



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0124
Stichting Stadgenoot
t.a.v. het bestuur
Postbus 700
1000 AS AMSTERDAM

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

■■■■■■■■■■

■■■■■■■■■■@ilent.nl

Ons kenmerk

■■■■■■■■■■

Datum 8 maart 2023
Betreft Toezichtbrief 2022

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). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak.

In deze brief informeer ik u over mijn bevindingen betreffende de voortgang van het beoogde herstel. Mijn conclusies en bevindingen baseer ik op de gesprekken die ik met u heb gevoerd en de documenten en verslagen die u overlegde. In deze brief komen niet alle aspecten die de Aw volgens het gezamenlijk beoordelingskader beoordeelt aan bod. Ik beperk me tot de aspecten waar ik vragen of opmerkingen over heb. Op basis van het onderzoek signaleer ik risico's op de onderdelen: intern toezicht, organisatie en interne beheersing, managementsystemen, risicomanagement in controlfunctie. In deze brief licht ik dit toe.

Interventie

Stadgenoot is op 27 maart 2020 onder verscherpt toezicht geplaatst. Het verscherpt toezicht wordt gecontinueerd.

Voorgaande beoordeling

Na de onder verscherpt toezicht stelling in 2020 diende Stadgenoot een herstelplan in. Sinds de goedkeuring van dat herstelplan volg ik de voortgang van het herstel. Voor het laatst maakte ik in mijn brief van 24 november 2021 mijn bevindingen over het herstel tot dat moment kenbaar. Voor het vervolg van de monitoring maakte ik de volgende afspraken:

- * Met u en met een eventuele afvaardiging van uw organisatie voer ik elke maand een voortgangsoverleg.
- * Met uw voltallige RvC overleg ik elke drie maanden over de voortgang.
- * U stelt me zo spoedig mogelijk op de hoogte van het tijdsplan dat nodig is om nader onderzoek te (laten) doen naar actiepunten 4.2 en 4.3 uit het herstelplan.
- * Ik ontvang het rapport omtrent het onderzoek naar de voornoemde actiepunten zodra dit beschikbaar is. Indien de kwaliteit van het rapport onvoldoende is, of als het rapport niet tijdig kan worden overgelegd, overweeg ik om een interventie op te leggen.
- * Ik ontvang de cultuurscan door Deloitte zodra die beschikbaar is.
- * Ik maak op korte termijn een afspraak met uw interim controller.
- * Ik maak op korte termijn een afspraak met ■■■■■■■■■■ om te praten over het risico uit verbindingen.

Constateringen omtrent het nakomen van de monitoringsafspraken

De organisatie van Stadgenoot, RvC en u zijn de monitoringsafspraken in 2022 correct nagekomen. Hiertoe hebben gedurende het jaar acht gesprekken plaatsgevonden met u en een afvaardiging van uw organisatie. Daarnaast sprak ik de RvC of een delegatie van de RvC het afgelopen jaar vijfmaal. Ook sprak ik tweemaal met alleen [REDACTED] de RvC.

Naast deze gesprekken sprak ik op mijn verzoek met een afvaardiging van uw OR, met [REDACTED] en de interim controller en met [REDACTED]

De overige afspraken zijn eveneens correct nagekomen. Het gesprek met [REDACTED] over het risico uit verbindingen heeft niet plaatsgevonden. Na een bureau onderzoek dat ik uitvoerde, blijken de risico's uit verbindingen te overzien. Ik heb zodoende besloten om af te zien van een nader onderzoek hiernaar.

Conclusie

In mijn brief van november 2021 gaf ik aan oog en waardering te hebben voor de stappen die Stadgenoot heeft gezet, waardoor de organisatie meer in control aan het komen is. Deze waardering geldt ook nu, ik constateer dat Stadgenoot zich hiervoor inspanst. Ik beseft ook dat deze inspanning geen eenvoudige opgave is, mede gezien de lange periode die het gewenste en noodzakelijke herstel vergt.

Het risico dat ontstaat door de wisselingen in de bemensing van functionarissen blijft hardnekkig. Het vertrek van medewerkers op sleutelposities heeft het herstel op onderdelen vertraagd. De huidige arbeidsmarkt bemoeilijkt het werven en behouden van goede medewerkers en daarmee de voortgang van het herstel.

Ondanks de stappen die Stadgenoot heeft gezet voldoet de interne beheersing niet aan de eisen die de Aw hieraan stelt. Stadgenoot is nog niet in control. Ik constateer dat bij het bestuur en het management voldoende aandacht is voor de noodzakelijke verbeteringen, doch dat de invoering en implementatie binnen de organisatie, met name in de financiële kolom, tijd vergt en de monitoring scherper kan.

Op basis van de volgende punten continueert de Aw het verscherpt toezicht:

Het risicomanagement en de interne beheersing van Stadgenoot voldoet niet aan de eisen die de Aw daaraan stelt.

Gezien:

- * Risicomanagement dat nog niet voldoende is geïmplementeerd,
 - * het doorschuiven van audits,
 - * de interim controller die een beperkt aantal uren beschikbaar is, waardoor de derde lijn nog niet bestendig is,
 - * Three Lines model dat nog niet voldoet in opzet en werking,
 - * het hoge aantal detailbevindingen in de ML,
- constateer ik dat het risico op deze deelaspecten van de beheersing van de organisatie 'hoog' is.

In onderstaande meer uitgebreide beoordeling van de verschillende onderdelen van het beoordelingskader licht ik mijn constateringen op bovenstaande kernpunten toe.

Risicomanagement en interne beheersing

De Aw beoordeelt risicomanagement op 3 aspecten:

- De risicomanagement strategie en de risicobereidheid van een corporatie,
- de organisatorische inbedding van risicomanagement,
- het risicomanagementproces binnen de corporatie.

Risicomanagement is bij Stadgenoot nog in ontwikkeling. Ik constateer dat er stappen zijn gezet, maar dat het risicomanagement nog niet op orde is. Stadgenoot realiseert zich dit en gaat verder om een voldragen risicomanagement te implementeren. Ik blijf graag op de hoogte van de voortgang. Bij een volgend overleg maak ik concrete afspraken over de wijze waarop u mij informeert over de voortgang en de periodiciteit van de aan te leveren informatie. Daarnaast bespreek ik tijdens dat overleg de eisen die de Aw stelt aan risicomanagement aan de hand van het gezamenlijk beoordelingskader met u.

Ik geef u graag het volgende mee:

- De Aw verwacht dat corporaties scenario's hanteren op de meest belangrijke risico's in de organisatie met passende maatregelen bij een hoge risicobereidheid.
- Om de organisatorische inbedding te toetsen gaat de Aw ervan uit dat risicomanagement is ingericht conform het principe van het Three Lines model.
- Ook verwacht de Aw dat het eigenaarschap met betrekking tot de belangrijkste risico's voor iedereen in de organisatie helder is.

Ik verwacht dat Stadgenoot met deze en met de overige in het gezamenlijk beoordelingskader genoemde aspecten rekening houdt bij het verder vormgeven van het risicomanagement.

De bemensing van de controlfunctie is in 2022 een aantal maal gewisseld. De functie wordt inmiddels enige tijd op interimbasis part time ingevuld, de werving van een vaste medewerker verloopt moeizaam. Doordat de huidige interim controller parttime werkt en omdat het project 'versterken financiële functie' tijd vergt van de interim controller kunnen niet alle werkzaamheden worden opgepakt.

Van het audit jaarplan 2022 is slechts één audit uitgevoerd. Het auditplan 2023 is nog niet beschikbaar, zodat nog niet bekend is, of de doorgeschoven audits uit 2022 dan alsnog worden uitgevoerd en welk tijdspad Stadgenoot hiervoor nodig heeft. Monitoring van de voortgang van het afhandelen van opmerkingen uit audits van eerdere jaren lijkt eveneens geen prioriteit te hebben.

Stadgenoot wil werken volgens het Three Lines model. Door kwalitatief en kwantitatief onvoldoende bemensing op de financiële afdeling is dit nog niet mogelijk. De interim controller zou de 3e lijn moeten vormen, maar moet regelmatig in de 2e lijn bijspringen. De deskundigheid in de eerste lijn werd enige tijd geleden als onvoldoende geschetst door Stadgenoot.

De accountant constateert in de ML 2022 26 openstaande detailbevindingen. Over 6 van die bevindingen rapporteert de accountant niet meer, ondanks dat die nog niet zijn afgehandeld. In een gesprek verzocht ik u om deze (detail-) bevindingen in de voortgangsrapportage afhandeling bevindingen op te (blijven) nemen. Ik verzoek u om mij te informeren over de voortgang van de afhandeling van de detailbevindingen. Bij een volgend overleg maak ik concrete afspraken over de wijze waarop u me informeert over de voortgang en de periodiciteit van het overleg hierover.

Frauderisicoanalyse en beheersmaatregelen dienen onderdeel te zijn van het jaarverslag 2022; 2021 gold als overgangsjaar. Stadgenoot heeft in dit overgangsjaar geen toelichting in het Bestuursverslag opgenomen op dit onderwerp.

Conclusie interne beheersing

Stadgenoot heeft stappen gezet om de interne beheersing te verbeteren. Desondanks voldoet de interne beheersing nog niet aan de eisen die de Aw daaraan stelt.

Ik stel vast dat:

- de risicomanagement strategie en de risicobereidheid en de daarbij passende scenario's nog onvoldoende zijn gedefinieerd,
- de organisatorische inbedding van risicomanagement nog niet (volledig) heeft plaatsgevonden,
- het auditplan 2022 niet volledig is uitgevoerd en het auditplan 2023 nog niet beschikbaar is,
- het Three Lines model nog niet volledig is geïmplementeerd.

Alles overziend, is mijn conclusie dat Stadgenoot nog niet in control is en beoordeel ik het risico uit interne beheersing als 'hoog'.

Kwaliteit besturing

In het gezamenlijk beoordelingskader wordt aangegeven dat de definitie voor kwaliteit van het bestuur breder wordt beoordeeld dan de kwaliteit van de bestuurder. Aangegeven wordt dat 'Er ook risicogericht aandacht is voor signalen dat het samenspel tussen bestuur, management en organisatie niet goed verloopt'.

In 2022 hebben bij Stadgenoot zes wisselingen plaatsgevonden van sleutelfunctionarissen. Een aantal van deze functies, waaronder die van CFO, wordt ingevuld door interim functionarissen. Door de personele wisselingen en de invulling door interim functionarissen is er geen sprake van continuïteit in de samenwerking tussen functionarissen. Hierdoor is het samenspel tussen het bestuur, management en organisatie niet te toetsen op kwaliteit en duurzaamheid.

Bij de kwalitatieve beoordeling toetst de Aw onder meer of een organisatie zelfkritisch en lerend is. Het nemen van verantwoordelijkheid verdient op een aantal afdelingen bij Stadgenoot aandacht. In een intern overleg gaf u aan dat de organisatie zich daar, naast het bestuur en de directie, druk over moet gaan maken. Daarnaast zouden collega's elkaar meer kunnen of moeten aanspreken, ook over afdelingen heen. Deze constatering kunnen een zelfkritische en lerende organisatie in de weg staan.

De Aw vindt het belangrijk dat het bestuur en medewerkers actief en dynamisch zijn om problemen vóór te zijn. Mede gezien de verbeteringen die Stadgenoot de afgelopen jaren door moest voeren en ook de komende periode moet doorvoeren, komt het actief reageren op actuele gebeurtenissen soms in de knel. In gesprekken gaf u aan dat medewerkers regelmatig verkrampd zijn, hetgeen de proactiviteit beïnvloedt. U overwoog dat de oorzaak voor de verkramping het verscherpt toezicht zou kunnen zijn. Mocht dit zo zijn, dan verzoek ik u om hierin de nodige acties te ondernemen, zodat de verbetering van de organisatiecultuur voortgang vindt. Dit specifieke onderwerp bespreek ik graag met u in een volgend gesprek.

Conclusie kwaliteit besturing

Ik heb bewondering voor de stappen die Stadgenoot de afgelopen jaren heeft gezet om de kwaliteit van de besturing robuuster te maken. Desondanks constateer ik dat Stadgenoot nog niet voldoet aan de definitie van de Aw op dit onderdeel voor risicoscore laag (die definitie is: Geen signalen voor gebreken, de kwaliteit van bestuur en management is op orde).

De op 1 maart aanstaande startende CFO krijgt een belangrijke rol in het vormgeven van de kwaliteit van de besturing. Omdat de impact van zijn

aanwezigheid nog niet te toetsen is, onthoud ik me van een oordeel op dit onderwerp.

Overigens volg ik ook dit jaar, het traject dat Stadgenoot doorloopt in de soft controls. Ik laat me graag regelmatig bijpraten over de ontwikkeling hierin.

Kwaliteit intern toezicht

De Aw verwacht dat een RvC haar toezichtrol proactief vervult; waarmee onder meer wordt bedoeld dat de Raad een duidelijk eigen beeld heeft van welke informatie ze nodig heeft voor het houden van toezicht en er daarnaast een informatie haalplicht is. Ook verwacht de Aw dat de RvC in haar toezichtrol kritisch onderzoekend is en in crisissituaties sturend.

Een onderwerp dat in de gesprekken met de RvC in 2022 regelmatig is teruggekomen, is het doorvoeren van verbeteringen naar aanleiding van de management letter 2021 van de accountant. Ik licht dit onderwerp uit om de voornoemde rolinvulling van de RvC te toetsen.

Ik constateer dat de RvC in 2022 nog onvoldoende een eigen beeld had van de informatie die nodig was om de voortgang van de benodigde verbeteringen te volgen. Ik heb gemerkt dat de RvC op dit punt onvoldoende kritisch de terugkoppeling van het bestuur heeft gemonitord op de voortgang. Ik had verwacht dat de RvC alsnog de leiding zou hebben (over-) genomen toen duidelijk werd dat de voortgang van de verbeterstappen niet volgens planning verliep. Tijdens een bespreking op 18 november 2022 gaf de RvC aan teleurgesteld te zijn in de management letter 2022, waaruit terugkijkend de te trage voortgang van de verbeteringen bleek.

Ik reken er opdat de RvC in 2023 zich een duidelijk eigen beeld vormt van de voor haar toezichtrol noodzakelijke informatie en dat zij ingrijpt wanneer dit noodzakelijk blijkt te zijn.

De toezichtrelatie tussen RvC en Aw is in 2022 verbeterd. De gesprekken vonden meer dan voorheen plaats met als doel elkaar te versterken, rekening houdend met ieders rol en aandacht voor de governance. De vertrouwensbasis die is ontstaan, is een belangrijke basis voor verdere verbetering van die relatie.

Conclusie kwaliteit intern toezicht

Ik waardeer de kwaliteit van het intern toezicht op 'midden'. Naar aanleiding van het hiervoor geschetste voorbeeld zie ik verbeterpunten in de rolopvatting van de RvC; ook kan de balans in kracht en tegenkracht nog (verder) worden verbeterd. Ik overleg dit jaar elke drie maanden met (een delegatie van) de RvC.

Toezichtafspraken

- Met u en met een eventuele afvaardiging van uw organisatie voer ik éénmaal per twee maanden een voortgangsoverleg.
- In het voortgangsoverleg van februari 2023 maak ik concrete afspraken de wijze waarop u me informeert over de voortgang en de periodiciteit van het overleg over het risicomangement systeem en de voortgang van de afhandeling van de detailbevindingen in de ML.
- Tijdens datzelfde overleg bespreek ik de eisen die de Aw stelt aan risicomangement aan de hand van het gezamenlijk beoordelingskader met u.
- In april maak ik kennis met de nieuwe CFO, ik neem het initiatief voor het maken van die afspraak.
- Ik overleg elke drie maanden met (een delegatie van) de RvC over de voortgang en de wijze waarop de RvC toezicht houdt.

Tot slot

Ik vraag u deze brief 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,

COÖRDINEREND SPECIALISTISCH INSPECTEUR/AUTORITEIT
WONINGCORPORATIES,



Bijlage: 1

BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2022

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 vervolgfspraken, 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 kan 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.