



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1464
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
t.a.v. het bestuur
Postbus 280
5600 AG Eindhoven

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Datum 12 maart 2025
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2024

Contactpersoon

[Redacted]

Geacht bestuur,

Datum

12 maart 2025

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 gebruikte.

Ons Kenmerk

H705379

Op 11 oktober 2023 spraken mijn collega's [Redacted] en [Redacted] met [Redacted] over de ontwikkelingen met betrekking tot de interne beheersing, het inkoopproces en het risicomanagement. Ook kregen zij een rondleiding langs een deel van uw bezit. Daarnaast spraken mijn collega's [Redacted] en [Redacted] op 29 februari 2024 met uw RvC. Samen met mijn collega [Redacted] sprak ik op 28 mei 2024 met [Redacted] over de dilemma's van Woonbedrijf die u aanschouwelijk heeft gemaakt door middel van een bezoek bij Buurtschap Te Veld. Tenslotte voerde ik op 30 januari 2025, samen met mijn collega [Redacted], met [Redacted], het jaarlijkse toezichtgesprek.

Conclusie

De geconstateerde bevindingen geven aanleiding om voor uw corporatie in 2025 een nader onderzoek uit te voeren naar uw interne beheersing. De risico inschatting voor uw corporatie is laag op bijna alle onderdelen van het beoordelingskader met uitzondering van de onderdelen managementsystemen en risicomanagement. Bij deze twee onderdelen beoordeel ik het risico op "midden". Dit betekent dat ik de volgende toezichtafspraken met u maak:

Toezichtafspraken

- Ik vraag u om mij in 2025, via de tertiaalrapportages, op de hoogte te houden van de voortgang van uw procesverbeteringen en de opvolging van de bevindingen uit de interne controles."
- Op 17 april 2025 ga ik graag in gesprek met [Redacted] en uw Raad van Commissarissen. Tijdens dit gesprek bespreken we de organisatorische opzet en inbedding van het risicomanagement, de interne beheersing en de werking van het risicomanagementproces binnen uw corporatie.

Voorgaande beoordelingen

In de toezichtbrief 2023 d.d. 2 mei 2023 sprak mijn collega met u af dat Woonbedrijf de Aw in het najaar uitnodigt voor een gesprek waarbij u de Aw het

bezit toont wat veel van uw bestuurlijke aandacht vraagt; uw grootste zorg en/of dilemma en uw grootste trots. Deze afspraak wilde de vorige inspecteur graag combineren met gesprekken met [REDACTED] en uw RvC om onder andere ontwikkelingen met betrekking tot de interne beheersing, het inkoopproces en het risicomangement te bespreken.

De afspraken uit de toezichtbrief van 2 mei 2023 zijn nagekomen en de geplande gesprekken zijn gevoerd. Mijn bevindingen en oordeel deel ik verderop in deze brief.

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Volkshuisvestelijk belang

Het is positief dat Woonbedrijf vooruitgang boekt in het realiseren van haar nieuwbouwdoelstellingen en dat er transparantie is over de prestaties in de verantwoording. De samenwerking met Wooninc, waarbij energiezuinig bezit is geruild tegen minder energiezuinig bezit met het oog op versnelde verduurzaming, getuigt van een proactieve en strategische aanpak. Deze acties tonen aan dat Woonbedrijf zich inzet voor het volkshuisvestelijk belang en effectief samenwerkt met partners om gezamenlijke doelen te bereiken.

De verhoogde nieuwbouwambities en de geplande versnelling in renovaties en verduurzaming sluiten aan bij de Nationale Prestatieafspraken, lokale prestatieafspraken en regionale woondeals. Het is van belang dat Woonbedrijf deze ambities blijft monitoren en waar nodig bijstuurt om de gestelde doelen te realiseren. De interne beheersing en de betrokkenheid van de RvC spelen hierbij een cruciale rol.

De investerings- en onderhoudskasstromen zijn realistischer begroot dan voorheen, wat bijdraagt aan een betere voorspelbaarheid en beheersing van de financiële middelen. De realisatie in 2024 laat zien dat er al stappen in de goede richting zijn gezet, maar er nog ruimte is om de kwaliteit van de begroting en de nauwkeurigheid van de prognoses verder te verfijnen. Met name een verdere aanscherping van de inschatting van toekomstige uitgaven en een nog betere onderbouwing van de aannames kunnen hieraan bijdragen. Door deze verbeteringen door te zetten, kan Woonbedrijf de financiële sturing verder versterken.

De interne beheersing van de realiseerbaarheid van de meerjarenbegroting en het toepassen van scenario-analyses zijn van groot belang. Aangezien de financiële ratio's op de lange termijn de daarvoor geldende normen naderen, is het beheersen van onderhoudskosten en een zo betrouwbaar mogelijke inschatting van huuropbrengsten cruciaal. Door deze beheersing en analyses verder te versterken, kan Woonbedrijf proactiever inspelen op financiële ontwikkelingen en tijdig bijsturen waar nodig, wat bijdraagt aan een solide en toekomstbestendige financiële basis.

Op basis van de huidige informatie en de genomen maatregelen beoordeel ik het risico met betrekking tot de governance van het volkshuisvestelijk belang als laag. Woonbedrijf toont aan dat zij realistische doelen stelt, transparant is in haar verantwoording en proactief maatregelen neemt om bij te sturen waar nodig. Het is van belang dat deze lijn wordt voortgezet en dat er blijvend aandacht is voor de kwaliteit van de begroting en de interne beheersing om de gestelde ambities te realiseren.

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Managementsystemen

De interne beheersing binnen Woonbedrijf is de afgelopen periode op diverse fronten versterkt. De invoering van het "basis op orde"-plan, met daarbij gekoppelde ontwikkeltrajecten op de afdelingen Finance & Control, Vastgoedbeheer en Inkoop, getuigt van een gestructureerde aanpak om de interne beheersing te verbeteren. De implementatie van een intern

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
12 maart 2025

Ons Kenmerk
H705379

beheersingskader en een Intern Controle Plan (ICP) voor de tweede lijn controles geeft aan dat er doelbewust gewerkt wordt aan een meer transparante en gecontroleerde besluitvorming. Tevens is de versterking van de afdeling Finance & Control, onder meer door de vaste invulling van de functies Manager Finance & Control en financieel strateeg, een positief signaal richting een meer solide organisatorische basis.

Desondanks signaleer ik een aantal structurele knelpunten, die een blijvend risico met zich meebrengen. Zo zijn er nog kwetsbaarheden in de kennisoverdracht van tijdelijke medewerkers naar vaste krachten en zijn de documentatie en reproduceerbaarheid van besluiten nog niet op het gewenste niveau. De lange doorlooptijden bij kwaliteitscontroles, met name in de inkoopprocessen en spendanalyse, onderstrepen dat de verbetering traag verloopt. Dit vraagt niet alleen om procesmatige verbeteringen, maar ook om een organisatiecultuur waarin scherpste, eigenaarschap en continu verbeteren centraal staan. Leiderschap speelt hierin een cruciale rol door consequent terug te komen op deze onderwerpen en ervoor te zorgen dat verbeteringen daadwerkelijk worden geborgd. Gezien deze mix van positieve ontwikkelingen en aanhoudende kwetsbaarheden, handhaaf ik risico op 'midden'.

Ik verzoek u om mij vanaf heden, in ieder geval in geheel 2025, via de tertiaalrapportages, te informeren over de voortgang van uw procesverbeteringen en mij inzicht te geven in de opvolging van uw interne controle bevindingen.

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement

Woonbedrijf heeft in 2023 en 2024 aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van risicobeheersing. Er is een strategisch risicoprofiel vastgesteld en investeringsbeslissingen worden nu systematisch onderbouwd met risicobeoordelingen. Via tertiaalrapportages worden de voornaamste risico's en de bijbehorende maatregelen periodiek gemonitord. Het vastgelegde Risk & Control Framework en de toepassing van het Three Lines-model dragen bij aan een meer gestructureerde en transparante aanpak.

Wel is er nog ruimte voor verbetering, met name op tactisch en operationeel niveau. De uitvoering van het interne controleplan loopt vertraging op door capaciteitsproblemen, en de koppeling van de vastgestelde risicobereidheid aan de diverse risico's is nog niet volledig uitgewerkt. Dit heeft een negatief effect op het risicobeheersingssysteem en belemmert een verdere volwassen ontwikkeling. Gezien de vooruitgang enerzijds en de aandachtspunten anderzijds, beoordeel ik risico op het onderdeel risicomanagement op 'midden'.

Op 17 april 2025 spreek ik afzonderlijk met u, [REDACTED] en uw Raad van Commissarissen om de organisatorische opzet en inbedding van het risicomanagement en de opzet en werking van het risicomanagementproces binnen uw corporatie te bespreken.

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]

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
12 maart 2025

Ons Kenmerk
H705379

BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2024

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.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

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.

Datum
12 maart 2025

Ons Kenmerk
H705379

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 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 2023
- Jaarverslag 2023
- dPi gegevens 2024
- Meerjarenbegroting 2024 e.v.
- Managementletter 2024
- Accountantsverslag 2023
- Onderzoekresultaten WSW
- Meest recente brieven WSW
- Voorgaande oordelen Aw