomen investeringen (nieuwbouw en transformatie) en de impact van leningen en hoge uitgaven voor onderhoud en verduurzaming daarop (zoals eerder opgemerkt door het WSW en de accountant).

Bij deze ontwikkelingen gaf u aan dat UWOON kampt met strategische vragen (wat bouwen we nu voor wie?) en planoptimisme zoals aangegeven in de managementletter. Ook kent het op niveau brengen van de interne organisatie nog uitdagingen. Dit door een gebrek aan integraliteit (zuilvorming, diverse diepgewortelde culturen) en gezien het verder ontwikkelen van medewerkers, leiderschap en tegenkracht. Daarnaast vraagt het verleden aandacht en acteert u op geschillen/claims over een opgeleverd project (Driesprong) dan wel een verkochte woning.

### **Ontwikkelingen UWOON op gebied van governance**

#### Besturing

Tijdens gesprekken bent u ingegaan op een intern onderzoek en opmerkingen van de accountant die de aanleiding gaven tot een herstelplan om in 2021 de basis op orde te brengen. Tevens kwamen uw ervaringen als nieuwe bestuurder in de sector ter sprake en de posities in het MT, waarin met het oog op de doorontwikkeling van de organisatie in een relatief korte periode een aantal wijzigingen hebben plaatsgevonden.

Door deze ontwikkelingen in het MT en tijd die nodig is om het vertrouwen te winnen van medewerkers en te komen tot (draagvlak voor) effectieve (bij)sturing, wordt in de opzet van de besturing een 'midden' risico onderkend. Aangezien u actief bezig bent met het opbouwen van een (deels) nieuw stabiel MT, maak ik hierover geen afspraken met u. Wel verzoek ik u om mij pro-actief te informeren over de voortgang.

#### Intern toezicht

Uit eerdergenoemde gesprekken bleek dat de RvC door u is geïnformeerd over het plan om de basis op orde te brengen en over de brede veranderagenda. Ook bleek dat de RvC bij deze ontwikkelingen betrokken wordt. Uw openheid en communicatiestijl wordt door de RvC gewaardeerd; dit zorgt ervoor dat de dynamiek in de Raad positief is veranderd mede door enkele mutaties in 2020. De Raad functioneert eensgezind waarbij zij zich de vraag stelt op welke wijze zij haar klankbord- en toezichtrol naar de toekomst toe pro-actiever in kan vullen (rekening houdend met een meer open of formele stijl van de bestuurder) opdat UWOON haar opgaven realiseert en de organisatie zich tegelijkertijd succesvol verder blijft ontwikkelen.

Als voorgenomen actie herzielt de Raad de visie op bestuur & toezicht; in samenspraak met u als bestuurder. Zij voert in het verlengde daarvan eind 2021 haar zelfevaluatie uit onder externe begeleiding. In deze acties zien wij de mogelijkheid dat de pro-activiteit en de tegenkracht van de Raad verder ontwikkeld worden. Gezien de tijd die nodig is, om te komen tot een meer pro-actieve rol in bijvoorbeeld de verandering van de cultuur en verdere organisatieontwikkeling en het situationeel handelen daarin, erkennen we voor het intern toezicht vooralsnog een 'midden' risico.

Ik verzoek u om mij de nieuwe visie bestuur & toezicht en de zelfevaluatie van de RvC toe te sturen zodra deze beschikbaar zijn.



## **Sturing en beheersing van de organisatie**

### Risicomanagement

In de managementletter en het accountantsverslag van 2020 zijn opmerkingen gemaakt over de interne beheersing. Tijdens besprekingen heeft u aangegeven dat deze bevindingen zijn overgenomen in het herstelplan om de basis op orde te brengen. Daarbij heeft u ingezien dat risicomanagement bij UWOON 'te statisch' is en dat vervolgstappen nodig zijn op gebied van cultuur en eigenaarschap om risicomanagement van papier (als 'iets' van Control) naar praktijk te brengen (als integraal onderdeel van activiteiten). Op 15 september spraken we over uw aandacht voor de volgende punten:

- Zo snel als mogelijk (gegeven de benodigde capaciteit en aandacht om de basis op orde te brengen in vastgoed gerelateerde processen) aandacht voor interne beheersing voor alle kernprocessen van UWOON.
- Specifiek aandacht voor risicomanagement, als integraal onderdeel van reguliere-, verbeter- en veranderactiviteiten.
- De interne beheersing en risicomanagement naar de toekomst toe onderdeel maken van het nieuwe ondernemingsplan van UWOON om deze onderwerpen te borgen in de (nieuwe) cultuur en werkwijze.

In gesprekken met [REDACTED] en RvC in november bleek dat [REDACTED] tijdelijk werkzaamheden in de tweede lijn uitvoert. Dit om risicomanagement te versterken tot het moment dat de functie in de tweede lijn is ingevuld. [REDACTED] en RvC onderkennen dat het Three Lines Model (tijdelijk) wordt doorbroken en de onafhankelijke rolinvulling in het gedrang kan komen. Gezien de situatie begrijp ik deze keuze, evenwel vraag ik uw aandacht voor het zo spoedig mogelijk herstellen van de geheel onafhankelijke positie van de [REDACTED]

Samengevat beoordeel ik het onderdeel risicomanagement als 'midden' gezien de vervolgstappen die nodig zijn voor de risicocultuur, de versterking van het Three Lines Model en voor de uitvoering van risicomanagement.

Qua (aanvullende) acties verwacht ik allereerst dat u de voortgang van het plan om de interne beheersing op orde te krijgen bewaakt en dat betreffende acties in het eerste kwartaal van 2022 zijn gerealiseerd. Voor de toets van de realisatie hiervan zal ik me baseren op de managementletter respectievelijk het accountantsverslag over 2021.

De verdere ontwikkeling van risicomanagement wil ik de komende periode blijven volgen. Hiervoor verzoek ik u mij te informeren door het toesturen van:

- De tertiaalrapportages van 2022 waarin u een paragraaf opneemt over de ontwikkeling van risicomanagement.
- De uitkomsten van de aangekondigde audit naar soft controls in 2022.

### Datakwaliteit en voorspelbaarheid van data

Een specifiek onderdeel zowel uit de Managementletter als uit onze besprekingen met de RvC en [REDACTED] betreft de op onderdelen significante afwijking tussen prognose en realisatie. Ook in de data die wij voor onze beoordeling gebruiken kwam een afwijking in geprognostiseerde operationele kasstromen van meer dan 20% naar voren.

Datakwaliteit is van groot belang in het kader van adequate sturing en intern toezicht. Een valide intern besluitvormingsproces begint bij betrouwbare informatie en draagt verder bij aan een hogere mate van voorspelbaarheid waarmee het risico op onvoorziene gebeurtenissen afneemt. Daarnaast vormen externe partijen zich een beeld van uw corporatie op basis van de aangeleverde gegevens en dient dit derhalve betrouwbaar te zijn. Mede gezien de eerdergenoemde ontwikkel-, en verduurzamingsopgave en de bijbehorende aanvullende financieringsbehoefte voor UWOON, onderken ik voor het onderdeel kwaliteit van data een 'midden' risico. Hiervoor vraag ik dan ook in het bijzonder uw aandacht.



**Datum**  
22 december 2021

**Ons kenmerk**  
H152947

### Interventie

Dit jaar kon de termijn van 1 juli om jaarstukken met assurance aan te leveren niet worden gerealiseerd door het opstellen/uitvoeren van eerdergenoemd herstelplan. Over de aanlevering spraken we eind juni, waarna u dit formeel gemeld heeft en er nadien contact is geweest over het daadwerkelijke moment van aanlevering. Naast mijn begrip voor de situatie blijft er verbazing over het niet vroegtijdig signaleren dat termijnen niet gerealiseerd konden worden. Dit betreft zowel de wettelijke termijn van 1 juli als het latere moment van aanlevering. Ik vraag derhalve voldoende attentie hiervoor door het geven van een waarschuwing.

Hierbij geef ik u een waarschuwing vanwege het niet tijdig insturen van uw jaarstukken conform artikel 38 lid 2 van de Woningwet. Bij het bepalen van mijn interventie heb ik op basis van de handhavingsstrategie ILT/Aw onder meer rekening gehouden met de volgende overwegingen:

- Er is sprake van een wettelijke overtreding;
- Het belang van het tijdig publiceren van jaarstukken voor externe partijen/belanghebbenden;
- Het lopende herstelplan en constructieve gesprekken daarover.

Indien deze overtreding zich nogmaals voordoet zal ik bestuursrechtelijke maatregelen nemen. Voor de volledigheid merk ik verder op dat deze waarschuwing geen besluit is in de zin van de Awb en er derhalve geen bezwaar en/of beroep mogelijk is.

### **Samenvatting van toezicht/monitoringafspraken**

De gemaakte afspraken betreffen volledigheidshalve de volgende:

- U informeert mij pro-actief over de voortgang van de opbouw van een nieuw stabiel MT.
- De nieuwe visie bestuur & toezicht en de zelfevaluatie van de RvC stuurt u toe zodra deze beschikbaar zijn.
- U geeft invulling aan de aandachtspunten zoals op 15 september besproken en herstelt zo spoedig mogelijk de onafhankelijke positie van [REDACTED].
- U bewaakt dat alle acties in het herstelplan om de interne beheersing op orde te krijgen in het eerste kwartaal van 2022 zijn gerealiseerd.
- Om de verder ontwikkeling van risicomanagement te volgen stuurt u mij toe:
  - De tertiaalrapportages van 2022 waarin u een paragraaf opneemt over de ontwikkeling van risicomanagement.
  - De uitkomsten van de aangekondigde audit naar soft controls in 2022.
- De voorspelbaarheid en kwaliteit van data heeft in het bijzonder uw aandacht, evenals het tijdig aanleveren van jaarstukken, assurancerapporten voor 1 juli.

### **Tot slot**

Ik vraag u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

SENIOR INSPECTEUR TOEZICHT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

[REDACTED]