



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0867
Tablis Wonen
t.a.v. het bestuur
Zuiderzeestraat 210
3363 CZ Sliedrecht

Alleen per e-mail verzonden

Datum 11 januari 2026
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties

Inspectie Leefomgeving en Transport

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

Contactpersoon

■■■■■■■■■■

Geachte ■■■■■■,

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) ziet erop toe dat woningcorporaties hun kerntaak goed kunnen (blijven) vervullen: zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen. Hiermee draagt de Aw bij aan het vertrouwen van politiek en maatschappij in het stelsel van sociale huur. In dit kader ontvangt u deze toezichtbrief over het onderzoek naar uw corporatie. Basis daarvoor is het Gezamenlijk beoordelingskader van de Aw en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), zie [Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW - december 2024 | Publicatie | Inspectie Leefomgeving en Transport \(ILT\)](#). In de bijlage vindt u een beschrijving van de aanpak en de gebruikte informatie.

Ons Kenmerk
H771787

Op 2 april jongstleden had ik samen met mijn collega ■■■■■■ een toezichtgesprek met u. Tijdens dit gesprek hebben we met u, ■■■■■■ en ■■■■■■ met name gesproken over de door u geconstateerde substantiële overschrijding van het budget Niet-Planmatig Onderhoud (NPO) en de mogelijke achterliggende oorzaken daarvan. Wij waarderen de openheid waarmee u ons hierover heeft geïnformeerd. Op 11 juni jongstleden vond een vervolggesprek plaats. We spraken eerst met vier leden van de Raad van Commissarissen (RvC) en vervolgens met u en ■■■■■■. In deze gesprekken stonden de (ruime) overschrijding van het NPO-budget, evenals de bredere organisatorische context waarbinnen deze overschrijding heeft kunnen ontstaan (opnieuw) centraal. Wij hebben op 11 juni jongstleden inhoudelijk slechts op hoofdlijnen kunnen reflecteren. Daarna heeft u ons op 19 oktober jongstleden de reflectie van de RvC op het gebeurde gestuurd. Ook heeft u toen uw reactie aan het MT op de rapportage van BDO met ons gedeeld.

Conclusie

U heeft het afgelopen jaar te kennen gegeven op de hoogte te zijn van de verbeterpunten in uw organisatie. In dit kader heeft u een grondige analyse door BDO laten maken. Eveneens zijn de verbeterpunten openlijk besproken met onder andere de RvC en het MT. Ook uw transparantie naar de Aw stellen wij op prijs.

Gezien deze kritische zelfreflectie en uw bewustwording is, met uitzondering van de onderdelen risicomangement en management systemen/ procesinrichting de risico-inschatting 'laag' op alle onderdelen van het beoordelingskader. De onderdelen risicomangement, en managementsystemen/procesinrichting kenmerken wij momenteel als risico 'midden'.

Uit onze gesprekken en de door u toegestuurde stukken, waaronder uw reactie aan het MT van 30 juni 2025 en de reflectie van de RvC van 17 september 2025, volgt dat Tablis Wonen zich bewust is van de punten waarop (verdere) ontwikkeling nodig is. De structurele implementatie van verbetervoorstellen, de evaluatie en borging van deze organisatieontwikkeling verdienen de verdere aandacht. De Aw zal dit proces blijven volgen.

Belangrijkste ontwikkelpunten erkend door Tablis Wonen en de Aw:

- Binnen risicomanagement, cultuur en gedrag sluiten formele verantwoordelijkheden en de feitelijke praktijk niet volledig op elkaar aan. Aanspreekbaarheid, het bespreekbaar maken van risico's, naleving van het vier-ogenprincipe en het versterken van adaptief en kritisch denkvermogen vragen nadrukkelijke aandacht.
- Managementsystemen, procesinrichting en implementatiekracht waren onvoldoende geborgd, met name bij de uitbesteding van het NPO, waarvoor betere organisatorische ondersteuning nodig was. Daarnaast ontbrak het aan voorspelbare, volledige en tijdige data en managementinformatie, waardoor risico's onvoldoende beheerst konden worden.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
11 januari 2026

Ons Kenmerk
H1771789

Toezichtafspraken

1. U informeert ons halfjaarlijks over het implementatieplan, inclusief prioritering, planning en tijdslijn. Ook willen we op de hoogte worden gebracht van de voortgang van het plan met de bijbehorende resultaten, effecten, evaluaties en borging. Hierbij horen ook tegenvallende vorderingen. In dit plan staan het risicomanagement/soft controls en de managementsystemen centraal.
2. U informeert ons, halfjaarlijks, over de voortgang van de organisatieontwikkeling en de bereikte resultaten.

Medio 2026 vindt een regulier toezichtbezoek plaats, om de voortgang te beoordelen.

Vorige beoordeling

In de vorige toezichtbrief d.d. 3 juni 2024 is aan alle onderdelen van het beoordelingskader de risico-inschatting 'laag' toegekend. De brief bevatte de volgende toezichtafpraak:

Ik verzoek u mij, zodra gereed, de definitieve toezichtvisie, het koersplan en de zelfevaluatie RvC toe te sturen.

Deze afspraak bent u nagekomen.

TOELICHTING

Kwaliteit van intern toezicht

De RvC heeft haar rol in het toezicht op de uitbesteding van het NPO uitgebreid geëvalueerd. Zij concludeert dat het proces zorgvuldig is gevolgd, en erkent dat kritischer doorvragen wenselijk was. De RvC reflecteert actief op haar rol en stelt hogere eisen aan het "in control" zijn.

Met directie en MT is afgesproken dat de voortgang van het NPO-proces periodiek wordt gemonitord via tertiaalrapportages, inclusief de opvolging van acties en verbetermaatregelen uit het BDO-rapport.

De RvC beperkt haar toezicht nadrukkelijk niet tot het NPO-proces. De uitbesteding heeft bredere uitdagingen zichtbaar gemaakt op het gebied van implementatie en verandermanagement. Daarom wordt in de tertiaalrapportages voortaan ook structureel gerapporteerd over organisatieontwikkeling, inclusief de voortgang van implementatietrajecten en bijbehorende organisatorische veranderingen.

De reflectie en bewustwording van de RvC maakt dat de risico inschatting op het onderdeel 'Kwaliteit intern toezicht' uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW 'laag' is. Wel willen we graag op de hoogte worden gehouden van de periodieke reflecties op de diverse processen en de organisatieverandering. De wijze waarop de RvC in deze complexe organisatieverandering de rollen van

werkgever en sparring partner van de bestuurder oppakt vinden wij belangrijk. Hierop zal in een volgend toezichtgesprek worden ingezoomd.

Kwaliteit van bestuur

U, relatief kort in dienst, werd verrast door de overschrijding van het NPO-budget en door de onderliggende oorzaken.

Naar aanleiding van de NPO-casus benoemt u diverse verbeteracties op de terreinen van beleid en processen, organisatie, inkoop en contractvorming, alsmede begroting en verantwoording. Deze acties richten zich onder meer op het versterken van het risicomanagement, het verbeteren van de procesinrichting en het vergroten van het adaptief en kritisch denkvermogen van de organisatie. Daarbij worden onder andere een verbetersteam ingericht en opleidingen aangeboden aan directie, managementteam en professionals. Hiermee is een breed palet aan interventies voorgesteld. U heeft deze organisatieverandering met de RvC, het MT, de medewerkers en gremia zoals de OR besproken. Dit mede om de bewustwording van de noodzakelijke verzakelijking en professionalisering (organisatieverandering) bij eenieder te bewerkstelligen.

Het daadwerkelijke implementatieplan, de daarvoor benodigde draagkracht van de organisatie en het vereiste resultaat is op dit moment bij ons niet bekend. Ik ben dan ook benieuwd hoe deze voornemens worden geconcretiseerd in uitvoerbare realistische stappen en aantoonbare resultaten. We zien een implementatieplan inclusief prioritering, planning, tijdslijn en de betrokken rollen graag tegemoet.

De reflectie, de bewustwording en de genomen stappen van het bestuur maakt dat de risico inschatting op het onderdeel 'Kwaliteit van bestuur' uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW 'laag' is. Wel willen we graag op de hoogte worden gehouden van de periodieke reflecties op de diverse processen en de organisatieverandering. Wij verzoeken u daarom ons halfjaarlijks over de voortgang te rapporteren. Ook tegenvallende vorderingen zien we tegemoet. In toekomstige toezichtgesprekken zullen wij deze ontwikkelingen nadrukkelijk betrekken.

Risicomanagement

Uit de gevoerde gesprekken en uit het onderzoek van BDO volgt dat risicomanagement, gedragsfactoren en organisatiecultuur (soft controls) een belangrijke rol hebben gespeeld bij het ontstaan en onvoldoende tijdig signaleren van de NPO-overschrijding. De (bedrijfs)processen functioneerden niet optimaal en er waren verantwoordelijkheden belegd bij medewerkers die daarvoor niet de benodigde kennis/ervaring hadden.

Daarnaast werd het vierogen principe niet consequent toegepast. Daarnaast mag de bespreekbaarheid van zaken en aanspreekbaarheid van elkaar worden verbeterd. Ook mogen de risicokaders duidelijker worden geformuleerd. De organisatie beschikt op dit moment niet over een actuele risico-inventarisatie die specifiek betrekking heeft op het onderhoudsproces en de uitbestedingsrelatie, noch over een integrale set kaders die zowel de uitvoeringsprofessionals als [redacted] en [redacted] structureel houvast biedt. Risicomanagement moet worden verstevigd en verankerd in zowel de dagelijkse werkpraktijk als de besluitvormingscyclus op management- en RvC-niveau.

Positief is dat er de afgelopen periode stappen zijn gezet: er is meer bereidheid tot feedback, openheid om de fouten te zien en op te pakken en is sprake van opleidingstrajecten ter ondersteuning van het kritisch denkvermogen. De RvC reflecteert actief op haar rol en stelt zich kritischer op ten aanzien van "in control zijn". Dit zijn mooie ontwikkelingen.

De omstandigheid dat het risicomanagement nog verder moet worden verstevigd en verankerd in de dagelijkse werkpraktijk en besluitvormingscyclus maakt dat de

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
11 januari 2026

Ons Kenmerk
H1771789

risico inschatting op het onderdeel 'risicomanagement' uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW 'midden' is.

Managementsystemen, beheersing van processen en implementatiekracht

Uit het onafhankelijke onderzoek van BDO volgt dat de voorbereiding op de organisatiewijziging voor wat betreft de uitbesteding van het onderhoud en de daaropvolgende implementatie ontoereikend is geweest. Zo waren processen versnipperd, de veranderbereidheid was beperkt. Normen voor kwaliteitsbeoordeling ontbraken en contractuele afspraken waren niet altijd uitvoerbaar of voldoende duidelijk. De combinatie van uitbesteding, sterk vertrouwen op de externe leverancier vergrootte de complexiteit.

Vanaf de start van de samenwerking bleek dat de implementatie onvoldoende was voorbereid. Medewerkers waren niet voldoende opgeleid, essentiële sturingsinformatie ontbrak en afspraken met de leverancier waren onvolledig. Het ontbreken van systeemkoppelingen, een onjuist ingerichte procuratieregeling en onvoldoende capaciteit voor eindinspecties bemoeilijkten de uitvoering. Het management richtte zich vooral op operationele problemen, terwijl prestatiebewaking en kostenbeheersing onvoldoende aandacht kregen. Verantwoordelijkheden waren binnen het managementteam niet eenduidig belegd en er werd te laat ingegrepen, waardoor structurele knelpunten bleven bestaan

Ik constateer dat Tablis Wonen de analyse zorgvuldig door, onder andere BDO, heeft laten maken. Tablis Wonen werkt inmiddels aan het verbeteren van procesdocumentatie, de opleiding van directie en management. Ook de onboarding van medewerkers en de borging van de documentatie in de tertiaalrapportages worden verbeterd. Tevens is de organisatie voornemens bij toekomstige complexe projecten een heldere projectstructuur te hanteren. Deze initiatieven worden gewaardeerd. Gezien het nog prille karakter van de verbeteracties is een risico 'midden' van toepassing. Refererend aan de bovenstaande toezichtafspraken blijf ik graag op de hoogte van het implementatie plan en de voortgang.

Voorspelbaarheid van data en kwaliteit van managementinformatie

In aansluiting op bovenstaande constatering over de managementinformatie en het risicomanagement en uit analyse blijkt de afgelopen periode dat managementinformatie niet altijd tijdig beschikbaar is. Daarnaast zijn gegevens soms inconsistent of beperkt reproduceerbaar, wat de bestuurlijke besluitvorming bemoeilijkt. De voorspelbaarheid van data verdient de aandacht.

In de gesprekken met bestuur en RvC is aangegeven dat de NPO casus de kwetsbaarheid in de beheersbaarheid van andere processen zichtbaar heeft gemaakt. Dit kan effect hebben op de actualiteit en betrouwbaarheid van managementinformatie, waaronder data over onderhoudskosten. Tablis Wonen heeft aangegeven de beschrijving en actualisatie van de processen te willen oppakken. De [REDACTED] benadrukte de noodzaak van snelle, volledige en juiste informatieaanlevering, hetgeen wij onderschrijven.

Verbeteringen zijn in gang gezet, waaronder opleiding, onboarding en versterking van registratieprocessen. Deze ontwikkelingen dragen bij aan het vergroten van de veranderbereidheid van de organisatie. Ook het kritisch denkvermogen en data gedreven werken krijgt hierbij nadrukkelijk aandacht. Omdat Tablis Wonen werkt aan het verbeteren van de voorspelbaarheid van managementinformatie door verdere optimalisatie van de managementprocessen, kenmerken wij het risico ten aanzien van de voorspelbaarheid van data op dit moment als laag.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
11 januari 2026

Ons Kenmerk
H1771789

Governance volkshuisvestelijk belang

Tot slot wil ik u, ter informatie wijzen op de Leidraad inzake de Meerjarenbegroting en dPi. Deze is namelijk recentelijk geactualiseerd. Hierin is nog iets concreter dan in eerdere leidraden uitgewerkt met welke bril de Aw kijkt naar de kwaliteit van de MJB en de verantwoording over de volkshuisvestelijke prestaties. Ik verzoek u kennis te nemen van deze leidraad: [Leidraad Aw inzake Meerjarenbegroting en dPi2025 | Brief | Inspectie Leefomgeving en Transport \(ILT\)](#).

Tot slot

Om transparant te zijn, publiceert de Aw deze toezichtbrief op de website. Deze publicatie voldoet aan de AVG. Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief, dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,


Senior inspecteur Autoriteit woningcorporaties

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
11 januari 2026

Ons Kenmerk
H1771789

Bijlage toezichtbrief

Integraal toezicht

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW en de eisen in de Woningwet.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Toezichtbrieven

Op basis van een risicobenadering bepaalt de Aw jaarlijks voor iedere woningcorporatie of een onderzoek op basis van het Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW wordt uitgevoerd. Dit onderzoek doet de Aw minimaal 1 keer per 2 jaar. De uitkomsten van de beoordeling maakt de Aw openbaar in de zogeheten toezichtbrief.

Datum
11 januari 2026

Ons Kenmerk
H1771789

In een toezichtbrief kunnen onder andere toezichtafspraken, overige afspraken of interventies staan.

- **Toezichtafspraken:** Als er een verhoogd risico is op een onderdeel van het beoordelingskader, dan gaat de toezichtbrief daar verder op in. Een toezichtafpraak is een concreet inhoudelijk verzoek aan de corporatie, gericht op het verbeteren van het onderdeel van de corporatieperformance waarvoor een verhoogd risico is vastgesteld. Dit verzoek is omschreven en afgebakend in zowel tijd als concreet op te leveren resultaat.
- **Overige afspraken:** Bijvoorbeeld aandachtspunten, gevraagde stukken of procesafspraken.
- **Interventies:** Als de Woningwet wordt overtreden, zal in alle gevallen sprake zijn van een interventie. De schade door de overtreding en de houding van de corporatie bepalen mede de keuze voor de interventie.

Gebruikte informatie

In het onderzoek is de volgende informatie gebruikt:

- dPi gegevens 2024
- Jaarverslag 2024
- Managementletter 2024
- Meerjarenbegroting 2025 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Onderzoekresultaten van het WSW
- Meest recente brieven van het WSW
- Ondernemingsplan
- Visitatie rapport
- dVi gegevens 2024
- Reflectie RvC d.d. september 2025
- Reactie bestuurder aan MT d.d. juni 2025
- Rapport BDO niet planbaar onderhoud

Rechtmatigheidsbrieven

Alle woningcorporaties krijgen elk jaar vóór 1 december van de Aw een rechtmatigheidsbrief, naar aanleiding van de rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom, Wet Normering Topinkomens (WNT) en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten.