



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1506  
SallandWonen  
t.a.v. [REDACTED]  
Domineeskamp 1  
8102 CC Raalte

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

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

Datum 22 januari 2024  
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2023

**Contactpersoon**

[REDACTED]@ilent.nl

**Datum**  
22 januari 2024

**Ons Kenmerk**  
H640996

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 en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

Op 21 november 2023 heeft de Aw in het kader van kennismaking en regulier toezicht gesproken met [REDACTED]

[REDACTED] Daarnaast heeft een kort kennismakingsgesprek plaatsgevonden met het managementteam van SallandWonen, bestaande uit [REDACTED]

Namens de Aw waren bij deze gesprekken aanwezig: [REDACTED]

### Conclusie

De geconstateerde bevindingen geven geen aanleiding om voor uw corporatie een nader onderzoek uit te voeren. De risico inschatting voor uw corporatie is laag op alle onderdelen van het beoordelingskader met uitzondering van het onderdeel Governance – Organisatie en Interne beheersing – risicomanagement, dit onderdeel ken ik het mogelijke risico midden toe. Ik maak met u een toezichtafpraak en reik u een aantal aandachtspunten aan.

Omdat ik SallandWonen en haar opgaven graag blijf volgen, maak ik een afspraak voor een vervolgafpraak in Q2 van 2024.

Ik maak de volgende toezichtafpraak met u.

#### Toezichtafpraak:

- Uiterlijk 1 april 2024 ontvang ik uw responsplan met betrekking tot de omgang met interne fraude. Aanvullend blijf ik graag met u in 2024 in gesprek over op welke wijze Salland Wonen de implementatie van het risicomanagement vormgeeft o.a. door aan te geven welke aanvullende stappen SallandWonen neemt om de bewustwording voor risico's te vergroten en het benodigd eigenaarschap te borgen.

De volgende aandachtspunten geef ik u mee.

#### Aandachtspunten:

- De Aw vraagt blijvende aandacht van bestuur en RvC voor de kwetsbaarheid van de kasstromen en daarmee de ICR van SallandWonen.
- De Aw ziet bij bestuur en RvC verschillende interpretaties van risico's, die ontstaan binnen de organisatie door de transitie gericht op de forse groeiambitie van Salland Wonen. De Aw wordt graag over de uitkomst van de onderlinge bespreking hiervan geïnformeerd.
- De Aw constateert dat er nog sprake is van liquide middelen in verbindingen Saalien Holding BV en Saalien Ontwikkeling BV, waardoor deze middelen niet worden aangewend voor de volkshuisvestelijke opgave. De Aw blijft graag over de voortgang inzake beide verbindingen geïnformeerd.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
22 januari 2024

**Ons Kenmerk**  
H640996

#### **Voorgaande beoordelingen**

In de Brief monitoring afspraken GI 2021, gedateerd 22 november 2022, heeft de Aw het volgende aangegeven:

*"Ik zie veel positieve ontwikkelingen voor wat betreft de 'werking' van het risicomanagement binnen Salland Wonen. Door het cyclisch uitvoeren van de risicomanagementprocessen en het realiseren van de voorgenomen verbeteringen wordt risicomanagement (steeds) effectiever. Ik blijf deze ontwikkeling volgen en kom in 2023 met mijn oordeel over dit onderdeel".* Bij het onderdeel Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement wordt dit oordeel nader toegelicht.

#### **Bedrijfsmodel**

Er zijn geen redenen om te twijfelen aan de continuïteit van Salland Wonen, alhoewel de ICR wel kwetsbaar lijkt te zijn door de keuze om fors te groeien. Er wordt door gemeenten veel druk uitgeoefend op Salland Wonen om bovenmatig nieuwbouw te plegen en is er een duidelijke afhankelijkheid van de verkoop van bestaand bezit zichtbaar. Als tegenwicht is er onder andere een commissie vastgoedsturing samengesteld vanuit verschillende disciplines binnen de organisatie, waarbij op complexniveau wordt gekeken naar: financiële aspecten (huurinkomsten vs. exploitatielasten), onderhoud en leefbaarheid. In deze commissie worden ook grotere investeringsvoorstellen besproken. Toch blijft Salland Wonen kwetsbaar, daar waar het haar kasstromen betreft. De Aw vraagt hier van het bestuur en de RvC blijvende aandacht voor.

#### **Governance – Besturing- kwaliteit bestuur**

De herbenoeming van het bestuur heeft vorig jaar met veel draagvlak bij personeel en RvC plaatsgevonden. SallandWonen is een organisatie in transitie, gericht op haar forse groeiambitie. Daarbij valt op dat er binnen de organisatie verschillende snelheden (zijn) ontstaan, met name tussen de afdelingen Vastgoed en de afdeling Wonen. Wanneer er bijvoorbeeld veel wordt gebouwd en verduurzaamd, vraagt dit veel van de totale organisatie. Vastgoedprocessen en processen gericht op de huurder (o.a. verhuur), moeten op elkaar aansluiten. De Aw constateert uit de gevoerde gesprekken dat het bestuur en de RvC de risico's die hiermee gemoeid zijn, verschillend interpreteren. Ze vraagt hen dan ook om met elkaar hierover in gesprek te gaan en haar te informeren over de uitkomsten hiervan.

#### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement**

In de brief monitoring afspraken GI 2021 d.d. 23 november 2022 geeft de Aw aan dat het risicomanagement in de basis op orde is en dat zij de ontwikkeling blijft volgen en in 2023 met haar oordeel over dit onderdeel komt.

De Aw ziet dat de organisatie in 2023 aan de slag is gegaan met het opgestelde risicomanagementbeleid. Maar zij constateert ook dat er door SallandWonen nog stappen zijn te zetten.

Met name de verdere inbedding en doorontwikkeling van het risicomanagement in de organisatie behoeven aandacht. De onderlinge samenhang tussen de risico's is nog niet voor alle processen aangegeven en het eigenaarschap van de risico's is nog niet bij alle proceseigenaren aanwezig.

Daarbij komt dat in 2022 een frauderisicoanalyse door [REDACTED] is uitgevoerd. Een uitkomst daarvan is dat een concreet responsplan ontbreekt, gericht op hoe er op een mogelijk frauduleus handelen binnen de organisatie moet worden geacteerd. Deze bevinding in combinatie met de eerdere bevinding met betrekking tot de inbedding en doorontwikkeling van het risicomanagement resulteren in een mogelijk risico midden. Ik maak met u de toezichtafpraak, dat ik uiterlijk 1 april 2024 uw responsplan met betrekking tot de omgang met interne fraude ontvang. Aanvullend blijf ik graag met u in 2024 in gesprek over op welke wijze SallandWonen de werking van het risicomanagement vormgeeft o.a. door aan te geven welke aanvullende stappen SallandWonen neemt om de bewustwording voor risico's te vergroten en eigenaarschap te borgen.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
22 januari 2024

**Ons Kenmerk**  
**H640996**

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Verbindingen**

Op dit moment bestaat de nevenstructuur van SallandWonen nog uit Saalien Holding BV en Saalien Ontwikkeling BV. De Aw constateert dat er nog sprake is van liquide middelen in deze verbindingen, waardoor deze middelen niet worden aangewend voor de volkshuisvestelijke opgave. De Aw ziet ook dat dit risico wordt onderkend. Momenteel is het bestuur bezig om te beoordelen of deze middelen ingezet kunnen worden voor het niet-Daeb segment. Mogelijk kunnen daarna de beide verbindingen worden opgeheven. De Aw blijft graag over de voortgang inzake deze verbindingen geïnformeerd.

### **Vooruitblik op beoordeling Governance Volkshuisvestelijk belang.**

Het maatschappelijk presteren van corporaties ligt in de komende jaren met de krapte op de woningmarkt en de voorgenomen Regiewet onder een vergrootglas. De Aw wil in de komende jaren in haar toezicht daarom meer aandacht voor transparante verantwoording van corporaties over de inzet van haar maatschappelijk vermogen in relatie tot de gemaakte prestatieafspraken. Zo verwacht de Aw de prestatieafspraken herkenbaar terug te zien in de meerjarenbegrotingen en in de jaarverslagen. Realistische begrotingen zijn daarbij een essentiële voorwaarde om het gesprek over inzet van vermogen (inclusief buffer) en gemaakte prestatieafspraken goed te kunnen voeren. U mag verwachten dat de Aw in de komende jaren in haar beoordelingen op risicogerichte wijze meer aandacht gaat besteden aan dit onderwerp.

### **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,

COORDINEREND SPECIALISTISCH INSPECTEUR/AUTORITEIT  
WONINGCORPORATIES,

[REDACTED]

Bijlage: 1

## BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2023

### 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.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

### Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW en de rechtmatigheidsvereisten in de Woningwet.

**Datum**  
22 januari 2024

**Ons Kenmerk**  
H640996

De Aw verstuurt daarnaast jaarlijks een rechtmatigheidsbrief naar aanleiding van de jaarlijkse rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). 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 vervolgfafspraken, 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.

### Gebruikte informatie

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

- dVi gegevens 2022
- dPi gegevens 2022
- Jaarverslag 2022
- Managementletter 2023
- Portefeuilleplan 2023-2033
- Actualisatie Strategisch Plan BOG/MOG 2023
- Strategische personeelsplanning 2023-2026
- Accountantsverslag 2022
- Meerjarenbegroting 2023 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Maatschappelijke visitatie 8 november 2023
- Onderzoekresultaten WSW
- Meest recente brieven WSW