

VTW

HANDREIKING



OKTOBER 2020

VERKENNING NIEUWE VORMEN VAN TOEZICHT

# FINANCIEEL TOEZICHT

Auteur: Bram Klouwen

Uitgever: VTW, Zoetermeer





# VOORWOORD

---

Is al de aandacht van intern toezicht voor het financieel beleid van een corporatie echt nodig?

Jazeker! Sterker nog: het is noodzaak. Het intern toezicht moet goed weten wat er intern en extern allemaal speelt op het financiële gebied van de corporatie om – vanuit de passie voor de volkshuisvesting - goed toezicht te kunnen houden. Dit vindt u ook terug in de Governancecode woningcorporaties 2020, met name in de bepalingen 1.1 (toezichtsvisie), 2.1 (strategische plannen) en in principe 5.

De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op de (financiële) interne beheersing (onder andere het voorkomen en ontdekken van fraude), het naleven van de wet- en regelgeving, maar ook voor het toezicht op het risicomanagement.

De RvC is tegenwoordig ook aan de voorkant nauw betrokken bij de strategie van de corporatie. Een belangrijke vraag is of de corporatie - vanuit de volkshuisvestelijke opgave - het beschikbare maatschappelijke vermogen op de juiste manier inzet voor de (toekomstige) huurders. De juiste verdeling van de beschikbare middelen tussen beschikbaarheid, betaalbaarheid en – tegenwoordig ook – duurzaamheid, is essentieel. Voor u als RvC-leden is hierin een belangrijke rol weggelegd, als toezichthouder en als klankbord voor het bestuur.

Als u te weinig weet over alle aspecten van de financiën van uw corporatie voor de korte en langere termijn, dan loopt u het risico om de verkeerde keuzes en strategieën goed te keuren. U kunt zich niet verschuilen achter de financiële experts in uw RvC of de auditcommissie, want alle leden van de RvC zijn verantwoordelijk voor het (financiële) beleid van uw corporatie, zeker in relatie tot de strategische en volkshuisvestelijke doelstellingen.

Besef dit goed: al houden externe toezichthouders en accountants het financiële beleid van uw corporatie kritisch in de gaten, u bent en blijft als RvC aanspreekbaar en verantwoordelijk voor het toezicht op de (financiële) interne beheersing en op de strategische keuzes van uw corporatie in relatie tot de beschikbare middelen, nu en in de toekomst.

Begin juli 2020 is het onderzoek ‘Opgaven en middelen corporatiesector’ gepubliceerd. Dit langverwachte rapport van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Financiën, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Aedes heeft een duidelijke conclusie: de corporatiesector heeft vroeger of later onvoldoende middelen om op verantwoorde wijze te kunnen blijven investeren in de maatschappelijke opgaven die er liggen, voor de korte en langere termijn. Dit rapport toont ook haarscherp aan dat het financiële duurzame bedrijfsmodel nadrukkelijk op de agenda van de RvC moet (blijven) staan.

In deze handreiking behandelen de auteurs met een financiële (en juridische) achtergrond het gehele brede spectrum van toezicht op financiën. Voor u als toezichthouder is de handreiking vooral een informatiebron voor scherp en adequaat toezicht op de financiën. De hoofdstukken in deze handreiking kunt u ook

---

afzonderlijk lezen, bijvoorbeeld als een specifiek onderdeel van het financiële toezicht op de agenda van de RvC staat. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met specifieke aandachtspunten voor intern toezicht.

We willen hierbij de auteurs hartelijk bedanken dat zij hun belangrijke en waardevolle kennis en expertise hebben ingebracht. Het is onzes inziens een inhoudelijk en lezenswaardig document geworden waarmee u als toezichthouder uw werk beter kan doen.

Veel leesplezier, inspiratie en financiële en strategische wijsheid!

*Albert Kerssies, directeur VTW*

*Guido van Woerkom, voorzitter VTW*

# INHOUD

---

|    |                                         |    |
|----|-----------------------------------------|----|
|    | VOORWOORD                               | 1  |
| 1  | WETGEVEND KADER                         | 5  |
| 2  | PORTEFEUILLESTRATEGIE                   | 11 |
| 3  | TREASURY                                | 19 |
| 4  | INFORMATIETECHNOLOGIE EN DIGITALISERING | 27 |
| 5  | INTERNE BEHEERSING                      | 35 |
| 6  | RISICOMANAGEMENT                        | 43 |
| 7  | MEERJARENBEGROTING                      | 53 |
| 8  | TUSSENTIJDSE BERICHTGEVING              | 59 |
| 9  | JAARREKENING                            | 67 |
| 10 | JAARVERSLAG                             | 75 |
| 11 | ACCOUNTANT                              | 85 |
| 12 | EXTERN TOEZICHT: AW EN WSW              | 91 |

*Auteur: Bram Klouwen*

*Deze handreiking kwam tot stand met medewerking van: Eelkje van de Kuilen,  
Iris den Bieman, Sander Heinsman, Jamal Elghoul, Nico Overdevest,  
Johan Schudde, Gerard Erents en Ben Spelbos,*

*Uitgever: VTW, Zoetermeer*



## 1

# WETGEVEND KADER

*Elke toezichthouder heeft te maken met wet- en regelgeving. In dit eerste hoofdstuk komen de belangrijkste punten van de wetgeving bij het financieel toezicht door de RvC aan de orde.*

*(Auteurs: Eelkje van de Kuilen en Iris den Bieman, beiden werkzaam bij AKD advocaten | notarissen | belastingadviseurs)*

## 1.1 INTRODUCTIE

De Woningwet verplicht dat elke corporatie een RvC (voorheen: RvT) heeft. Ook regelt de Woningwet hoe de RvC toezicht moet houden. De Woningwet beschrijft de taak van een RvC als volgt:

*“De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.”*

De uitvoering van de taak door de RvC wordt gereguleerd door wetgeving. Specifiek voor corporaties gelden de (in 2015 grondig herziene) Woningwet, Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting.

In 2015 is de Woningwet fors herzien. De wetgever heeft de toegestane activiteiten voor corporaties fors ingeperkt. Doel van de wet is dat corporaties zich richten op hun kerntaak: het huisvesten van mensen met een smalle beurs. Deze DAEB-activiteiten (Diensten van Algemeen Economisch Belang) zijn voor elke corporatie toegestaan. Duurdere huurwoningen, koopwoningen, bedrijfsmatig onroerend goed ziet de wetgever als niet-DAEB activiteiten en die mag een corporatie in beginsel alleen na toestemming van de Autoriteit woningcorporaties uitvoeren.

De Aw houdt streng toezicht op de naleving van de wettelijke regels, maar ook op governance, financiële continuïteit, de bescherming van maatschappelijk bestemd vermogen en de solvabiliteit en liquiditeit. Voor een aantal besluiten van een corporatie is goedkeuring van de Aw nodig. Zo moet het bestuur de Aw om goedkeuring vragen voorafgaand aan het uitvoeren van niet-DAEB activiteiten.

Corporaties moeten zich verder aan de Governancecode woningcorporaties houden. Deze Governancecode is in 2020 herzien. De door Aedes en VTW opgestelde Governancecode geeft richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren

en waarbij de principes en bepalingen van de code doorwerken in de gehele corporatie.

Daarnaast gaat de Governancecode in op de manier waarop bestuur en RvC verantwoording afleggen over hun resultaten. Voor corporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden op twee opeenvolgende balansdata is de wetgeving over de OOB-status relevant (denk aan Besluit toezicht accountantsorganisaties en Besluit instelling auditcommissie). Corporaties die deelnemer zijn bij het WSW moeten rekening houden met het Reglement van deelneming van het WSW en de richtlijnen van het WSW.

## 1.2 FINANCIËEL TOEZICHT

Bij het toezicht op de algemene gang van zaken hoort toezicht op de financiën. Corporaties hebben te maken met grote financiële risico's. Daarom is een corporatie verplicht om een Reglement Financieel beleid en beheer op te stellen. In dat reglement beschrijft een corporatie onder andere welke risico's - verbonden aan haar financiële beleid en beheer - aanvaardbaar zijn. De RvC en de Aw moeten dit reglement goedkeuren en de corporatie doet over de uitvoering van het reglement verslag in haar volkshuisvestingsverslag.

De RvC houdt toezicht op de risicobeheersing door het bestuur. Bij corporaties die meer dan 2.500 verhuureenheden in eigendom hebben, stelt de Woningwet aanvullende eisen aan de interne organisatie van de corporatie. Zo moeten die corporaties een controller hebben die gevraagd en ongevraagd het bestuur en de RvC adviseert over maatregelen omtrent het financiële beleid en beheer. Deze eis staat in de wet om de financiële risico's zoveel mogelijk te beperken.

Het gaat bij toezicht door de RvC niet alleen om harde beheersmaatregelen, maar ook om maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie. Bij

een corporatie met een OOB-status (meer dan 5.000 verhuureenheden op twee opeenvolgende data) moet de RvC een auditcommissie instellen. Deze commissie adviseert de RvC over financieel economische vraagstukken. De auditcommissie ziet toe op de interne risicobeheersings- en controlesystemen, werkt mee aan het werkplan van de interne controle en beoordeelt het functioneren van de externe accountant.

Let op: een commissie binnen de RvC ontslaat de andere commissarissen niet van hun verantwoordelijkheid. Het is de RvC als geheel (het orgaan) waarvoor de toezichthoudende taak geldt. Zo moet bijvoorbeeld de RvC goedkeuring geven aan een aantal bestuursbesluiten, is het verslag van de RvC onderdeel van het jaarverslag en heeft de RvC te maken met de Autoriteit woningcorporaties. Als de toezichthouder geen lid is van de auditcommissie betekent dat niet dat hij/zij niet om hoeft te kijken naar de financiële zaken. Elke commissaris blijft daarvoor verantwoordelijk.

We lichten hierna een paar specifiek voor het financieel toezicht geldende onderwerpen toe.

### 1.2.3 FINANCIËEL TOEZICHT: BETROKKENHEID RVC BIJ ACCOUNTANT

Een externe accountant onderzoekt de jaarrekening, het jaarverslag en het overzicht met verantwoordingsgegevens van een corporatie. De RvC verleent de accountant de opdracht tot het onderzoek en kan die opdracht ten allen tijde intrekken. De accountant rapporteert aan de RvC en het bestuur over zijn bevindingen.

De RvC moet de controlewerkzaamheden van de accountant op basis van het accountantsprotocol beoordelen. Minimaal één keer in de vier jaar beoordeelt het bestuur en de auditcommissie het functioneren van de accountant. Deze beoordeling bespreekt het bestuur vervolgens met de RvC.

Van belang is om ook tijdens een controle goed zicht te hebben op signalen uit de organisatie. Doet de accountant wat hij of zij beloofd heeft? Is er sprake van meerwerk en zo ja, zijn daar goede redenen voor? Duidt dat bijvoorbeeld op dat de corporatie niet voldoende de informatie aan kan leveren? Dit zijn belangrijke signalen om in het financieel toezicht (en in de beoordeling van de accountant) mee te nemen.

#### 1.2.4 FINANCIËEL TOEZICHT: VASTSTELLEN JAARREKENING

In het jaarverslag doet de RvC verslag van het uitgeoefende toezicht. Daarbij licht de RvC toe hoe het toezicht op de financiële en operationele prestaties is gegaan (zoals de gehanteerde waarderingsmethoden, de bevindingen van de accountant, de genomen besluiten binnen de RvC). Een belangrijk ander deel van het jaarverslag (het financiële deel) is de jaarrekening. Het bestuur stelt de jaarrekening op, maar het is de RvC die de jaarrekening vaststelt. De wetgever heeft deze bevoegdheid aan de RvC gegeven om zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van de risicobeperking bij de inzet van het maatschappelijk vermogen te vergroten. Deze rol voor de RvC leidt volgens de wetgever tot meer tegenwicht en een beter evenwicht in de interne bestuurlijke verhoudingen.

#### 1.2.5 FINANCIËEL TOEZICHT: GOEDKEURING (FINANCIËLE) BESTUURSBESLUITEN

Het financieel toezicht van de RvC bestaat er ook uit dat het bestuur voor een aantal besluiten goedkeuring moet hebben van de RvC. Denk daarbij aan de volgende onderwerpen :

- Het overdragen van (een deel van) de door de corporatie in stand gehouden onderneming;
- Het aangaan/verbreken van een duurzame samenwerking die van ingrijpende betekenis is voor de corporatie;
- Het doen van investeringen van meer dan € 3.000.000, – met uitzondering van investeringen voor het in stand houden van of treffen van voorzieningen aan onroerende zaken in eigendom van de corporatie;
- De ontbinding, aangifte van faillissement of aanvraag van surseance van betaling van de corporatie;
- Het verkopen van onroerende zaken voor een bedrag van meer dan €10.000.000;
- Het vaststellen van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden in een gemeente.

In art. 26 lid 1 Woningwet staat een volledige lijst met onderwerpen die de RvC moet goedkeuren. Corporaties kunnen deze lijst nog in hun statuten (en hun interne reglementen) uitbreiden of aanscherpen. Daarbij is het belangrijk om oog te houden voor de balans tussen bestuur en RvC. Het bestuur moet voldoende zelfstandig kunnen handelen en niet voor elk wissewasje de RvC moeten vragen om goedkeuringen. Aan de andere kant moet de RvC op belangrijke (soms niet in de wet genoemde) onderwerpen toezicht houden en wil zij juist wel dat er goedkeuring wordt gevraagd.

Op grond van de Governancecode is de RvC verder nog betrokken bij::

- De visie op besturen en toezicht houden. Deze visie stellen het bestuur en de RvC gezamenlijk op. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij centraal. De RvC beschrijft in de visie zijn rollen en taak-uitoefening als intern toezichthouder;
- Het vastleggen van de maatschappelijke, operationele en financiële doelen in de strategische plannen van de corporatie. Het bestuur stelt deze doelen en plannen vast, de RvC keurt deze goed;
- De visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingsbeleid van het bestuur en de RvC. Hierop volgend stelt het bestuur een aanbestedingsbeleid vast;
- De risicobeheersing door het bestuur. De RvC ontvangt alle relevante informatie om toezicht te houden op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen.

Het bestuur en de RvC verantwoorden zich in het jaarverslag over de wijze waarop de principes in de Governancecode zijn toegepast.

### 1.2.6 FINANCIËEL TOEZICHT: VERANTWOORDELIJKHEID RICHTING AW

Op eigen initiatief beoordeelt de Aw het financiële en volkshuisvestelijke beleid, het beheer en de financiële situatie van corporaties en hun dochtermaatschappijen. Door goed financieel toezicht wil de Aw risico's vroeg signaleren en snel acteren om zo problemen zoveel mogelijk te voorkomen. De Aw kijkt daarbij naar:

- Het jaarverslag en de jaarrekening;
- Het volkshuisvestingsverslag;
- De prognose gegevens zoals opgenomen in de dPi en de dVi;
- De voorgeschreven accountantsverklaring, -mededelingen en -rapportages.

De Aw houdt toezicht op de prognose en verantwoordingsgegevens. Als de gegevens niet op tijd of niet voldoende zijn ingevuld, kan de Aw een handhavingsmaatregel opleggen. Verder brengt de Aw regelmatig aan iedere corporatie een toezicht-brief uit. De Aw monitort, in gesprek met het bestuur en de RvC, de realisatie van eerdere afspraken. Signalen die duiden op verhoogde risico's bij corporaties leiden tot verscherpt toezicht. Voorbeelden van die signalen zijn: zorgen over de interactie tussen de RvC en het bestuur; niet voldoen aan de financiële ratio's uit het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW; constatering uit een governance-inspectie. Bij verscherpt toezicht verplicht de Aw de corporatie tot het maken en uitvoeren van een herstelplan.

#### SITUATIES MELDEN

Het toezicht werkt ook de andere kant op. RvC's moeten bepaalde situaties melden aan de Aw. Deze taak is ingevoerd voor wederzijdse uitwisseling van informatie tussen de interne (RvC) en externe (Aw) toezichthouder. De wetgever wilde dat het intern- en extern toezicht elkaar versterkt en aanvult. Als bijvoorbeeld sprake is van een onoverbrugbaar geschil tussen het bestuur en de RvC, moet de RvC naar de Aw stappen. Ook als de RvC en het bestuur samen niet uit zaken als de governance of de integriteit van beleid en beheer komen, meldt de RvC dat. Daarnaast geldt een meldplicht voor liquiditeits- of solvabiliteitsproblemen bij de corporatie of een dochtermaatschappij. Wanneer je moet melden is niet altijd duidelijk, want de wet omschrijft de situaties zeer algemeen. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een 'onoverbrugbaar verschil', zal niet altijd op voorhand duidelijk zijn. Is er bijvoorbeeld ook sprake van een liquiditeitsprobleem als de corporatie tijdelijk minder middelen heeft, maar dat binnen een maand is opgelost? De RvC moet zelf afwegen of zij wel of niet moet melden. Dat is geen eenvoudige afweging.

**GEVOLGEN VAN EEN MELDING**

De gevolgen van een melding kunnen groot zijn. De Aw kan maatregelen nemen om (dreigende) problemen op te lossen, zoals het opleggen van een aanwijzing tot het ongedaan maken van een bepaalde handeling. Aan de andere kant zijn er ook gevolgen als de RvC iets ten onrechte niet meldt aan de Aw. De Woningwet geeft geen sanctie, maar de Aw kan het niet-melden zien als aanleiding om verscherpt toezicht in te stellen. De Aw kan ook een aanwijzing aan de corporatie geven om een commissaris te schorsen of aansprakelijk te stellen. Als de commissaris voor het niet melden een ernstig verwijt treft, kan de commissaris bovendien aansprakelijk zijn. Ook kan het bestuur, de RvC of de minister de Ondernemingskamer verzoeken om een commissaris te ontslaan (dat is in de praktijk nog nooit gebeurd). Belangrijk is altijd om niet overhaast de Aw te informeren. Denk goed na of de RvC gaat melden en zo ja, op de wijze waarop. De Aw is en soms ook terecht gespitt op deze meldingen. Denk goed na voordat er wordt gehandeld.

**1.2.7 FINANCIËEL TOEZICHT: ROL WSW**

Het WSW heeft ook een belangrijke rol in het financieel toezicht op corporaties. Corporaties kunnen de financieringen voor hun DAEB-activiteiten laten borgen door het WSW. Het WSW wil uiteraard alleen borg staan als dat ook financieel verantwoord is, om die reden wordt er nauw toezicht gehouden op de financiële situatie en risico's van de deelnemende corporaties. Sinds de inwerkingtreding van de herziene Woningwet kreeg het WSW twee aanspraken op de borg. Mede daarom startte het WSW in 2018 een strategisch programma. De werking van het borgstelsel wordt herzien om 1) in de toekomst een voldoende robuust borgstelsel te kunnen garanderen en 2) het mogelijk blijven maken dat corporaties tegen zo laag mogelijke kosten financierbaar zijn.

*(Zie ook hoofdstuk 12 Extern toezicht: rol Aw en WSW van deze handreiking.)*

**1.2.8 FINANCIËEL TOEZICHT: VERANTWOORDELIJKHEID RICHTING STAKEHOLDERS**

Zoals de Woningwet en de Governancecode ook aangeven moet de RvC bij de uitoefening van de taken rekening houden met de belangen van de stakeholders zoals de huurders, huurdersorganisatie, gemeente(n) en werknemers van de corporatie. Regelmatig overleg met deze partijen is belangrijk. Een voorbeeld van financieel toezicht in dat kader is dat de RvC toeziet op het proces van de prestatieafspraken. Corporaties zijn verplicht om (in redelijkheid) bij te dragen aan het volkshuisvestelijk beleid in de gemeenten waar zij werkzaam is. Het overzicht van voorgenomen werkzaamheden van de corporatie (het 'bod') is de basis voor het overleg tussen corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties. In dat overleg bespreken zij ook het vierjaarlijkse visitatierapport (een oordeel over het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren van de corporatie). De RvC is verplicht om te reageren op het visitatierapport. Bovendien moet RvC het bod van de corporatie goedkeuren. Het uitgangspunt is vervolgens dat de bijdrage van de corporatie wordt vastgelegd in concrete prestatieafspraken die partijen binden. Indien het overleg niet tot prestatieafspraken leidt, kan een van de partijen een geschil aan de minister voorleggen. De minister spreekt zich vervolgens uit over de redelijkheid van het door de corporatie gedane bod of van de vraag van de gemeente.

## 1.3 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- Is het wetgevend kader in zijn algemeenheid voldoende mate bekend bij de RvC;
- Werkt de corporatie in overeenstemming met de Governancecode woningcorporaties 2020 en wordt de Governancecode jaarlijks een keer geagendeerd bij de RvC;
- Wordt jaarlijks door het bestuur en de RvC vastgesteld dat het Reglement Financieel Beleid en Beheer wordt gerespecteerd en nageleefd;
- Is de betrokkenheid van de RvC in de richting van de accountant adequaat;
- Worden de bestuursbesluiten die goedkeuring vereisen van de RvC op een goede wijze door het bestuur voorgelegd aan de RvC;
- Is de RvC zich bewust van haar rol richting de externe toezichthouders Aw en WSW en de stakeholders.

# 2 PORTEFEUILLE-STRATEGIE

*De portefeuillestrategie is de vertaling van de ondernemingsdoelstellingen naar een strategie op de vastgoedportefeuille. De Aw en het WSW zien de portefeuillestrategie als bedrijfsmodel van de corporatie. Hiermee is het een belangrijk toetsingskader voor de RvC. Waar moet een portefeuillestrategie aan voldoen en waar moet de RvC scherp op zijn?*

*(Auteur: Sander Heinsman, lid van de raad van bestuur Woningstichting Portaal)*

## INTRODUCTIE

Elke toezichthouder bij een corporatie moet goed inzicht hebben in de volkshuisvestelijke opgave en de vastgoedportefeuille die nodig is om die opgave te realiseren. Portaal legt voor de sturing van de corporatie de koppeling tussen volkshuisvestelijk, vastgoed, financieel en organisatie, zoals in onderstaande tabel te zien is. De portefeuillestrategie volgt uit het strategische ondernemingsplan en gaat over het vastgoed van de corporatie. In deze strategie leggen corporaties vast welke doelgroepen ze bedienen, welke product-markt-combinaties ze bieden, welke kwaliteitseisen ze stellen aan het bezit en welke rendementseisen ze stellen.

| Niveau                     | Volkshuisvestelijk                                    | Financieel             | Vastgoed              | Organisatie Portaal |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| Portaal (strategisch)      | Ondernemingsplan                                      |                        |                       |                     |
| Portaal (strategisch)      | Maatschappelijke agenda                               | Financieel beleidsplan | Portefeuillestrategie | Strategische agenda |
| Portaal (tactisch)         | Meerjarenbegroting                                    |                        |                       |                     |
| Regio (tactisch)           | Regionale potfolioplannen / Lokale prestatieafspraken |                        |                       |                     |
| Project (operationeel)     | Investeringskaders vastgoedprojecten                  |                        |                       |                     |
| Complex (operationeel)     | Complexbeheerplannen                                  |                        |                       |                     |
| Organisatie (operationeel) | Managementcontract / Jaarplan                         |                        |                       |                     |

Bij bestudering van de meerjarenbegroting (MJB) komt de vraag op hoe de vastgoedportefeuille er op de langere termijn uitziet als de corporatie het gevoerde beleid doorzet. Past dat beleid dan nog bij de maatschappelijke opgave die we op ons af zien komen?

Relevante vragen zijn dan: Doen we nu de juiste dingen of lopen we risico's in de toekomst? Natuurlijk willen we in de meeste woningmarkten bouwen, bouwen, bouwen, zeker in tijden van wooncrisis met wachttijden van meer dan de tien jaar, maar wat bouwen we dan en hoeveel? Welke complexen verduurzamen we eerst

en tegen welke kosten? Een portefeuillestrategie helpt om de organisatie vooraf richting te geven bij deze afwegingen.

In dit hoofdstuk beschrijven we waar een goede portefeuillestrategie aan moet voldoen. En verder: Hoe kan de portefeuillestrategie de toezichthouder helpen om beter toezicht te houden op sturing en verantwoording? Hoe kan de corporatie met de portefeuillestrategie haar duurzaam bedrijfsmodel inrichten? Ook op deze vragen geven we antwoord.

## 2.1 DE PORTEFEUILLESTRATEGIE: PORTEFEUILLE, MARKT EN OMGEVINGSANALYSE

Een goede portefeuillestrategie bevat een aantal ingrediënten. De eerste stap is om het vastgoed aan de hand van verschillende kenmerken (PMC, type, ouderdom, locatie, etc.) inzichtelijk te maken.

De volgende stap is om te onderzoeken hoe de doelgroep van de corporatie zich ontwikkelt (markt). Denk aan inkomensontwikkeling (van minima/bijstand tot middeninkomens), demografische ontwikkeling (eenpersoonshuishoudens of gezinnen) en duurzaamheidsopgave (energieverbruik en wijkuitvoeringsplannen). Hierbij is het van belang dat de corporatie de volkshuisvestelijke opgave in samenspraak met de stakeholders vaststelt: ontstaat een eenduidig beeld of zijn er verschillen? In de praktijk kan een inschatting van een gemeente over de bevolkingsgroei afwijken van die van de corporatie, zelfs op basis dezelfde bron.

De derde stap is de omgevingsanalyse. Als de corporatie inzicht heeft in de huidige portefeuille én de maatschappelijke opgave op de langere termijn, is een mismatch waarschijnlijk. Dat roept vragen op. Hoe zou de portefeuille er idealiter over 10 à 15 jaar uit moeten zien? Welke transformatieopgave moeten we nu inzetten om dit te bereiken?

De transformatieopgave geeft de corporatie richting aan investeringen (nieuwbouw, renovatie), welke delen van de portefeuille de corporatie kan verkopen (verkoopbeleid), in welk deel (kwaliteit en duurzaamheid) de corporatie moet investeren. En welk huurbeleid de corporatie moet voeren, zodat de corporatie die huurwoningen krijgt die passen bij de inkomensontwikkeling en de behoefte van de doelgroep.

## 2.2 PORTEFEUILLESTRATEGIE MET DRIE HOOFDTHEMA'S

Een portefeuillestrategie (PFS) vertaalt de maatschappelijke opgave in concrete vastgoedd doelstellingen. Deze doelstellingen kan de organisatie vervolgens vertalen naar deelporportefeuilles, complexbeheerplannen en investeringsprojecten.

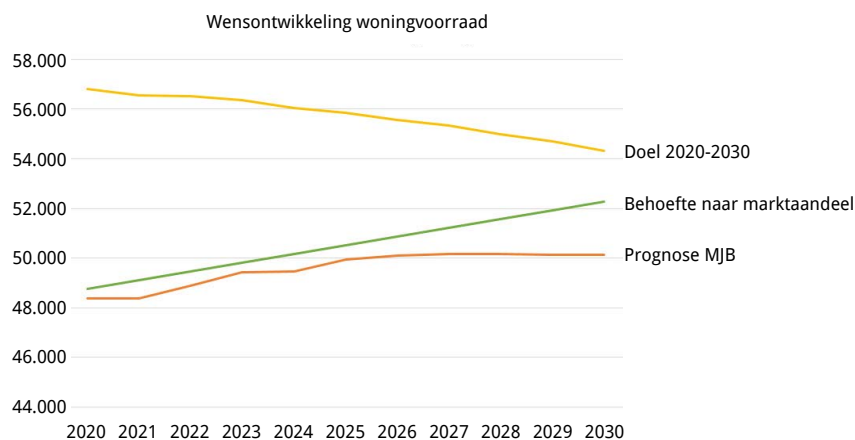
Met een PFS is de corporatie beter in staat om te rapporteren en te sturen op de resultaten die de corporatie met het vastgoed wil bereiken. Dit vergroot de voorspelbaarheid en stabiliteit van kasstromen en de financiële positie op de lange termijn.

Een PFS heeft normaal gesproken drie hoofdthema's van portefeuilliesturing: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit (inclusief duurzaamheid).

### BESCHIKBAARHEID

Beschikbaarheid gaat over het aantal woningen in de portefeuille. Hoeveel woningen willen we over 10 à 15 jaar in de DAEB en niet-DAEB hebben? Daarmee geeft de corporatie in de portefeuillestrategie richting aan de gedifferentieerde groei van

de portefeuille. Bijvoorbeeld door nieuwbouw toe te voegen en meer of minder te verkopen. Als de markt het niet oppakt, er weinig concurrerende aanbieders zijn en de vraag naar middenhuur hoog is, kan het passend zijn om ook een deel in niet-DAEB aan te bieden.



Nieuwbouw in relatie tot verkoop is vaak een gevoelig onderwerp in prestatieafspraken. Een woning verkopen inclusief de bouw van een sociale huurwoning betekent dat er meer huishoudens op de gehele lokale woningmarkt kunnen worden gehuisvest. De verkochte woning komt beschikbaar voor een nieuw huishouden en met de opbrengsten kan de corporatie elders een nieuwe sociale huurwoning bouwen. Als een corporatie een woning verkoopt die te duur is om als sociale huurwoning aan te houden, is het effect nog groter: met de opbrengst kunnen zelfs twee sociale huurwoningen worden gebouwd.

Beschikbaarheid laat zich goed vertalen van portefeuille naar lokaal niveau. In bepaalde wijken kan door overconcentratie van lagere inkomens een maatschappelijke tweedeling ontstaan. Menging hoeft geen doel op zich te zijn, maar de corporatie kan per wijk wel een boven- en ondergrens stellen aan de instroom van lagere inkomens. Vervolgens moet de corporatie analyseren of er bijsturing op object niveau (vastgoed) of op subject niveau (toewijzing) nodig is. Om menging te krijgen, hoeft de corporatie sociale huur niet altijd te slopen, verkopen of te liberaliseren. Sociale huurwoningen mogen ook deels (10%) naar inkomens boven de EU-grens. Corporaties kunnen de sociale huurwoningen ook deels toewijzen aan niet-huurtoeslagontvangers. Het gaat er immers om dat er voldoende dragende huurders zijn (niet-kwetsbare bewoners) en dat zij niet vertrekken naar andere wijken.

#### BETAALBAARHEID

De sociale huursector is steeds meer voor de laagste inkomens. Dit komt onder andere door passend verhuren van afgetopte woningen aan huurtoeslagontvangers. Daarnaast worden er steeds meer woningen ingezet voor de uitstroom vanuit de maatschappelijke opvang. Afhankelijk van de lokale inkomensverdeling en opgaves bepaalt de corporatie hoeveel woningen in welke huurcategorie zij wil hebben.

De minimale voorraad van de corporatie (de 'ijzeren voorraad') voor de laagste inkomens (minima/bijstand), woningen voor huurtoeslagontvangers tot de aftopingsgrenzen en woningen tot de liberalisatiegrens. Ook in de vrije sector huur kan de corporatie ervoor kiezen om een deel van de woningen bereikbaar te hebben en te houden voor middeninkomens. Met het huurbeleid bij mutatie (nieuwe huurders) en het huurverhogingsbeleid (zittende huurders) zorgt de corporatie op termijn voor deze passende verdeling. Dat betekent dat de corporatie soms in het verdelen van de schaarse keuzes moet maken om zo verschillende huishoudens een slaagkans te geven op de woningmarkt. Die keuze legt de corporatie vast in de portefeuillestrategie zodat dit richting geeft in de uitwerking van het huurbeleid.

**KWALITEIT**

Het begrip kwaliteit is op vele manieren uit te leggen. In de portefeuillestrategie gaat het met name om twee zaken: functionele kwaliteit en technische kwaliteit. De functionele kwaliteit betreft de match tussen het type woning en de doelgroep. Hierdoor ontstaan een aantal product-markt combinaties. Op basis van de huidige portefeuille en de ontwikkeling van de doelgroep kan de corporatie bijvoorbeeld kiezen voor meer kleine woningen voor kleinere huishoudens of meer eengezinswoningen voor grotere huishoudens. Hier kan ook levensloopbestendigheid van woningen een plek krijgen. De technische kwaliteit betreft de conditiescore of een ander beleidsmatig niveau, zoals een standaardkwaliteit en de duurzaamheid van de woning.

| Type 1                                                               | Type 2                                                               | Type 3                                              | Type 4                                              | Type 5                                              | Type 6                               | Type 7                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1 pp starters, spoedzoekers, jong, stedelijk, MO                     | 1 pp starters, jong, stedelijk, MO, spoedzoekers                     | 2 pp, doorstromers (1-2 pp), reguliere 65+ (1-2 pp) | gezinnen (stedelijk, traditioneel, multi-cultureel) | gezinnen (stedelijk, traditioneel, multi-cultureel) | grote gezinnen                       | 65+, 1/2 pp zorg, speciale toewijzing, MIVA                |
| snel beschikbaar, goedkoop, voorzieningen, uitstraling, levendigheid | snel beschikbaar, goedkoop, voorzieningen, uitstraling, levendigheid | comfort, ruimte, voorzieningen, toegankelijkheid    | uitstraling, ruimte, buiten, comfort                | uitstraling, ruimte, buiten, comfort                | uitstraling, ruimte, buiten, comfort | comfort, voorzieningen, toegankelijkheid, zorg en diensten |
| tijdelijke studio, 30 m2                                             | klein appartement, 2k, 45-60 m2                                      | gemiddeld appartement, 3k, 60-75 m2                 | ruim appartement 75-85 m2, 4k                       | stedelijke egw (80-90 m2), 4k                       |                                      | gemiddeld appartement, 3k, 70-80 m2                        |

Kwaliteit is met name van belang om sturing te geven aan het nieuwbouw-, renovatie- en onderhoudsprogramma en de bijbehorende budgetten. Dit krijgt vorm in het Programma van Eisen. De corporaties wil liever geen achterstallig onderhoud en op 'natuurlijke momenten' renoveren in het vastgoed.

Voor de levensduur van het vastgoed kan de corporatie in de PFS aangeven hoe vaak de corporatie die 'natuurlijke momenten' voorziet. Bijvoorbeeld 1x in de 50 jaar of 1x in de 40 jaar. Daarmee kan de corporatie eenvoudig uitrekenen hoeveel renovaties zij idealiter per jaar wil doen om de woningen op een goede kwaliteit te houden. Dat geeft ook inzicht in de complexen waar de meeste winst voor bewoners en de vastgoeddoelstellingen (zoals rendement en kwaliteit) behaald kan worden. Veelal bij complexen met hoge energielasten en een hoge woonquote (deel inkomen besteed aan woonlasten).

**DUURZAAMHEID**

Voor 2050 moeten in het kader van het Klimaatakkoord 7 miljoen woningen en 1 miljoen gebouwen van het aardgas af door isoleren en gebruik van duurzame warmte en elektriciteit. De energietransitie is ook voor corporaties een enorme opgave. (Zie ook de VTW-handreiking Toezicht op de energietransitie <https://www.vtw.nl/nieuws/nieuwe-handreiking-toezicht-op-energietransitie> )

Gemeenten maken plannen om aantallen woningen van het aardgas af te halen en aan te sluiten op warmtenetten. Deze zijn per gemeente en per wijk verschillend. De corporatie heeft inzicht in de huidige energiestatus van de woningvoorraad en de energielasten van de bewoners nodig om verstandige keuzes te maken. Insteek is dat een deel van de investering in verduurzaming betaald kan worden uit de opbrengst van een lagere energierekening. De besparing voor de huurders wordt deels gecompenseerd in een passende huurverhoging.

**INTEGRAAL BEELD**

De portefeuillestrategie geeft een integraal beeld op de langere termijn zodat niet elk project haar eigen tegenvallers hoeft goed te maken. Als een groot deel van de bouwkosten samenhangen met (achterstallig) onderhoud zal de corporatie toch een keer door de zure appel heen moeten bijten. Dan is het aan te raden om te weten hoeveel van dit soort kwalitatief slechtere complexen er zijn zodat de corporatie de investeringsbegroting daarop kan afstemmen. Op een gegeven moment

blijven voornamelijk complexen over waar de levensduur op orde is en die al enigszins zijn geïsoleerd. Dan kan de corporatie de renovatiebudgetten op een later tijdstip weer neerwaarts bijstellen. De route naar 2050 is immers geen rechte lijn.

## 2.3 FINANCIËLE STURING OP DE PORTEFEUILLESTRATEGIE

In de portefeuillestrategie heeft de corporatie nu inzichtelijk gemaakt welke aanpassingen in de portefeuille nodig zijn (het transformatieprogramma). De volgende stap is om dit door te rekenen. Dit doet de corporatie op verschillende niveaus, waarbij de RvC zich vooral richt op het strategische niveau. Wel is het van belang om vast te stellen dat de corporatie ook op operationeel niveau (op niveau van complexen) de sturing op de portefeuille uitgangspunten heeft doorvertaald. Als het bestuur een investeringsvoorstel voor een complex doet, moet de RvC nog wel goedkeuring geven binnen de afgesproken kaders van het toezicht bij de corporatie.

### PORTEFEUILLE NIVEAU

De portefeuillestrategie moet passen binnen de ratio's van het Aw/WSW en belangrijker nog leiden tot een duurzaam verdienmodel voor de corporatie. Op basis van scenario-analyse of gevoeligheidsanalyse (economische scenario's) kan de corporatie de bandbreedte van een eigen signaleringsnorm bepalen. Deze interne norm kan een tijdige waarschuwing zijn. Dat is nodig: als de corporatie immers de ratio's van het Aw/WSW overschrijdt, is de corporatie niet meer te financieren.

Daarnaast houden steeds meer corporaties een aantal principes aan die de basis vormen van een duurzaam bedrijfsmodel. In het recente rapport Effecten van de verhuurderheffing op het wonen zet het adviesbureau Companen het gedachtengoed van dit duurzame verdienmodel uiteen.

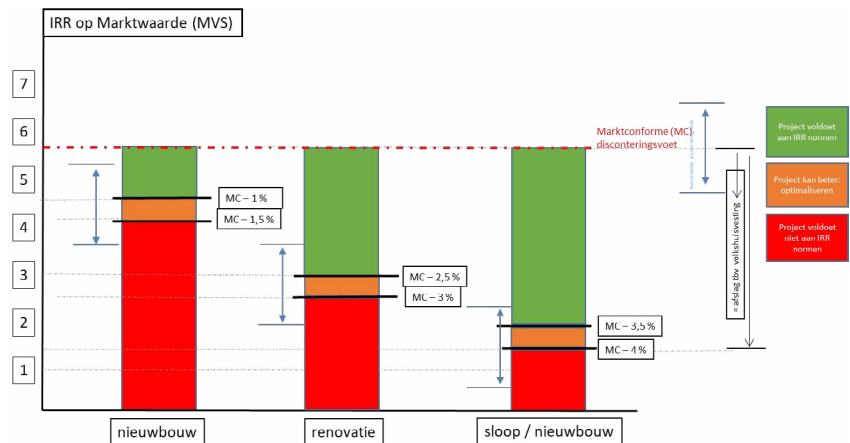
Het Duurzaam Bedrijfs Model (DBM) als het centrale uitgangspunt van het financiële beleid betekent kortweg dat de corporatie de instandhouding (onderhoud en renovatie) van de woningvoorraad financiert uit de operationele kasstroom. Lenen of verkopen vindt plaats om te investeren in nieuwbouw: daar staat waarde en een toename van de woningvoorraad tegenover.

Met het DBM zorgt een corporatie ervoor dat de financiële continuïteit langjarig geborgd is zonder een hypotheek op de toekomst te nemen in de vorm van extra leningen of verkopen om tekorten in de exploitatie te compenseren. Door de opgelopen verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting (ATAD) staat het duurzaam bedrijfsmodel voor investerende corporaties permanent onder druk. Wanneer de corporatie stuurt op een duurzaam bedrijfsmodel is de kwaliteit van de voorspellingen van kasstromen van belang evenals het inzicht in de kwaliteit van de voorraad.

Op portefeuilleniveau moet het bestuur ook de rendementseisen bepalen, die de RvC kan goedkeuren. Hiermee kan de RvC ook risicogericht toezichhouden op projecten die niet aan de normen voldoen. Het is mogelijk de rendementseisen verder te differentiëren naar locatie of type vastgoed. Het is van belang hierbij in ieder geval te kijken naar marktconformiteit, effecten op de financiële continuïteit en de kasstromen ofwel de bijdrage van de investering aan het duurzaam bedrijfsmodel:

- IRR op basis van marktwaarde. Met deze ratio toetst de corporatie marktconformiteit. Vanuit de marktwaardering kan de corporatie de gemiddelde marktconforme disconteringsvoet nemen en daar een afslag op doen. Bijvoorbeeld omdat sociale huur minder risico's kent. Als de markt 6% disconteringsvoet hanteert (te vinden in het [handboek marktwaardering](#)) zou de corporatie een

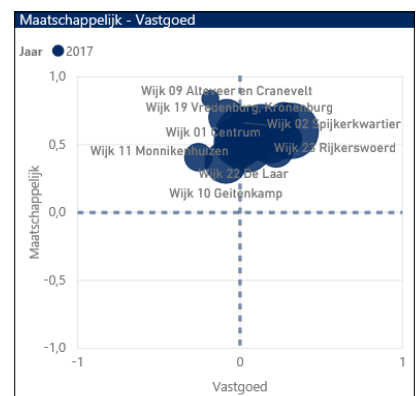
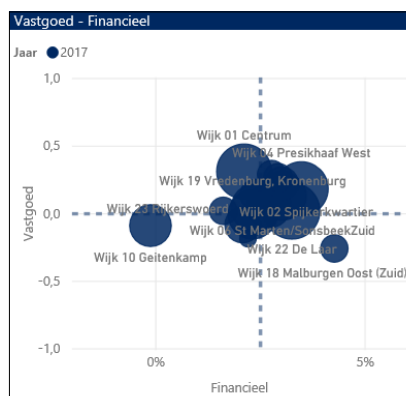
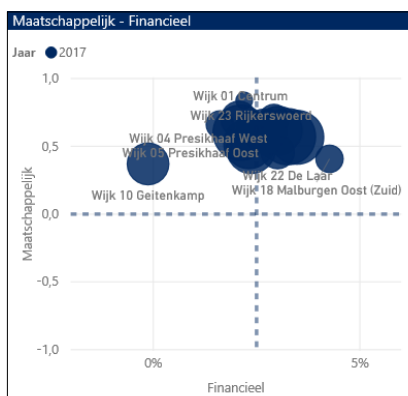
afslag van 1 tot 2% kunnen hanteren bij nieuwbouw. Die afslag is groter voor renovatie of sloop/nieuwbouw. Een project kan groen, oranje of rood scoren afhankelijk van welke grenzen bij de afslag worden gehanteerd.



- IRR op basis van beleidswaarde. Met deze ratio toetst de corporatie financiële continuïteit. Het eigen vermogen van de corporaties wordt met name bepaald door de beleidswaarde. Het eigen vermogen moet voldoende zijn om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren. Op basis van de kosten van eigen vermogen (bijvoorbeeld inflatie of bouwkostenindex) en vreemd vermogen kan de rendementseis worden bepaald (WACC).
- Direct rendement. Met deze ratio toetst de corporatie de bijdrage aan de operatie. Op basis van de jaarrekening of de MJB kan het voor een duurzaam bedrijfsmodel benodigde rendement als minimale rendementseis worden gesteld. Met bijvoorbeeld een half tot 1% opslag om een project groen te laten scoren. Hiermee stuurt de corporatie op de bijdrage van de investering aan het duurzame bedrijfsmodel.

### COMPLEXNIVEAU

In complexen komt alles samen: vastgoedkenmerken, exploitatieresultaat en de bijdrage aan de volkshuisvestelijke doelstellingen. Dit is een concreet niveau van sturing waarop een objectieve en integrale afweging gemaakt kan worden tussen complexen.



### PROJECTNIVEAU

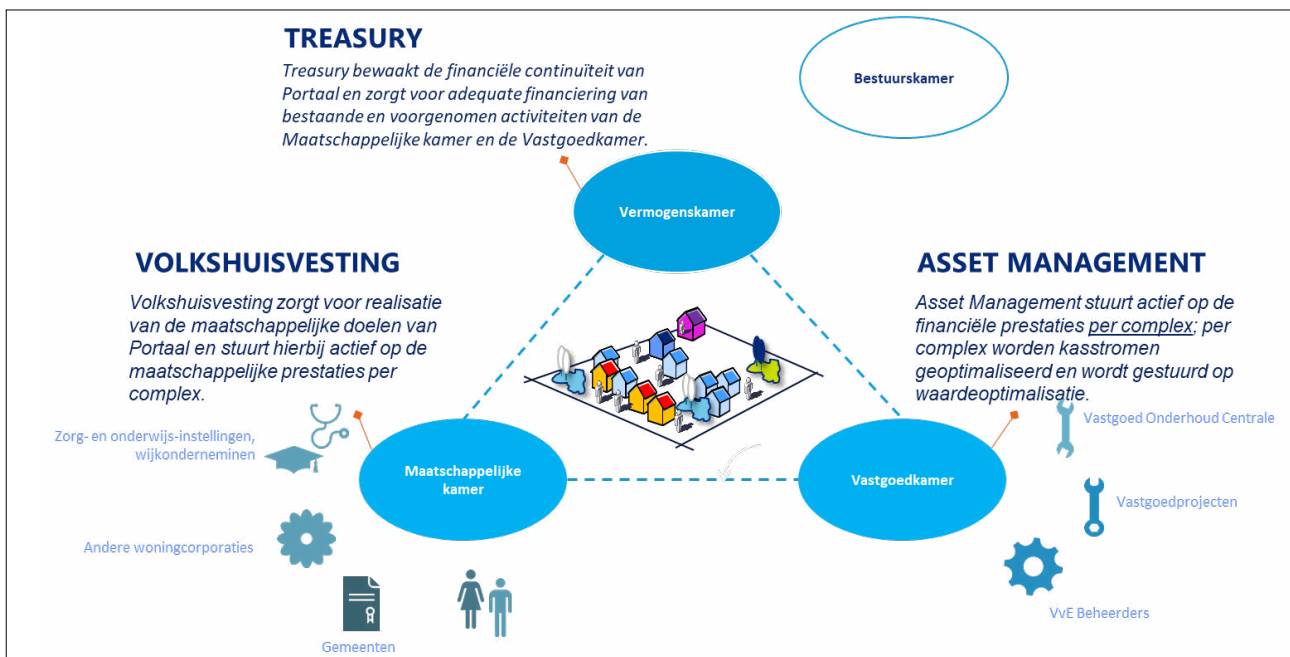
Aan de hand van een toetsingskader kan elk project worden gescoord. Het toetsingskader bevat de volkshuisvestelijke (o.a. doelgroep, klanttevredenheid en huurbeleid), vastgoed (o.a. PVE, CO2 uitstoot), financieel (o.a. IRR en direct rendement) en organisatie (o.a. aanbesteding en risico's) kaders waaraan een project dient te voldoen. De corporatie krijgt dan een score op de portefeuilledoelstellingen. Het helpt daarbij om norminvesteringen te definiëren (dit zijn investeringen met een normbedrag die nog niet toegewezen zijn aan concrete projecten). Corporaties hebben meestal redelijk concrete projecten voor de komende 3 jaar. Het is

belangrijk om te weten hoe de portefeuille zich daarna ontwikkelt. Met norminvesteringen vult de corporatie het investeringsvolume in het MJB aan en kan zij het doortrekken tot de horizon van de portefeuillestrategie.

Norminvesteringen zijn bepaalde types woningen (eengezins/meergezins, eventueel onderverdeeld naar groot en klein in oppervlakte) of bepaalde gebieden waarin de corporatie meer woningen wil bouwen, in lijn met de portefeuillestrategie. Elke norminvestering kan de corporatie op basis van referentieprojecten en ervaring invullen.

## 2.4 PORTEFEUILLESTURING ORGANISEREN

De organisatie is in veel gevallen georganiseerd naar functies dat kan leiden tot verkokering in plaats van integrale portefeuillesturing. Men heeft niet de beschikking over alle informatie, inzichten en tools om een integrale afweging te maken. De portefeuillestrategie blijft een stapel papier als er geen rollen en verantwoordelijkheden aan worden gekoppeld. Een manier om een integrale afweging te organiseren is het zogeheten Driekamermodel (zie afbeelding). Uiteraard zijn ook organisatorisch minder vergaande vormen mogelijk, belangrijk is vooral dat er één plek is waar een integrale afweging plaats vindt.



Een duidelijke rolverdeling tussen de volkshuisvestelijke, vastgoed en financiële functies (medewerkers) draagt bij aan de doelstellingen van de corporatie. Daarmee is de uitkomst geborgd in de organisatie. Bestuurder en toezichthouder zien de opgetelde resultaten terug in de MJB waarin het bestuur ook jaarlijks de stand van zaken in de PFS rapporteert. Het is aan te raden om een portefeuillemonitor op te bouwen, bijvoorbeeld in de digitale tool Power BI.

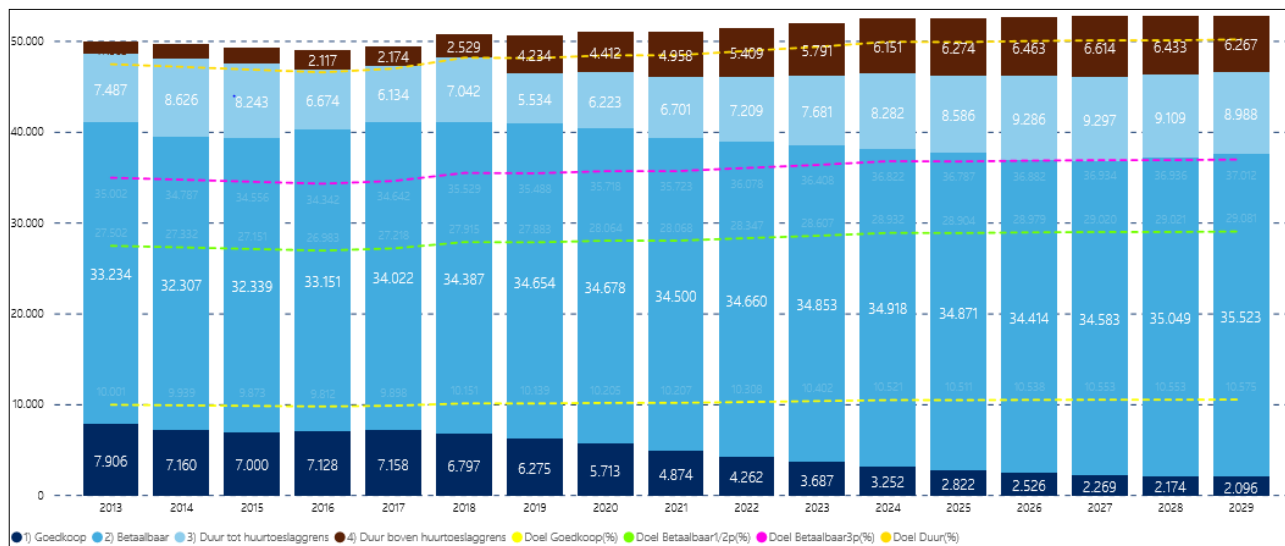
In die monitor komen de prognoses van de vastgoedontwikkeling zoals opgenomen in de MJB/dPi in leesbare en toegankelijke tabellen en grafieken tot uitdrukking. Dit ondersteunt de organisatie om meerjarig te kijken, laat de integraliteit zien van (beleids)keuzes en is voor iedereen te raadplegen ter ondersteuning van de te maken afwegingen.

Naast de ontwikkeling van de huurprijsklasse (zoals hieronder opgenomen) kan gekeken worden naar type vastgoed, type eenheid, type huurcontract, verloop in eenheden, renovaties en projecten.

## Ontwikkeling huurklasse zelfstandige woningen

| Huurprijsklasse                | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1) Kwaliteitsgrens             | 7.906         | 7.160         | 7.000         | 7.128         | 7.158         | 6.797         | 6.275         | 5.713         | 4.874         | 4.262         | 3.687         | 3.252         | 2.822         | 2.526         | 2.269         | 2.174         | 2.096         |
| 2) Aftoppingsgrens laag        | 28.094        | 26.833        | 26.783        | 27.413        | 28.017        | 27.957        | 27.957        | 26.904        | 26.370        | 26.013        | 25.819        | 25.564        | 25.447        | 25.308        | 25.152        | 25.323        | 25.616        |
| 3) Aftoppingsgrens hoog        | 5.140         | 5.474         | 5.556         | 5.732         | 6.005         | 6.430         | 6.697         | 7.774         | 8.130         | 8.647         | 9.034         | 9.354         | 9.424         | 9.106         | 9.431         | 9.726         | 9.907         |
| 4) Duur tot huurtoeslaggrens   | 7.487         | 8.626         | 8.243         | 6.670         | 6.134         | 7.042         | 5.534         | 6.223         | 6.701         | 7.209         | 7.681         | 8.282         | 8.586         | 9.286         | 9.297         | 9.109         | 8.988         |
| 5) Duur boven huurtoeslaggrens | 1.376         | 1.602         | 1.783         | 2.117         | 2.174         | 2.529         | 4.234         | 4.412         | 4.958         | 5.409         | 5.791         | 6.151         | 6.274         | 6.463         | 6.614         | 6.433         | 6.267         |
| <b>Totaal</b>                  | <b>50.003</b> | <b>49.695</b> | <b>49.365</b> | <b>49.060</b> | <b>49.488</b> | <b>50.755</b> | <b>50.697</b> | <b>51.026</b> | <b>51.033</b> | <b>51.540</b> | <b>52.012</b> | <b>52.603</b> | <b>52.553</b> | <b>52.689</b> | <b>52.763</b> | <b>52.765</b> | <b>52.874</b> |

## Ontwikkeling zelfstandige woningen



Ook bij de gesprekken met huurders, gemeente en toezichthouders is een portefeuillemonitor van belang. Portefeuillesturing is onderdeel van het gezamenlijk toetsingskader Aw/WSW. Zij beoordelen het risico dat een corporatie loopt zonder adequate portefeuillestrategie, dan wel dat het proces van totstandkoming daarvan niet goed functioneert. De keuzes in de portefeuillestrategie hangen daarmee direct samen met de financiële continuïteit.

## 2.5 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER.

- Is de portefeuillestrategie gebaseerd op een gedegen analyse van de omgeving en marktonderzoek?
- Is de portefeuillestrategie afgestemd met belanghouders, waaronder de gemeentelijke woonvisie en prestatieafspraken?
- Is een wensportefeuille geformuleerd die is afgezet tegen de huidige portefeuille (naar o.a. type, huurklasse, kwaliteit)?
- Is er sprake van een haalbare transitieopgave? Deze toets kan worden afgestemd op het beoordelingskader voor financiële continuïteit, maar belangrijker nog is dat er een duurzaam verdienmodel voor de corporatie blijft alsmede zijn volkshuisvestelijke en vastgoedambities voldoende in balans?
- Zijn er concrete en meetbare doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit (inclusief duurzaamheid) benoemd?
- Is er, indien van toepassing, een expliciete niet-DAEB strategie? Voldoet deze strategie aan bovengenoemde punten.
- Is er sprake van een doorvertaling van de portefeuillestrategie in tactisch/operationele zoals MJB, investeringskaders en complexbeheerplannen.
- Vindt er een periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats.

## 3

## TREASURY

*Het maximaal beschikbaar hebben en houden van de financiële middelen tegen acceptabele risico's en zo laag mogelijke kosten. Dat is het hoofddoel van treasury. Wat is het belang van treasury binnen de corporatie voor de RvC?*

*(Auteur Jamal Elghoul, treasury adviseur woningcorporaties)*

## INTRODUCTIE

Woningcorporaties zijn kapitaalintensieve ondernemingen. Zij beheren een omvangrijke voorraad dure 'producten' die lang (moet) meegaan. Investerings in huurwoningen verdienen zich op lange termijn terug ('de kost gaat voor de baat uit'). Bovendien kunnen woningcorporaties geen aandelenkapitaal aantrekken. Naast een opgebouwd eigen vermogen zijn zij vooral aangewezen op vreemd vermogen via de geld- en kapitaalmarkt. Woningcorporaties beschikken in de regel dan ook over aanzienlijke leningenportefeuilles. Daarnaast vormen de rentelasten een groot deel van de totale bedrijfslasten.

Treasury omvat echter meer dan alleen het beheer van vreemd vermogen. Optimale financiering van een woningcorporatie ontstaat wanneer een corporatie de relatie legt tussen de vastgoedstrategie en de financieringsstrategie. Daarnaast speelt de risicobereidheid een belangrijke rol. Sturen op optimale financiering is net zoals sturen op de vastgoedportefeuille een strategisch onderwerp. De financieringsstrategie bepaalt uiteindelijk zowel de gewenste financieringspositie als de financieringsstructuur passend bij de lange termijn bedrijfsdoelstellingen van corporaties.

## 3.2 UITGANGSPUNTEN TREASURY

De primaire doelstelling van woningcorporaties is de volkshuisvestelijke opgave: het huisvesten van mensen met een smalle beurs. Alle activiteiten op het gebied van treasury zijn hieraan ondergeschikt en dienend.

Treasury activiteiten omvatten de financiering- en beleggingsactiviteiten en ook het risico- en cashmanagement en alle activiteiten die erop gericht zijn huidige en toekomstige financiële risico's in kaart te brengen - en waar nodig en mogelijk te beheersen. Treasury draait om het monitoren en beheersen van de financiële continuïteit binnen een organisatie.

De hoofddoelstelling van alle activiteiten op het gebied van treasury: het maximaal beschikbaar hebben en houden van de financiële middelen tegen acceptabele risico's en zo laag mogelijke kosten.

Deze hoofddoelstelling is onder te verdelen in drie uitgangspunten:

- Corporaties moeten direct en zonder problemen toegang kunnen hebben tot zowel interne als externe middelen;
- De risico's verbonden aan het genereren van interne middelen en het aantrekken van externe middelen moeten worden beheerst;
- Het aantrekken van middelen tegen marktconforme prijzen.

### 3.2.2 TREASURY JAARPLAN

Als onderdeel van het financiële jaarplan (Conform BTiV artikel 105 lid 1 sub j.) en de treasury cyclus stellen corporaties jaarlijks een treasury jaarplan op. Het treasury statuut waarin het bestuur de kaders voor het treasury beleid heeft vastgelegd, geldt als vertrekpunt. In het statuut is vastgelegd dat het bestuur het treasury jaarplan vaststelt en dat de RvC het goedkeurt. In de kwartaal/tertiaal rapportage bespreekt de corporatie expliciet aandacht aan de treasury activiteiten. Daarnaast legt de corporatie jaarlijks in de jaarrekening verantwoording af over de treasury activiteiten.

In het treasury jaarplan beschrijft de corporatie de voorgenomen treasury activiteiten voor een jaar, inclusief doorgaans de externe en interne ontwikkelingen op het gebied van treasury.

Bepalend voor de treasury activiteiten zijn vooral de verwachte kasstromen, zoals vastgelegd in de actuele begroting en de daaraan gekoppelde meerjarenbegroting. Aan de hand van deze kasstromen stelt de corporatie de financieringsbehoefte vast en komt de liquiditeitsplanning aan bod. Daarnaast vindt een nadere analyse plaats van de renterisico's en komen (indien van toepassing) de onderwerpen financiering, beleggingen en derivaten aan bod. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de verwachte geld- en kapitaalmarkttransacties én de krediet- en koersrisico's.

Door goedkeuring van het treasury jaarplan, normaliter tegelijkertijd met de goedkeuring van de MJB, geeft de RvC mandaat aan de uitvoering van de geplande acties en transacties. Activiteiten die niet binnen de kaders van dit treasury jaarplan zijn opgenomen, dient het bestuur separaat vooraf ter goedkeuring aan de RvC voor te leggen.

Veel corporaties maken gebruik van een treasury commissie waarin verschillende functionarissen vanuit de organisatie deelnemen. Deze functionarissen bespreken regelmatig de beschikbaarheid van de financiële middelen en de daarbij behorende risico's. In het statuut van de corporatie staat vaak dat een extern deskundige in deze commissie plaatsneemt om de sectorale en financieringskennis van het treasury proces te waarborgen.

## 3.3 BESCHIKBAARHEID FINANCIËLE MIDDELEN

### 3.3.1 LIQUIDITEITENPLANNING

Uitgangspunt voor het bepalen van het inzicht in de beschikbare interne middelen en benodigde externe middelen, is het tijdig en volledig in beeld brengen van toekomstige kasstromen, op basis waarvan het bestuur financierings- en cash managementbeslissingen kan nemen. Veel corporaties maken gebruik van de cash-flow benadering van het WSW om de kasstromen in beeld te brengen.

In de kasstromen is er onderscheid in drie hoofdgroepen, namelijk:

1. kasstromen uit operationele activiteiten (bedrijfsvoeringactiviteiten);
2. kasstromen uit investeringsactiviteiten;
3. kasstromen uit financieringsactiviteiten.

Om een inschatting te maken van de benodigde financiering, worden twee liquiditeitsplanningen opgesteld:

- Korte liquiditeitsplanning; 1-jaars planningshorizon, voortschrijdend op maandbasis;
- Lange liquiditeitsplanning; 5-jaars planningshorizon op jaarbasis.

Het opstellen van een liquiditeitsplanning op basis van daadwerkelijke kasstromen dient als toetsing van de rekening courant limiet (hoeveel mag de corporatie rood staan?). Is er niet voldoende buffer aanwezig dan moet de corporatie tijdig aanvullende externe financiering regelen (tegen zo laag mogelijke kosten).

Naarmate de onzekerheden in het verloop van de geldstromen groter zijn, is meer flexibiliteit in de financiering noodzakelijk. De corporatie kan hiervoor direct opneembare kredietfaciliteiten of variabel rentende financiering (zoals variabele hoofdsom-, reguliere roll-over en/of kasgeldleningen) aantrekken.

### 3.3.2 KWALITEIT KASSTROOMPROGNOSES

Veel corporaties hebben moeite goede kasstroomprognoses te maken. Vaak ligt deze taak bij de treasurer of de financiële afdeling.

De beste prognoses komen tot stand op het moment dat de verantwoordelijken voor specifieke kasstromen (niet alleen financiële medewerkers) betrokken zijn bij dit proces. Steeds meer corporaties monitoren de kasstromen in commissies die op maand- of kwartaalbasis samenkomen en waarin de prognoses worden afgezet tegen de gerealiseerde kasstromen. Maandelijks worden de liquiditeitsprognose en –planning bijgesteld op basis van de meest recente inzichten. Daarbij wordt rekening gehouden met scenario's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte.

Het voorspellend vermogen van corporaties is onderwerp van toezicht bij het WSW en Aw. Het gezamenlijke beoordelingskader van het WSW en de Aw leidt tot een verdiepend onderzoek als de gemiddelde operationele kasstroom over vijf prognosejaren meer dan 20% afwijkt t.o.v. de vorige dPi en/of de gerealiseerde operationele kasstroom (uit de dVi) meer afwijkt dan 20% van de vooraf geprognosticeerde uitgaven in de voorafgaande dPi).

### 3.3.3 TOEGANG TOT DE KAPITAALMARKT

Meer dan in het verleden is het van groot belang dat corporaties kredietwaardig zijn en blijven om toegang te krijgen en te behouden tot de kapitaalmarkt. Uitgangspunt daarbij is dat de aan te trekken financiering zoveel mogelijk met (relatief goedkope) WSW geborgde leningen wordt ingevuld.

Om voor borging in aanmerking te komen, en daarmee de toegang tot de kapitaalmarkt te behouden, moeten corporaties voldoen aan de normen van de financiële ratio's van het WSW én moeten zij een voldoende beoordeling behalen voor de bedrijfsrisico's (24 business risk vragen) die het WSW heeft gedefinieerd. (Zie ook hoofdstuk 12 Extern toezicht: rol Aw en WSW van deze handreiking)

Om in de toekomst toegang te behouden tot de financieringsmarkt en daarmee de wensportefeuille te kunnen realiseren, is het van belang doorlopend te blijven voldoen aan de bovenbedoelde ratio's. Corporaties kunnen daarbij sturen op de normen van het WSW, maar het is verstandig om zelf signaleringsnormen op te nemen voor de ratio's en geïdentificeerde risico's, zodat zij tijdig maatregelen kunnen nemen wanneer een negatieve trend richting de WSW-norm zichtbaar is. Daarbij speelt ook mee dat er een buffer aanwezig is wanneer er andere marktomstandigheden, politieke richting en niet-beïnvloedbare omstandigheden zich voordoen. De corporatie neemt de in- en externe normen jaarlijks op in het treasury jaarplan en deze worden periodiek gemonitord.

### 3.3.4 NIET-DAEB FINANCIERING

Financiering van de niet-DAEB activiteiten vindt plaats door middel van eigen vermogen en vreemd vermogen. Het vreemd vermogen wordt bij veel corporaties verstrekt door de DAEB tak: de zogenaamde “interne lening” die bij de administratieve of juridische splitsing is ontstaan. Naast de interne lening, kunnen corporaties gebruik maken van andere ongeborgde leningsvarianten zoals kasgeld- en rekeningcourant faciliteiten en commerciële leningen. Deze kennen veelal strengere voorwaarden ten aanzien van financiële ratio's en tot wel 1,5% hogere rentetarieven vergeleken met geborgde financiering.

Verschillende financiële instellingen (banken) zijn niet bereid om ongeborgde financiering beschikbaar te stellen aan corporaties vanwege, naar hun mening, onvoldoende kasstromen in de niet-DAEB tak en de afhankelijkheid van de verkopen voor de aflossingen op de interne lening.

De kasstroom die wordt gegenereerd in de niet-DAEB tak wordt daarnaast vaak nagenoeg geheel gebruikt om aan de rente- en aflosverplichtingen te voldoen van de interne lening. Vandaar dat corporaties na goedkeuring van het Aw het aflosschema van de interne lening op kunnen rekken binnen de wettelijke kaders. Hierdoor ontstaat de ruimte binnen de niet-DAEB tak om de gewenste niet-DAEB activiteiten te realiseren. Door het aflosschema aan te passen is het daarnaast vaak ook mogelijk toch externe financiering te krijgen voor niet-DAEB activiteiten.

### 3.3.5 FINANCIERS

Corporaties trekken voor meer dan 90% hun (geborgde) leningen aan bij de ‘sectorbanken’: Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) en Nederlandse Waterschapsbank (NWB). Daarnaast zijn andere (internationale) banken, institutionele beleggers en verzekeraars op de markt om financiering beschikbaar te stellen, al dan niet gebruik makend van geldmakelaars of digitale handelsplatformen. Corporaties dienen actief relaties met financiers te onderhouden waardoor toegang tot (alternatieve) geld- en kapitaalmarkten beschikbaar blijft.

## 3.4 RISICOMANAGEMENT

Aangezien woningcorporaties kapitaalintensieve ondernemingen met aanzienlijke leningenportefeuilles zijn, waarbij rentelasten een groot deel van de totale bedrijfslasten uitmaken, vormen stijgende rentes een significant risico. Een risico dat de corporatie kan beperken door bij nieuwe leningen langere looptijden af te spreken.

Aan de andere kant kan de corporatie dan minder profiteren van dalende rentes. Bovendien vormt een inflexibele leningenportefeuille een risico indien de financieringsbehoefte anders uitpakt dan voorzien is en er overliquiditeit ontstaat.

Elke corporatie moet dus een zeker evenwicht vinden tussen renterisico en flexibiliteit in de leningenportefeuille. Dit kan door keuzes te maken bij looptijden van nieuwe leningen en de keuze voor een variabele of vaste rente.

### 3.4.1 RENTERISICO

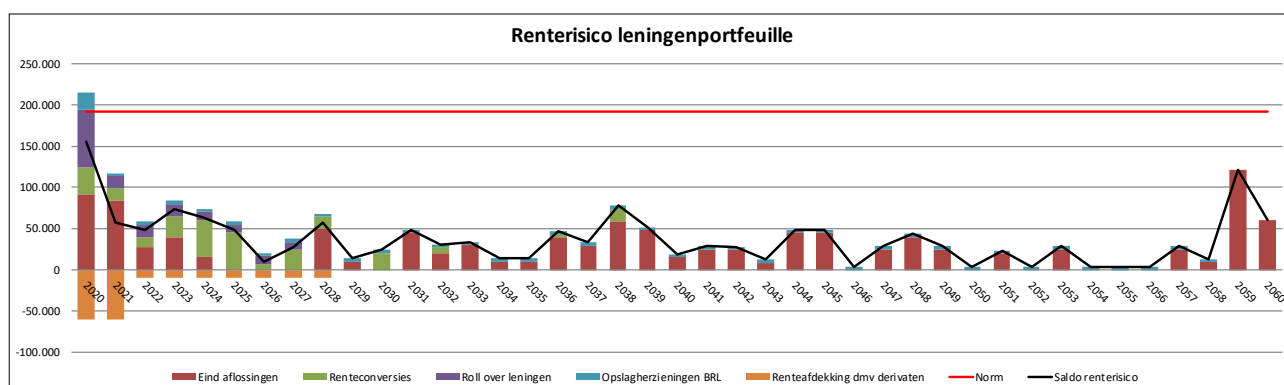
In deze paragraaf staan we stil bij de renterisico's die uit de leningenportefeuille (renterisico leningen) voortkomen en renterisico's die uit de liquiditeitenplanning en de financieringsbehoefte (bedrijfseconomische renterisico) voortkomen.

#### Renterisico leningen

Het renterisico leningen is het risico dat de toekomstige operationele kasstromen van de corporatie negatief worden beïnvloed door wijzigingen in de rentestanden. De renterisico's op de leningenportefeuille betreffen voornamelijk de renterisico's bij herfinanciering van afgeloste geldleningen en bij rente herzieningsmomenten van variabel rentende leningen en leningen met een renteconversie. Indien de corporatie op bepaalde momenten grote bedragen aan aflossingen moet herfinancieren, loopt het op die momenten renterisico's.

Corporaties beheersen dit risico door een evenwichtige spreiding aan te brengen in haar renterisico's. Door jaarlijks een beperkt deel van de financiering een renteaanpassing of aflossing te laten ondergaan wordt het jaarresultaat minder gevoelig voor renteschommelingen. Corporaties hanteren hiervoor vaak een interne norm van 15% per jaar.

Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een renterisicoprofiel:



In bovenstaande grafiek is af te lezen dat deze voorbeeld corporatie vanaf 2021 relatief renteongevoelig is. Het renterisico van de corporatie blijft na dat jaar onder de interne norm van 190.000 miljoen euro.

**BEDRIJFSECONOMISCHE RENTERISICO**

Het bedrijfseconomische renterisico meet het renterisico van de totale exploitatie.

In de bedrijfseconomische methode worden de renterisico's uit de leningenportefeuille gecombineerd met de liquiditeitenplanning. De renterisico's op de leningenportefeuille kunnen goed in beeld worden gebracht aangezien de onderliggende kasstromen uit financieringsactiviteiten zeker zijn. Dit in tegenstelling tot de renterisico's uit de kasstroomprognose waarbij de kasstromen uit operationele activiteiten en investeringsactiviteiten veel minder zeker zijn. Het bedrijfseconomisch renterisico geeft een dynamischer en completer beeld van de renterisico's, omdat zij rekening houdt met de verwachte totale kasstromen.

Vanwege de onzekerheid over omvang en tijd van dergelijke kasstromen, worden voor de financieringsbehoefte de meeste renterisico's gelopen. Periodieke aandacht voor deze kasstromen vanuit de organisatie is daarom van groot belang.

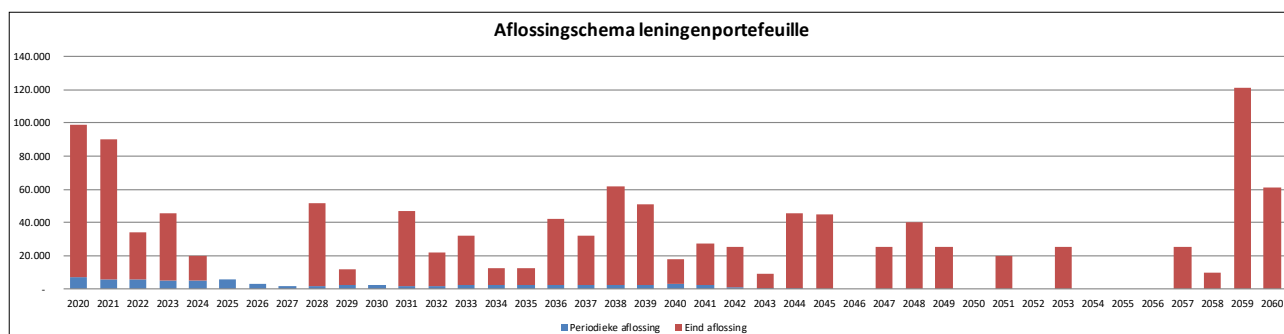
**FLEXIBILITEIT**

Het (her)financieringsrisico is het risico dat een corporatie geen financiering kan aantrekken op het moment dat dit nodig is c.q. dat de corporatie geen aflossingen kan doen op het moment dat dit gewenst is. Corporaties kunnen dit risico monitoren door het in kaart brengen van de spreiding in de vervalkalender van de leningen (de focus ligt dus op de aflossingsmogelijkheden).

Hoe vaker herfinancieringen plaats vinden, hoe meer flexibiliteit. Er wordt dan immers afgelost indien daar (onvoorzien) behoefte aan is. Dit kan bereikt worden door bij financieringen korte looptijden te kiezen. Herfinancieringen tellen mee bij het bepalen van het renterisico. Het herfinancieringsrisico is derhalve ook gemaximeerd op 15% (en in dat geval is er met betrekking tot het renterisico geen ruimte meer voor renteherzieningen en variabel rentende leningen).

Belangrijker hier is de minimumnorm van 5% per twee jaar (gemiddeld dus 2,5% per jaar) (zoals is opgenomen in het beoordelingskader van het WSW). Deze norm wordt bereikt wanneer corporaties uitsluitend leningen zouden aantrekken met een looptijd van maximaal 40 jaar (wederom, uitgaande van een theoretische evenredige spreiding).

Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een (her)financieringsrisicoprofiel:



Deze portefeuille kent de komende jaren voldoende flexibiliteit. Echter in de jaren 2025, 2026 en 2027 kent de portefeuille een beperkte flexibiliteit waardoor bij tegenvallende investeringen in bestaand bezit, de aflossingsmogelijkheden beperkt zijn.

### 3.4.2 TEGENPARTIJRISICO

Op het moment dat corporaties over overtollige liquide middelen beschikken en dit willen beleggen of uitzetten bij financiële instellingen, wordt er krediet- of tegenpartijrisico gelopen. Bij beleggen bestaat er een direct verband tussen risico en rendement. Risicomijdend beleggen met een hoofdsomgarantie is voor corporaties wettelijk verplicht. Het behalen van rendement op overtollige middelen is daarom van ondergeschikt belang.

In het treasurystatuut dient het beleidskader opgenomen te zijn voor het beleggings- en uitzettingsbeleid voor corporaties. De kern komt erop neer dat corporaties geen rentevisie hanteren, het niet is toegestaan 'near banking'-activiteiten te verrichten en dat het aantrekken en afstoten van beleggingen uitsluitend geschiedt om de risico's van het financiële beleid en beheer te beperken.

Daarnaast geeft het treasurystatuut aan dat indien corporaties overtollige liquide middelen beschikbaar hebben voor een periode langer dan een jaar dat de corporatie deze middelen risicomijdend kan beleggen of uitzetten. Daarbij moet worden voldaan aan vereisten over minimale kredietbeoordelingen van gerenommeerde ratingbureaus zoals Standard & Poor's Ratings Services, Moody's Investors Service of Fitch Ratings.

### 3.4.3 DERIVATEN

Corporaties hebben sinds enkele incidenten met derivaten in de sector een defensieve houding ten aanzien van het gebruik van derivaten om renterisico's te beheersen. Corporaties mogen bij wet uitsluitend voor hun rentemanagement van roll-over leningen alleen nog payer swaps afsluiten met een looptijd van het lopende boekjaar plus negen jaar en rentecaps met een looptijd die gemaximeerd is door de looptijd van de onderliggende roll-over lening. Door de strenge eisen van het WSW die gelden voor het afsluiten van derivaten is de animo om derivaten af te sluiten de laatste jaren tot nihil teruggelopen.

## 3.5 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

Financieringsstrategie

- Heeft de corporatie een financieringsstrategie? En op welke manier is deze gerelateerd aan de vastgoedstrategie van de corporatie?
- Welke risico's worden onderkend als het gaat om de financiering van de ambities?
- Sluiten de activiteiten in het treasury jaarplan aan op de dPi en het toegekende borgingsvolume van het WSW?

Beschikbaarheid van financiële middelen

- Welke (alternatieve) financiële middelen heeft de corporatie tot haar beschikking? (zowel geborgd door het WSW als ongeborgd)
- Wordt gebruik gemaakt van scenario's bij het inzichtelijk maken van de toekomstige kasstromen?
- Wat is het voorspellend vermogen van de corporatie als het gaat om de kasstroomprognoses? En wat zijn de grootste onzekerheden?
- Vindt actief relatiemanagement met financiers plaats?

Risicomanagement

- Wordt het treasury jaarplan besproken door en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC?
- Wordt, en zo ja, hoe vaak, in de periodieke rapportage aandacht besteed aan de treasury risico's?
- Is periodiek een overzicht beschikbaar van alle (beleidsmatige) treasury aspecten?

- Is er genoeg (externe) treasury expertise binnen de organisatie beschikbaar om actuele treasury ontwikkelingen in de sector en op het gebied van treasury te monitoren?
- Op welke gronden vindt de keuze voor de externe treasury adviseur plaats en welke rol vervult deze adviseur in de treasury commissie?
- Indien de corporatie over derivaten beschikt; op welke wijze worden de risico's van derivaten beheerst?

## 4

INFORMATIE-  
TECHNOLOGIE EN  
DIGITALISERING

*Informatietechnologie (IT) en digitalisering zijn onderwerpen waar veel over gezegd en geschreven wordt: de ontwikkelingen gaan razendsnel. Wat moet de RvC in het kader van toezicht op financiën weten en welke vragen moet de toezichthouder stellen?*

*(Auteur: Nico Overdevest, lid Raad van Bestuur Woningstichting Rochdale)*

## INTRODUCTIE

In dit hoofdstuk beschrijven we in vogelvlucht de ontwikkelingen in IT en digitalisering en de gevolgen voor corporaties. Uiteraard gaat het in deze handreiking vooral over de financiële functie van de corporatie in relatie tot digitalisering.

De VTW heeft een aparte handreiking over toezicht op digitalisering en IT gepubliceerd.

<https://www.vtw-publicaties.nl/toezicht-op-digitalisering-en-informatietechnologie/>

De financiële functie van corporaties heeft sinds het begin van de automatisering een cruciale rol gespeeld in de vernieuwingen op het IT- vlak. Dat IT/digitalisering bij verreweg de meeste corporaties onder directe verantwoordelijkheid staat van de financieel eindverantwoordelijke functionaris is hieraan zeker debet. Grote corporaties hebben een manager IT/Digitalisering die verantwoording aflegt aan de financieel directeur of bestuurder. Bij kleine(re) corporaties is deze rol meestal onderdeel van de afdeling Financiën of Bedrijfsvoering.

4.2 VERANDERING VAN DE  
FINANCIËLE FUNCTIE

De financiële functie van corporaties is sterk aan verandering onderhevig, door de digitalisering. Wat houdt die verandering in? Vanaf de jaren '90 kregen de corporaties de automatisering van de administratie en kantoorautomatisering (Office), daarna logistiek en uiteindelijk de ERP (Enterprise Resource Planning). Sinds het afgelopen decennium steken corporaties veel energie in klantoplossingen met portals of apps, en verbetering van bedrijfsprocessen (zoals inkomende facturen, incasso, verhuur, onderhoud, etc.). Innovaties zoals robotics worden steeds meer ingezet om bedrijfs- en niet in de laatste plaats financiële - processen te verbeteren. En daarnaast werken corporaties steeds meer met data: door data-analyse kunnen zij efficiënter werken en activiteiten (zoals onderhoud) beter voorspellen.

De digitalisering gaat gepaard met grote investeringen in nieuwe technologieën, zoals datamanagement, Cloud en ook nieuwe vormen van architectuur. Vergaande outsourcing van beheer leidt tot applicaties in de Cloud. Corporaties moeten nieuwe golven van technische mogelijkheden functioneel beheersen. Daarnaast moet de ondersteuningsrol aan de primaire bedrijfsdoelstellingen gewaarborgd en gecontroleerd worden.

Nieuwe digitale ontwikkelingen volgen zich steeds sneller op. Het aantal aanbieders op de corporatiemarkt is groot en onoverzichtelijk, en de geboden opties en oplossingen lijken oneindig.

De financiële functie en de IT-functie trekken vaak samen op bij veranderingen en vernieuwing van informatievoorziening: digitale technieken ondersteunen het proces om de bedrijfsmatige doelstellingen te behalen en deze financieel te beheersen.

De verregaande digitalisering maakt de organisatie ook kwetsbaarder. De RvC moet goed oog hebben voor de risico's: wat zijn de gevolgen als de robotics uitvallen of het ERP-systeem bij een upgrade vastloopt?

## 4.3 DIGITALE TRANSITIE EN DE GEVOLGEN VOOR FINANCIËN

Hoewel corporaties vanwege hun rol in de samenleving (en misschien ook als gevolg van incidenten in de recente geschiedenis) voorzichtig opereren en niet altijd vooroplopen met vernieuwingen, heeft de sector - na de bankencrisis van ca 10 jaar geleden - de digitale transitie breed omarmd.

De grote bezuinigingsopgaven en reorganisaties tijdens en na de kredietcrisis hebben geleid tot meer focus op efficiency, en daarmee op digitalisering van bedrijfsprocessen. De invoering van het huurdersoordeel in de Aedesbenchmark stimuleert corporaties ook om de klantprocessen te verbeteren, inclusief de digitalisering van die processen.

Waar corporaties voorheen informatietechnologie (IT) inzetten om processen te ondersteunen, nemen geautomatiseerde processen het werk nu steeds vaker over. De digitale transitie gaat bij corporaties nu vooral over de verbetering en ontwikkeling van klantprocessen en bedrijfsprocessen.

De financiële functie van de corporatie investeert in de maximale automatisering van rapportageprocessen, onder meer met behulp van BI-tools zoals Power BI. Voor het maken van meerjarenprognoses zijn diverse softwaretools in de markt beschikbaar. Sinds de invoering van de "marktwaarde in verhuurde staat" hebben leveranciers ook producten ontwikkeld om deze waarde te berekenen en te analyseren: TMS of Taxatie Management Software (met certificering).

Certificering is noodzakelijk omdat de waardering (berekend door de software) van materieel belang is voor de jaarrekening en de financieringsruimte. Het is daarvoor verstandig om na te gaan of de software voor alle kernapplicaties door een EDP-auditor is gecertificeerd.

De financiële functie kan samen met IT de lijnafdelingen ondersteunen om de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de dienstverlening op een hoger niveau te brengen. Veel repeterend werk wordt daarbij geautomatiseerd. Het aantal mensen direct werkzaam in vooral het uitvoerende deel van de financiële kolom loopt snel terug.

Van de financiële experts wordt steeds meer kennis verwacht op het gebied van IT/digitalisering en informatievoorziening. Corporaties moeten continu aandacht heb-

ben voor verbetering en vernieuwing op deze gebieden, maar ook voor de ontwikkeling van de medewerkers. Medewerkers met digitale skills aantrekken, kan de corporatie helpen om de digitale ontwikkeling te versnellen. Een goede strategische personeelsplanning kan hierbij ondersteuning bieden.

Corporaties doen er verstandig aan om een digitale strategie op te stellen: wat is de ambitie of het beleid voor de bijvoorbeeld komende 3 tot 5 jaar? De RvC moet hiervan op de hoogte zijn (of bij het bestuur navraag doen) zodat helder is welke uitgangspunten de corporatie kiest en wat de belangrijkste doelen zijn.

## 4.4 INVLOEDEN VAN BUITENAF EN BINNENUIT

Invloeden van buitenaf hebben een belangrijke digitale component. De externe toezichthouders vragen andere, betere en gestandaardiseerde informatie die elektronisch wordt aangeleverd of zelfs autonoom kan worden opgehaald. Aansturing en terugkoppeling van en naar onze relaties zoals aannemers, gebeurt alleen nog maar elektronisch. Controles door accountants zullen ook grotendeels geautomatiseerd gaan plaatsvinden met directe toegang tot primaire informatiebronnen. Er wordt al gekeken naar systemen die alle transacties continu monitoren en (van de norm) afwijkende transacties signaleren.

De huurders benaderen corporaties steeds meer via verschillende digitale kanalen als portals, apps, chatfunctie en mail in plaats te bellen of langs te komen aan de balie. Ook het beheer van social media als Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. vraagt aandacht en nieuwe competenties in de organisatie.

De invloeden van binnenuit zijn niet kleiner. Corporaties werken volgens standaarden op basis van de elementen die de IT-leveranciers hebben aangedragen. Die leveranciers hebben ieder hun eigen technieken en datasets. Waar vroeger het achteraf vaak mogelijk was om zaken aan elkaar te knopen en op te lossen met bijvoorbeeld Excel-koppelingen en kleine aanpassingen, is dat nu met de steeds verdergaande integratie van de systemen niet meer mogelijk. Data-fouten en ontbrekende data leiden dan tot verstoring van digitale processen of verkeerde informatie. De roep om verdergaande verbetering door digitalisering van klant- en bedrijfsprocessen én om meer en betere informatie neemt toe: die vraag landt op het bordje van de functies IT en/of financiën.

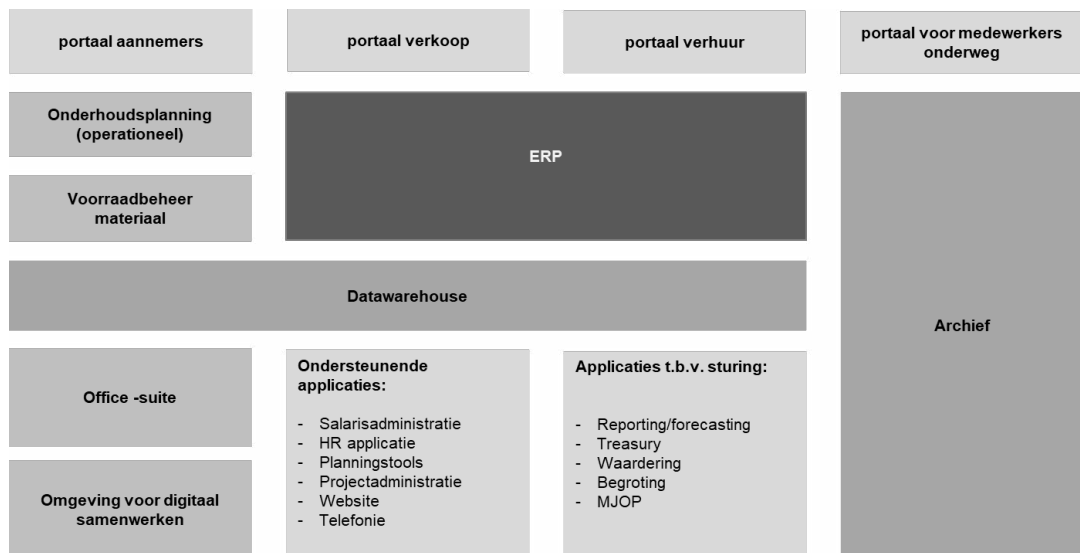
## 4.5 KEUZES IN HET VERLEDEN BEPALEN MEDE DE VERNIEUWING IN DE TOEKOMST

Keuzes uit het verleden ten aanzien van IT zijn bepalend voor de mogelijkheden nu. Corporaties hebben vaak vele tientallen tot zelfs een paar honderd applicaties. Het ERP-systeem is de kern of het hart van dit applicatielandschap. Hieromheen zijn veel aanvullende applicaties gepositioneerd, soms direct geïntegreerd in het ERP-systeem - als het van dezelfde leverancier is -, maar vaker met behulp van koppelvlakken (bijvoorbeeld API's of Application Programming Interface) aan het ERP-systeem vastgemaakt. Voor meer informatie over het landschap van ERP-systemen en -leveranciers zie bijgaand artikel:

<https://www.hcenh.nl/wp-content/uploads/2019/12/CorporatieGids-Magazine-december-2019-ERP-monitor.pdf>

Om een voorbeeld te geven van welke (type) applicaties gebruikt worden, staat hieronder een sterk vereenvoudigd overzicht. Elk onderdeel staat voor een applicatie die één of meerdere functionele gebieden van een corporatie ondersteunt. Denk hierbij aan de keuze voor één van de sectorspecifieke ERP-pakketten.

*Figuur 1. Voorbeeld van een applicatielandschap in de corporatiesector.*



De traditioneel centrale positie van een ERP-pakket resulteert vaak in een inflexibiliteit in het landschap en een sterke afhankelijkheid van een applicatie/leverancier. Vanwege de zich snel ontwikkelende behoefte van de stakeholders en de groei in technologische mogelijkheden, kiezen corporaties steeds meer voor een vergroting van flexibiliteit en daarmee meer onafhankelijkheid van leveranciers.

De mogelijkheid om op eenvoudige, uniforme én veilige wijze applicaties van verschillende leveranciers met elkaar te koppelen en/of te integreren, wordt daardoor steeds belangrijker. Denk hierbij aan de inzet van open standaarden, generieke koppelvlakken en samenwerkingsplatformen.

## 4.6 CORPORATIES STAAN VOOR BELANGRIJKE BESLISSINGEN

De ontwikkelingen in digitalisering leiden tot veel vragen voor corporaties. Wat doen we zelf en wat hebben we geoutsourcet? Is dat het technisch machinepark en beheer, of zijn het ook de applicaties en in sommige gevallen zelfs de processen? Hebben corporaties eigen informatie in een eigen datawarehouse opgenomen of vallen ze terug op de database van de leveranciers?

Corporaties kunnen heel goed in de achteruitkijkspiegel kijken en zien wat ze opgebouwd hebben. Naar voren kijken is een stuk lastiger. Bij vernieuwing of verandering van het IT-landschap is het noodzakelijk om in een selectietraject de gevolgen van keuzes goed af te wegen. De financiële functie kan het beste de gevolgen voor de financiële processen en managementinformatie afwegen. Bij uitstek in de financiële kolom is de kwaliteit, betrouwbaarheid en integriteit van data van groot belang, zowel voor de financiële verantwoording als voor de financiële sturing.

Het belang van goede kwaliteit van data wordt inmiddels breed onderkend. Corporaties steken veel energie in het compleet en betrouwbaar krijgen van hun data-sets, veelal gericht op data over huurders of de verhuureenheden. De kwaliteit van managementinformatie neemt hierdoor sterk toe. Data-analyse en werken aan voorspellende datamodellen wordt geleidelijk meer toegepast binnen corporaties. Zowel de interne beheersing van de organisatie als de beleidsmatige sturing kan hierdoor aan kwaliteit winnen.

De digitale transitie gaat veel veranderen voor medewerkers en processen. De keuzes van vandaag moeten bijdragen aan een situatie die corporaties over bijvoorbeeld 3 tot 5 jaar bereikt willen hebben. Met de digitale transitie zet de financiële functie de volgende stap in het optimaliseren van de bedrijfsinformatie-strategie en de informatievoorziening die daaruit voortkomt. Iedere medewerker binnen de organisatie en elke relatie buiten de organisatie krijgt de juiste informatie op het juiste tijdstip.

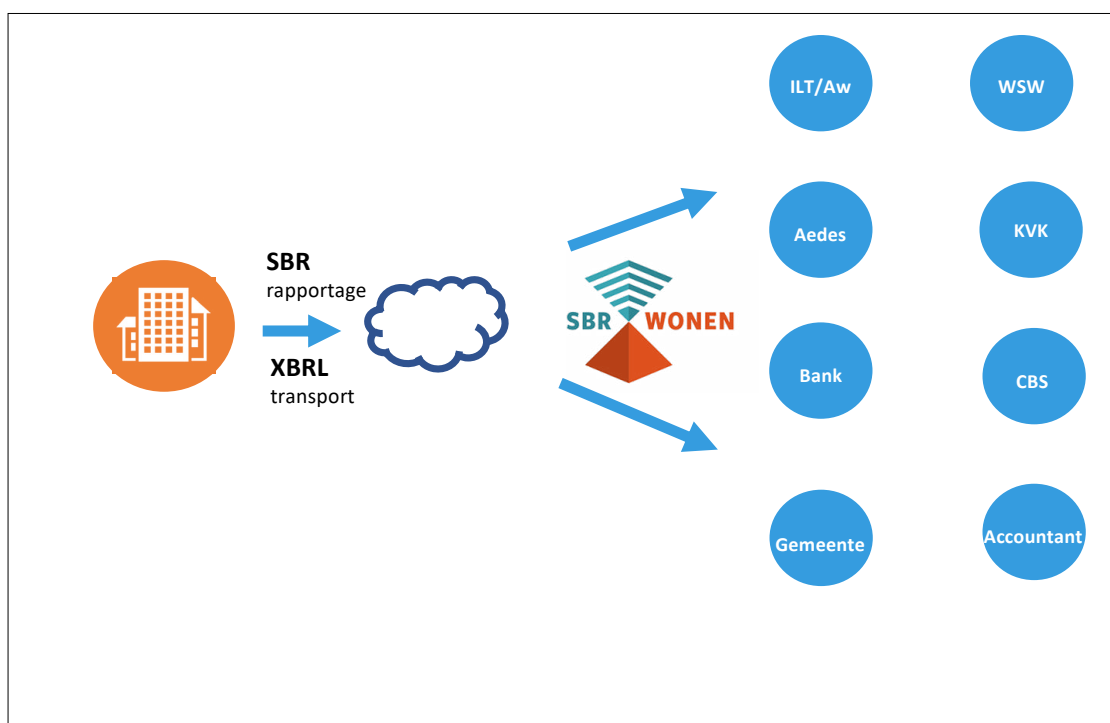
## 4.7 NAAR SYSTEM TO SYSTEM, TOEPASSING SBR EN XBRL

Aedes heeft eind 2017 het convenant VIW (Verbetering Informatievoorziening Woningcorporaties) afgesloten met het ministerie van BZK, de AW en het WSW.

<https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/1b9f10722138cf60/original/Convenant-Verbeteren-Informatievoorziening-Woningcorporatiesector.pdf>

Het convenant bevat afspraken om de kwaliteit van de verantwoordings- en prognose-informatie (inclusief dVi en dPi) te verbeteren en de uitwisseling van deze informatie tussen partijen meer geautomatiseerd te laten verlopen. In de afgelopen decennia is de rapportagedruk voor de corporaties sterk toegenomen. Met het automatiseren van rapportages wordt ook gekeken naar de complexiteit. De administratieve externe rapportagedruk zal met 10% per jaar verminderen over een periode van 5 jaar zodat 50% vermindering in totaal gerealiseerd wordt.

In onderstaand model ziet het er als volgt uit:



**SBR:**

Standaard Business Reporting is de exclusieve aanlevermethode voor een aantal verplichte rapportages aan de overheid en is de rapportagestandaard voor gestructureerd digitaal gegevensverkeer tussen ondernemingen en de overheid. Met SBR Wonen kunnen bedrijfsmatige rapportages gestandaardiseerd worden verzonden naar verschillende ontvangers.

**XBRL:**

eXtensible Business Reporting Language is een open standaard (taal) om rapportages op te stellen en uit te wisselen op basis van een vastgestelde taxonomie.

**DVI EN DPI**

De inhoud van de dVi en dPi en de daarbij gebruikte definities van de elementen waarop verantwoord wordt. Deze definities zijn vastgelegd in de openbare -CORA/VERA-standaarden, met daarbij specifiek voor financiële verantwoording de RGS (Referentie Grootboek Schema) elementen. Zoals de RJ als standaard voor de wijze van financieel verantwoorden wordt gebruikt bij alle corporaties, vormt RGS de standaard voor de financiële administratie.

**RAPPORTAGE FORMAAT**

Het rapportage-formaat is een afgeleide van de Nederlandse uniforme standaard SBR (Standard Business Reporting). Deze wordt beheerd door SBR Wonen, een samenwerking van de convenantpartijen.

**DE DATA-UITWISSELING VIA SBR WONEN.**

Waar tot nu toe iedere informatie-vragende partij direct vanuit de corporatie bediend werd, hoeft de standaard aanlevering straks maar eenmaal aan SBR Wonen plaats te vinden waarna zij de verdere distributie en formattering verzorgen. SBR Wonen heeft dit opgezet en beheert de portal voor de aanlevering. Om de data op de plaats van bestemming te krijgen, SBR-Wonen in dit geval, moeten zender en ontvanger dezelfde taal gebruiken. Hier is voor de internationale standaard XBRL gekozen.

Het geheel van standaarden voor rapportages is hiermee rond. RGS voor de financiële administratie, SBR voor de rapportage-inhoud en XBRL voor het transport formaat.

**GOEDE VOORBEREIDING**

Digitalisering kan helpen processen geautomatiseerd te laten verlopen en rapportages uniform te produceren, maar vraagt wel voorbereiding van de corporatie. Onder andere moet worden nagedacht hoe de corporatie RGS gaat toepassen. Als het alleen gaat om de dVi- en dPi-rapportage gaat de investering niet opwegen tegen de voordelen die de corporatie behaalt, maar er is veel meer mogelijk.

Zo kan met de invoering van SBR/RGS ook de Planning & Control- cyclus en de daarop gebaseerde gegevens worden vereenvoudigd en verbeterd. Invoering zorgt er impliciet voor dat in de organisatie veel aandacht wordt besteed aan de verbetering van datakwaliteit, simpelweg omdat het anders niet werkt. Met een goede aanpak kan ook veel handmatig rekenwerk met Excel vervallen en neemt de reproduceerbaarheid van rapportages intern en extern toe. De verschillen tussen interne en externe rapportages kunnen verkleinen en de afhankelijkheid van specifieke personen die de formules kennen wordt kleiner. De kwaliteit van de rapportages van de meer gedetailleerde informatie aan het management tot aan de gecompimeerde informatie aan de RvC neemt hierdoor sterk toe.

De technische inrichting biedt de mogelijkheid om de accountant online toegang te geven en controle-processen te vereenvoudigen. Met een goede aanpak kan financieel afsluiten veel frequenter worden uitgevoerd en is de interne managementin-

formatie in de vorm van dashboards sneller en accurater ter beschikking. Dit gaat echter niet vanzelf. Sturing door het financieel management is hierbij uiterst belangrijk.

## 4.8 SAMENWERKING TUSSEN CORPORATIES

Corporaties – ook de grote – zijn als het gaat om digitalisering toch relatief kleine organisaties met beperkte budgetten. In de sector maken corporaties wel eens de vergelijking met banken of verzekeraars, maar die hebben toch aanzienlijk grotere aantallen klanten, zodat investeringen in IT en digitalisering sneller renderen. De afhankelijkheid van bestaande leveranciers, zeker van ERP-systemen, is groot. Samenwerking tussen corporaties helpt om de digitalisering een stimulans te geven. Onderlinge kennisdeling, samen optrekken bij vernieuwing, beïnvloeding van de roadmap van de (ERP) leverancier zijn voorbeelden. Er zijn inmiddels enkele voorbeelden waarbij corporaties van veelal gelijke omvang samenwerken. Meestal is het gebruik van eenzelfde ERP-systeem hierbij de aanleiding.

## 4.9 SECURITY EN PRIVACY

De toenemende digitalisering maakt corporaties meer dan ooit afhankelijk van IT-systemen. Uitval van computers of telecommunicatiesystemen, het gecorrumpereerd raken van gegevensbestanden, het door onbevoegden kennisnemen dan wel manipuleren van bepaalde gegevens, de gijzeling van software (ransomware) of hacking kan ertoe leiden dat de bedrijfsvoering in gevaar komt.

Beveiligingsincidenten gaan over meer dan geld alleen. Woningcorporaties beheeren ook veel persoonsgegevens. Het waarborgen van de privacy van huurders en vertrouwelijkheid van informatie is essentieel. Informatiebeveiliging is het proces dat deze betrouwbare informatievoorziening borgt. Het opnemen van informatiebeveiliging als kwaliteitscriterium voor een gezonde bedrijfsvoering is tegenwoordig niet langer een keuze, het is bittere noodzaak geworden.

Het is verstandig om periodiek een risicoanalyse op te stellen om de risico's die samenhangen met informatiebeveiliging en de mogelijke maatregelen in beeld te hebben. Veel corporaties, zeker de grotere, hebben hiervoor een functionaris aangesteld, de CISO of Chief Information Security Officer. Deze functionaris ziet in het bijzonder toe op de risico's die met digitalisering gepaard gaan. In ieder geval moet er binnen de corporatie voldoende aandacht voor zijn.

CorpoNet is het netwerk voor woningcorporaties op het gebied van Informatisering & Automatisering ([www.corponet.nl](http://www.corponet.nl)). CorpoNet heeft de BIC, Baseline Informatiebeveiliging (woning) Corporaties, ontwikkeld welke is afgeleid van de vergelijkbare internationale beveiligingsnorm. De BIC beschrijft specifiek voor woningcorporaties de basismatregelen en maatregelen ten behoeve van controle en risicomanagement aan de hand van dezelfde indeling als de genoemde ISO-norm.

<https://corponet.nl/wp-content/uploads/2020/04/Baseline-Informatiebeveiliging-woningCorporaties-2019-versie-3.0.pdf>

## 4.10 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

De RvC zou minimaal een keer per jaar in brede zin stil moeten staan bij de ontwikkelingen van de IT en digitalisering bij de corporatie en met het bestuur de stand van zaken en het beleid bespreken, inclusief de gevolgen en mogelijkheden van digitalisering voor de financiële functie.

Vragen die de toezichthouder kan stellen zijn:

- hebben we een digitaliseringsbeleid of -ambitie en welke relatie is er met c.q. welke gevolgen heeft dit voor de financiële functie?
- is er inzicht in het applicatielandschap en welke zijn relevant voor financiële functie?
- Shoppen we zoveel mogelijk bij één (ERP)leverancier of halen we het beste uit de markt?
- Standaardiseren we zoveel mogelijk of accepteren we ook maatwerk?
- Hoe gaan we om met datamanagement en -beheer, is er een eigen datawarehouse?
- Gaan we data ook gebruiken voor analyses en voorspellende modellen, zowel in bedrijfsmatige als financiële zin?
- Denken we na over toepassing RGS, SBR, etc.?
- Hoe is de samenwerking met de leveranciers en/of collegae corporaties?
- Is er voldoende aandacht voor informatiebeveiliging, cybersecurity, privacy, etc.?
- In hoeverre hebben wij voldoende IT-capaciteit en up-to-date kennis in huis?
- Heeft de organisatie voldoende kennis over en voor de digitale transitie?
- Welke gevolgen heeft de corona-crisis voor IT?

## 5

INTERNE  
BEHEERSING

*Corporaties zijn kapitaalintensieve bedrijven met een miljoenenomzet. De kwaliteit van de interne beheersing vraagt meer aandacht dan ooit tevoren. Waar moet de RvC scherp op zijn?*

(Auteur: Johan Schudde, directeur Financiën bij Stichting Staedion en commissaris bij Woonpartners Midden Holland en De Goede Woning)

## INTRODUCTIE

Het krachtenveld waar de woningcorporatie in opereert, is complex en de (maatschappelijke) opgave is groot. De inrichting van de interne beheersing en externe controle in de sector is in de afgelopen jaren aanzienlijk aangescherpt. Het gezamenlijk beoordelingskader van de Aw en het WSW, in 2019 geïntroduceerd, speelt hierin een belangrijke rol. Goed bestuur en toezicht, werken volgens de wet- en regelgeving, risicomanagement en de interne beheersing van de organisatie, alles moet op orde zijn.

## KRACHTENVELD

In dit hoofdstuk staan we stil bij de interne beheersing ('het control raamwerk') van de corporatie: is de organisatie goed ingericht om de strategische doelen van de corporatie te kunnen realiseren? Voldoet de organisatie daarbij aan alle wet- en regelgeving en wordt fraude voorkomen?



## 5.2 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN RVB EN RVC

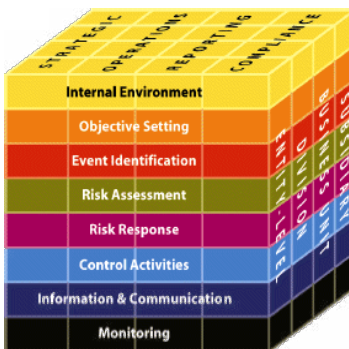
De raad van commissarissen (RvC) is verantwoordelijk voor het toezicht op de raad van bestuur (RvB), inclusief het toezicht op de interne beheersing. De RvB is verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude én het naleven van de wet- en regelgeving. De RvC houdt daar toezicht op. De organisatie moet de interne beheersing op orde hebben, ook dat is de verantwoordelijkheid van het bestuur. De RvC houdt niet alleen toezicht op de corporatie, maar heeft ook een klankbordrol. De RvC adviseert en reflecteert met het bestuur en schetst aanvullende perspectieven. Wat speelt er buiten de organisatie en welke risico's hebben mogelijk impact op de organisatie?

Kleinere woningcorporaties doen vaker een groter beroep op de specifieke deskundigheid van de RvC leden, als sparringpartner. Met name de leden van de auditcommissie (AC) sparren vaker met de RvB en management over de kwaliteit van de inrichting van de interne beheersing bij de corporatie.

## 5.3 HET CONTROL RAAMWERK

Elke corporatie heeft een control raamwerk om de interne beheersing op orde te hebben. Het control raamwerk is gericht op:

- het realiseren van de ondernemingsstrategie en afgeleide (jaarplan)doelen tegen een aanvaardbaar risicoprofiel;
- het mogelijk maken van betrouwbare (management)informatie en periodieke rapportages;
- het tijdig identificeren en beheersen van de risico's die de corporatie zelf neemt en waaraan de corporatie is blootgesteld;
- het borgen van compliance met toepasselijke wet- en regelgeving.



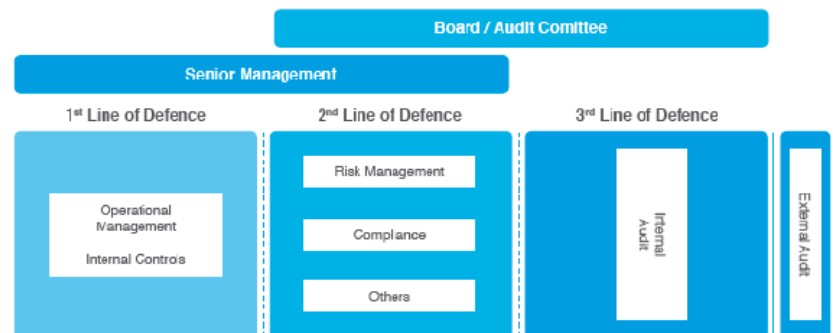
Voor de inrichting van het control raamwerk hanteren corporaties vaak het COSO model. Dit model onderscheidt vier risicocategorieën:

- Strategisch (doen we de goede dingen);
- Operationeel (doen we de dingen goed);
- Compliance (houden we ons aan wet- en regelgeving);
- Verslaglegging (beschikken we over de juiste stuur- en verantwoordingsinformatie).

Het model volgt per categorie de volgende stappen:

1. Bepalen algemene risicohouding/-bereidheid;
2. Bepalen doelen (per doel met specifieke risicobereidheid);
3. Inventariseren gebeurtenissen die doelrealisatie kunnen verhinderen;
4. Risicoanalyse: het bepalen van de kans en impact van de gebeurtenissen;
5. Bepalen (risico) reactie (vermijden, accepteren, overdragen of beheersen);
6. Nemen beheersmaatregelen;
7. Rapporteren en informatie delen ((bij)sturen en verantwoorden);
8. Monitoring (door uitvoeren interne controles en audits).

Andere belangrijke pijlers van het control raamwerk zijn onder meer: strategievorming, organisatie inrichting/besturingsmodel, cultuur, risicomanagement, compliance, processen en systemen. Dit geheel vormt de interne beheersing in de corporatie.



### 5.3.2 DRIE VERDEDIGINGSLINIËS

Corporaties werken met de zogenaamde ‘drie verdedigingslijnen’ om risico’s zoveel mogelijk uit te sluiten. Dit principe houdt in dat de interne beheersmaatregelen zoveel mogelijk ‘in de lijn’ worden geborgd:

De eerste verdedigingslijn bestaat uit het management, onder leiding van een afdelingsdirecteur/-manager. Het management is primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten, resultaten en effectiviteit van de control in relatie tot de geïdentificeerde risico’s. Het management legt hier jaarlijks verantwoording over af aan de RvB. Op haar beurt legt de RvB verantwoording af aan de RvC over de werking van het control raamwerk.

De tweede verdedigingslijn bestaat uit risicomanagement en diverse staf (control) functies. Deze functies hebben een adviserende en ondersteunende taak bij de interne beheersing. Het gaat hierbij onder andere om het regisseren en borgen (van de implementatie) van risicomanagement (waaronder compliance) in de organisatie.

De derde verdedigingslijn bestaat uit onafhankelijk onderzoek, uitgevoerd door de Interne Audit Dienst (IAD) of onafhankelijk controller en fungeert als ‘extra slot op de deur’. De IAD of de onafhankelijke controller geeft een onafhankelijk oordeel over de opzet en werking van het control raamwerk. Hij beoordeelt de betrouwbaarheid en effectiviteit van de beheersing van risico’s die van invloed zijn op de realisatie van de doelstellingen van de corporatie. De controle door de externe accountant maakt ook deel uit van de derde verdedigingslijn.

De RvC maakt geen onderdeel uit van de derde verdedigingslijn, maar maakt gebruik van de verstrekte informatie uit de derde verdedigingslijn om goed toezicht te kunnen houden.

### 5.3.3 PROCESSEN BIJ EEN WONINGCORPORATIE: CHECK RISICO'S

Processen bij een woningcorporatie zijn vaak hetzelfde. Om risico's zoveel mogelijk te voorkomen, vragen sommige processen in het control raamwerk om meer aandacht. Het gaat om maatwerk per corporatie, maar de IAD en de accountant bestempelen enkele processen als meer risicovol en kernpunten van controle. In het onderstaande schema zijn deze aangegeven:

| Nr. | Proces                                       | Extra aandacht vanuit toezichtsperspectief |
|-----|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1   | Risicomanagement                             | +                                          |
| 2   | Automatisering                               | +                                          |
| 3   | Fiscaliteiten                                | +                                          |
| 4   | Verbindingen & deelnemingen                  | +                                          |
| 5   | Fraude risicoanalyse                         | +                                          |
| 6   | Administratie & verslaglegging               |                                            |
| 7   | Waardering vastgoed                          | +                                          |
| 8   | Vermogens & liquiditeitenbeheer (treasury)   | +                                          |
| 9   | Kosten & betalingen (incl. inkoop)           | +                                          |
| 10  | Huurincasso & overige debiteuren             |                                            |
| 11  | Personeel                                    |                                            |
| 12  | Kas                                          |                                            |
| 13  | Investerings (niet zijnde vastgoedprojecten) |                                            |
| 14  | Investerings (zijnde vastgoedprojecten)      | +                                          |
| 15  | Huren & vergoedingen                         |                                            |
| 16  | Overige opbrengsten                          |                                            |
| 17  | Verkopen                                     |                                            |
| 18  | Onderhoud                                    |                                            |
| 19  | VvE's                                        |                                            |

Met name het fiscaal beleid en waardering van het vastgoed (marktwaarde en beleidswaarde) vragen om een gedegen analyse en een zorgvuldige beoordeling door de RvC.

De RvC moet extra aandacht hebben voor alle bovengenoemde risicovolle processen. Wie zijn er betrokken bij het proces? Is een extern deskundige ingeschakeld, zo nee, waarom niet? Is er sprake van (wijzigingen in) schattingen/aannames en/of wet- en regelgeving? De informatievoorziening vanuit de organisatie is voor de RvC cruciaal om de interne beheersing van belangrijke processen zoals fiscaliteit en marktwaardering te kunnen beoordelen. Aarzel niet om waar nodig te vragen om nadere onderbouwing en (scenario-)analyses.

## 5.4 REGLEMENT FINANCIËEL BELEID EN BEHEER

Volgens de Woningwet moeten de corporaties sinds 1 januari 2019 een Reglement Financieel Beleid en Beheer (Reglement) hebben dat de Aw heeft goedgekeurd. In dit Reglement staat hoe de corporatie de interne beheersing heeft vormgegeven. Ook staat onder meer beschreven hoe de corporatie de betrokkenheid van intern toezicht heeft georganiseerd.

In het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (BTiV) en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting 2015 zijn nadere eisen gesteld aan dit Reglement. Volgens BTiV artikel 105 moet de control-functie in een afzonderlijke organisatie-eenheid opgenomen worden (bij corporaties met meer dan 2500 vhe). BTiV artikel 105 stelt ook eisen aan de RvC over financieel beleid en beheer. De RvC moet voldoende kennis hebben.

Aedes heeft destijds in samenwerking met de VTW een model-reglement Financieel Beleid en Beheer opgesteld dat nagenoeg alle woningcorporaties hebben overgenomen.

**MEER INFORMATIE:**

<https://www.aedes.nl/artikelen/financi-n/financi-n-n/instrumenten/handreikingen-reglement-financieel-beleid-en-beheer-gepubliceerd.html>

## 5.5 INTERNE BEHEERSING IN DE PRAKTIJK

Het management is verantwoordelijk voor de kwaliteit (lees: betrouwbaarheid) van de processen binnen de corporatie en zijn de zogenaamde ‘proceseigenaren’. Elke proceseigenaar voert diverse beheersmaatregelen uit om de betrouwbaarheid van zijn proces te bewaken. Het management krijgt van de tweede verdedigingslinie (advies over de te hanteren) kaders en richtlijnen en kan deze linie gebruiken voor sparring en advies. De IAD stelt vast of het systeem van interne controle in voldoende mate heeft gefunctioneerd. De IAD stemt de bevindingen af met het betrokken management en rapporteert aan de RvB / de RvC.

De IAD stemt vooraf (de planning van) en achteraf (de resultaten van) zijn werkzaamheden af met de RvC. In de vergaderingen van de auditcommissie zijn het intern controleplan en de controlerapporten van de IAD nadrukkelijk onderwerp van gesprek. De uitgevoerde controlewerkzaamheden van de IAD zijn ook input voor de externe accountant bij het bepalen van de controle aanpak van zijn jaarrekeningcontrole. Dit auditplan stemt de accountant vervolgens - voordat de controle start - ook weer af met de RvC (zie hoofdstuk 11 in deze handreiking over *De accountant*).

### HET GOEDE VOORBEELD

De RvB is verantwoordelijk voor zowel de resultaten van de organisatie als de risico's die voortvloeien uit de organisatieactiviteiten, de interne beheersing. De RvC houdt hier toezicht op. Deze verantwoordelijkheid kan de RvC alleen dragen als iedereen in de organisatie zich hiervoor inzet. Managementstijl en het goede voorbeeld van leidinggevend en RvB /RvC (“tone at the top”) is essentieel. De visie van de RvB / de RvC op de rol van interne beheersing, risicomanagement en de organisatiecultuur beïnvloedt het gedrag van medewerkers.

De RvC moet hier aandacht voor vragen. Worden medewerkers gestimuleerd om kansen voor verbetering van processen en potentiële risico's voor de interne beheersing te signaleren? Welke verbale en non-verbale signalen geven bestuurder, controller en de externe toezichthouders af?

Ga als AC/RvC minimaal 1 x per jaar, zoals de Woningwet verplicht, hierover in gesprek met de controller en de manager/directeur financiën. Zet alle in- en uitgaande correspondentie met de externe toezichthouders ter bespreking op de RvC-agenda.

### DE PRAKTIJK BIJ KLEINERE CORPORATIES

Bij kleinere woningcorporaties is toepassing van een zuivere vorm van de drie verdedigingslijnes niet mogelijk, omdat een officiële IAD (3e lijn) ontbreekt. Dit leidt vaak tot overlap tussen de diverse rollen. Op het gebied van interne controle spelen dan zowel de 1e als 2e lijn een actieve rol. Uitvoering van de interne controle vindt plaats door management én de controller. De controller fungeert in de 2e lijn en zal op onderdelen ook onafhankelijke controles uitvoeren die raakvlak hebben met de 3e lijn. Uiteindelijk geeft ook hier de externe accountant als onafhankelijke externe partij zijn totaal oordeel over het functioneren van de organisatie door middel van de interim- en jaarrekeningcontrole.

**HET GEHEEL MOET KLOPPEN**

Voor de RvC is het van belang om te beoordelen of ‘het geheel’ van de maatregelen van interne beheersing klopt bij de corporatie. Klopt de samenhang tussen de drie verschillende verdedigingslijnen op papier én in de praktijk: in het bijzonder de samenhang tussen de 2e en de 3e linie. De positionering, focus en taakafbakening moet op elkaar afgestemd zijn (wie is verantwoordelijk voor procesverbetering, informatievoorziening en compliance?).

Ga als RvC ook in gesprek met de accountant. De accountant rapporteert jaarlijkse over de kwaliteit van de interne beheersing in zijn managementletter. Niet alle commissarissen kunnen volgen wat de accountant meldt in zijn rapportages vol vakjargon. Door de omvang van de rapportage gaat de kern van de boodschap soms verloren. Vraag uitleg waar nodig. Alleen dan krijg je als RvC voldoende inzicht om de juiste afwegingen te kunnen maken.

## 5.6 DOCUMENTATIE VOOR OORDEEL KWALITEIT INTERNE BEHEERSING

Voor het oordeel over de kwaliteit van de interne beheersing kan de RvC gebruik maken van diverse interne en externe documenten:

- De externe accountant rapporteert jaarlijkse over de kwaliteit van de interne beheersing in zijn managementletter. De opvolging van de aanbevelingen in de managementletter is vaak onderdeel van het rapport van bevindingen bij de jaarrekeningcontrole;
- De Aw beoordeelt vanaf 1 januari 2019 corporaties op basis van het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW. De Aw beoordeelt de corporaties integraal, de interne beheersing maakt daar deel van uit. Dat betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden beoordeeld. Jaarlijks rapporteert de Aw hierover in zijn ‘oordeelsbrief’;
- De interne reglementen en statuten: met name het Reglement Financieel Beleid & Beheer, investeringsstatuut, verbindingenstatuut, fiscaal statuut en treasury statuut;
- Het auditplan en rapportages van de IAD / onafhankelijk controller;
- Door de RvB vastgestelde strategische en frauderisicoanalyse;
- Periodieke rapportages in het kader van de Planning & control cyclus (maand-, kwartaalrapportage, jaarplan en jaarverslag);
- Rapportage van de Visitatiecommissie.

## 5.7 INTERNE BEHEERSING OP ORDE, MINDER CONTROLE

De enorme toename van wet- en regelgeving die in afgelopen jaren op de sector is afgekomen, inclusief de toenemende kosten, is velen een doorn in het oog. Verschillende onderzoeken, zoals die van de VTW en Aedes, bevestigen dat de accountantskosten fors zijn toegenomen. (Zie nieuws: <https://www.vtw.nl/nieuwsbrief/92/artikel/6330>) Ook de kosten voor specialisten als taxateurs en fiscalisten zijn significant hoger dan in de periode vóór de Woningwet. Minder controle van de extern toezichthouder, zoals de sector wil, vraagt echter van corporaties dat zij de interne beheersing op orde hebben.

## 5.8 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER



- Vraag de bestuurder alle in- en uitgaande communicatie met de externe toezichthouders ‘ter bespreking’ op de RvC agenda te zetten. Vraag door op alle punten die de Aw en het WSW over (toezichts)afspraken en interventies hebben genoemd. Vraag of het bestuur de monitoring van die afspraken opneemt in de periodieke rapportages aan de RvC.
- Agendeer het controleplan van de IAD ter bespreking op de agenda van de AC en de RvC en bepaal samen of de agendeerde onderwerpen aanvulling behoeven en/of er onderwerpen op verzoek van de RvC toegevoegd moeten worden. Beoordeel in hoeverre de IAD ontwikkelingen vanuit de interne en externe omgeving zijn vertaald naar (aanpassingen in) zijn controleplan.
- Vraag de bestuurder jaarlijks het fiscaal beleid en de bepaling van de markt- en beleidswaarde toe te laten lichten door de verantwoordelijk manager.
- Agendeer periodiek (eens in de 3 jaar of vaker wanneer daar aanleiding voor is) het Reglement Financieel Beleid & Beheer in de RvC vergadering en beoordeel tijdens de periodieke gesprekken met de onafhankelijk controller en de manager/directeur financiën of het ‘control raamwerk’ bij de corporatie in de praktijk ook zo wordt toegepast.
- Meer uren van een accountant duidt vaak op lacunes in de interne beheersing. Ga met de bestuurder het gesprek aan over het meerwerk van de accountant en wat daarvan de oorzaak is.
- Vraag de IAD naar het overzicht van de afwikkeling van de actiepuntenlijst op basis van de uitgevoerde audits en vraag door op actiepunten die > 1 jaar open staan.



## 6

**RISICO-  
MANAGEMENT**

*Corporaties moeten expliciet aandacht geven aan risicomanagement. In dit hoofdstuk schetsen we het theoretisch kader van risicomanagement. Wat betekent dit voor de financiën en de organisatie van de corporatie? En waar moet de RvC scherp op zijn?*

*(Auteur: Gerard Erents, zelfstandig bestuursadviseur en commissaris bij Rijswijk Wonen, Domesta en WSG)*

**INTRODUCTIE**

Na de financiële crisis en incidenten in de sector (die hebben geleid tot de herziening van de Woningwet) zijn corporaties zich meer bewust van de risico's die zij kunnen lopen. Risicomanagement krijgt - terecht - meer aandacht.

Ook externe toezichthouders onderkennen het belang. In het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW neemt risicomanagement een centrale plaats in (Zie: <https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2018/01/31/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw>). Risicomanagement is daarnaast ook één van de vijf kernprincipes van de nieuwe Governancecode woningcorporaties 2020 (Zie: <https://www.vtw.nl/governancecode-woningcorporaties>).

Kortom: corporaties moeten expliciet aandacht aan hun risicomanagement geven. Dat betekent niet dat corporaties alleen maar risico's moeten mijden (risicoaversie). Juist door goed risicomanagement kunnen corporaties kansen pakken en afgewogen keuzes maken.

In dit hoofdstuk schetsen wij achtereenvolgens een theoretisch kader van risicomanagement (1) en wat dit betekent voor de financiën en organisatie van de corporatie (2). Hierbij maken we onder meer gebruik van het drieluik over risicomanagement van Accent Organisatie Advies ([www.accentorganisatieadvies.nl/publicaties](http://www.accentorganisatieadvies.nl/publicaties)).

## 6.2 THEORETISCH KADER RISICOMANAGEMENT

### 6.2.1 RAAMWERK VOOR RISICOMANAGEMENT

Risico is het effect van onzekere gebeurtenissen op het behalen van de doelstellingen. Oftewel risico = het niet behalen van doelstellingen. Bij risicomanagement gaat het om beheersen van die risico's.

Risicomanagement kunnen we ook omschrijven als: een proces gericht op het identificeren en beoordelen van potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de corporatie, en deze gebeurtenissen zodanig te beheersen dat deze binnen de risicobereidheid van de corporatie vallen, zodat een redelijke zekerheid bestaat ten aanzien van het behalen van de doelstellingen van de corporatie.



Accent Organisatie Advies heeft een model (raamwerk) van risicomanagement uitgewerkt.

Belangrijk element in dit model is de risicocultuur van de corporatie, deze heeft invloed op de mate waarin de organisatie risico's neemt. Psycholoog C. Graves heeft over de risicocultuur een model ontwikkeld (Zie: [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com)). In het model legt hij een relatie tussen drijfveren van personen en de dynamiek van een organisatie ten opzichte van risicoacceptatie. Daarbij maakt hij gebruik van de zes bekende kleuren: iedere kleur staat voor een stijl van leiderschap of organisatielcultuur.

### 6.2.2 RISICOSTRATEGIE EN RISICOBEREIDHEID

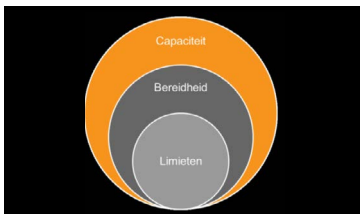
Een corporatie formuleert vanuit de missie en visie haar strategische doelstellingen.

Deze doelstellingen gaan onder andere over:

- -maatschappelijke opgave in het werkgebied;
- vastgoedportefeuille;
- duurzaam bedrijfsmodel.

Als vervolgstap moet de corporatie haar risicostrategie bepalen. Deze strategie moet inzicht geven in (zie schema met drie cirkels):

- capaciteit: aard/omvang van de risico's die de corporatie kan dragen. Hierbij gaat het om zowel kwantitatieve (bijvoorbeeld liquiditeit) als kwalitatieve aspecten (bijvoorbeeld reputatie, kennis en kunde);
- risicobereidheid: welk deel van de capaciteit kan de corporatie inzetten (financieel en menskracht);
- limieten: de corporatie moet de grenswaarden (zoals de parameters van het WSW) vaststellen zodat de risico's binnen de gedefinieerde risicobereidheid blijven.



Bij de invulling van de risicobereidheid moet de corporatie ook aandacht besteden aan de mate waarin de organisatie de risico's kan opvangen en beheersen. (Zie hoofdstuk 5 Interne Beheersing van deze publicatie voor de drie verdedigingslijnes.)

### 6.2.3 RISICOMANAGEMENT: HET PROCES

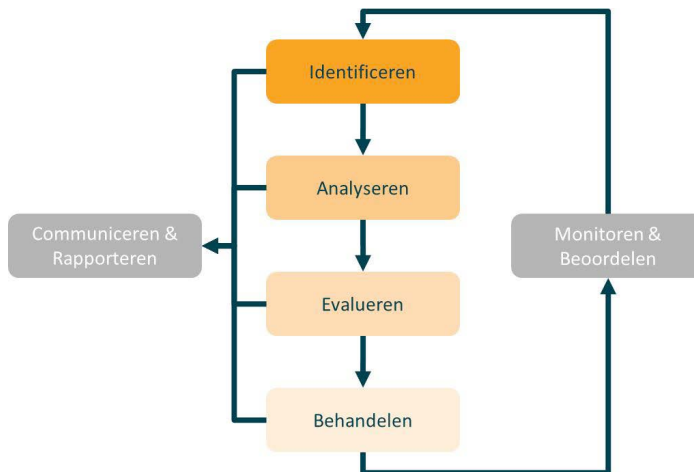
Het is van belang om risicomanagement op drie niveaus in de organisatie te borgen:

- strategisch;
- tactisch;
- operationeel niveau.

(Zie het schema aan het einde van deze paragraaf).

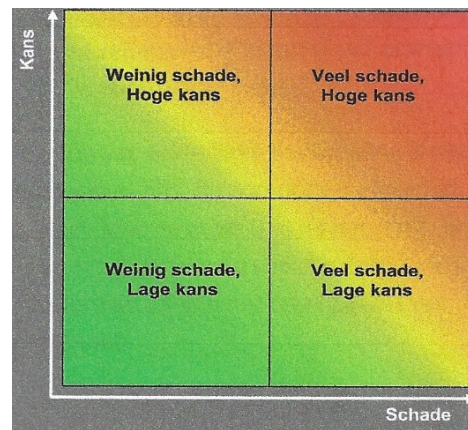
Voor toezichthouders is met name het strategisch en tactisch niveau van belang. Zij richten zich niet op de uitvoering in de organisatie.

Voor het proces in risicomanagement hanteren corporaties vaak het volgende model:



Hieronder nemen we de stappen uit bovenstaand model één voor één door.

Belangrijk is dat corporaties op een verantwoorde wijze de kans dat risico's zich voordoen (hoog of laag) en de impact van deze risico's (weinig of veel schade) in een kader te zetten. Voor deze analyse wordt vaak onderstaand model (risico-impactkader) gebruikt:



Na deze analyse is de volgende stap om de risico's te evalueren: hierbij is het belangrijk om de focus te leggen op bijvoorbeeld de activiteiten in het vlak hoge kans/veel schade.

De volgende fase is de risico's te behandelen: welke actie onderneemt de corporatie om de benoemde risico's te voorkomen? In onderstaand model zijn hiervoor vier opties benoemd:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Vermijden</b></p> <p>Beëindigen van de activiteit die het risico veroorzaakt</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoppen met bepaalde activiteiten of investeringen</li> <li>• Exit van bepaalde clientsegmenten</li> <li>• Niet langer opereren in bepaalde geografische gebieden</li> </ul> | <p><b>Reduceren</b></p> <p>Beheersmaatregelen treffen ter vermindering van kans of schade</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventieve maatregelen zoals procedures (bv besluitvormingsprocedures of goedkeuringsprocedures, twee-paar-ogen principe), limieten, etc.</li> <li>• Detectieve maatregelen zoals foutmeldingen, audits, etc.</li> </ul> |
| <p><b>Delen</b></p> <p>Verleggen van of anderszins delen van het risico naar/met derden</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzekering afsluiten</li> <li>• Risico's bundelen en hedgen</li> <li>• Outsourcing</li> </ul>                                                                          | <p><b>Accepteren</b></p> <p>Bewust besluiten om het risico te accepteren</p> <p>Let op:</p> <p>Dit besluit moet bewust genomen worden, anders is er geen sprake van risico management</p>                                                                                                                                                                                            |

#### Risicoactiemodel

Als belangrijke fase hierna volgt de monitoring en beoordeling van de risico's. De corporatie kiest voor een in control statement (Zie hoofdstuk Interne beheersing van deze handreiking). Ook laten corporaties vaak een audit uitvoeren. Intern, vaak door de controller of auditafdeling, of extern door externe accountant. De accountant beschrijft de uitkomsten op in zijn managementletter en accountants-verslag.

Om de communicatie in de rapportages helder te maken (qua inhoud en omvang) is het verstandig dat de corporatie KRI's formuleert. KRI is een Kritische Risico Indicator, in feite is het een verbijzonderde KPI (Kritische Proces Indicator). Buiten de sector is de toepassing van de KRI al meer gangbaar. In de corporatiesector is de KRI nog in ontwikkeling. (Zie verder in dit hoofdstuk in 6.3.4 Risicoparagraaf voor voorbeelden van indicatoren).

#### Integraal onderdeel

Tot slot: risicomanagement moet een integraal onderdeel van het beleid zijn en geïntegreerd zijn in de cultuur van de organisatie en in de beleidscyclus. Hieronder wordt dat in een schema uitgewerkt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.



## 6.3 VERTALING NAAR DE CORPORATIE

### 6.3.1 RISICOPROFIEL EN GEVOELIGHEIDSANALYSE

Corporaties moeten kansen en risico's in kaart brengen om op basis daarvan de risicostrategie te bepalen. Een aanbeveling is om in een gezamenlijke brainstormsessie met bestuur, MT, controller en RvC te bespreken welke risico's voor de corporatie van toepassing zijn. Welke impact hebben deze risico's en op welke wijze kan de corporatie deze beheersen c.q. in scenario's weergeven. Een scenarioanalyse is met name van belang om de gevoeligheid van de corporatie te toetsen. Dat wil zeggen: wat is het effect van bijvoorbeeld de vennootschapsbelasting op de exploitatie?

Corporaties kunnen gebruik maken van de onderwerpen die in het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW zijn beschreven. Drie aandachtvelden in het beoordelingskader noemen we hier expliciet: financiële continuïteit, bedrijfsmodel en governance & organisatie.

(Zie: [www.ilent.nl/documenten/publicaties/2018/11/12/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw](http://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2018/11/12/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw)).

De Aw en het WSW kijken in hun gezamenlijke risicobeoordeling vooral naar de financiële positie, portefeuille strategie en governance. De belangrijkste onderwerpen zijn hierin:

- Financiële ratio's (Zie hoofdstuk 12 Extern toezicht: Aw en WSW van deze handreiking);
- Waardering vastgoed tegen marktwaarde en beleidswaarde (zie hoofdstuk 9 Jaarrekening van deze handreiking);
- De Aw en het WSW toetsen de financiële continuïteit op basis van dVi en dPi. Oftewel zij kijken naar het afgesloten jaar en naar het perspectief in de komende vijf jaar;
- De samenhang tussen financiële continuïteit en bedrijfsmodel: hoe staat het met de continuïtering van de maatschappelijke opgave?

Voor de RvC is het met name belangrijk om te weten in welke risicoklasse de corporatie wordt ingedeeld (Zie hoofdstuk 12 Extern toezicht: rol Aw en WSW van deze publicatie). De risicoklasse bepaalt de mate van toezicht en de mogelijke borging door de Aw en het WSW. Tevens kunnen de Aw en het WSW aanvullende eisen stellen als een corporatie in een risicovolle klasse wordt ingedeeld.

#### EXTERNE INVLOEDEN

Naast de kaders van de Aw en het WSW is het noodzakelijk dat de corporatie onderzoekt in hoeverre zij gevoelig is voor externe wijzigingen. Deze verschillen per corporatie, maar de sector heeft ook een aantal specifieke gevoeligheden. Als voorbeelden zijn te noemen:

Samenstelling portefeuille

- bijvoorbeeld mogelijkheid alternatieve bestemming voor bezit (met name bij zorg);
- soort vastgoed bijvoorbeeld Bedrijfsmatig onroerend goed (BOG) en omvang hiervan in de portefeuille;
- groeiende of krimpende markt;
- concurrentie koopmarkt.

**SPECIFIEKE DOELGROEPEN**

Zoals verhuur aan specifieke doelgroepen: zorg- of woongroepen of studenten. In hoeverre zijn en blijven zij in staat de huur te voldoen of treedt er mogelijk leegstand op.

Houding/opstelling gemeente over omvang sociale woningbouw.

**INVLOED VAN EXTERNE MAATREGELEN**

Daarnaast hebben maatregelen van buitenaf invloed op het risicoprofiel en leiden die tot mogelijke effecten op de corporatie. Hieronder voorbeelden die een groot effect hebben op de financiële positie van de sector:

- Passend toewijzen;
- Introductie verhuurdersheffing;
- Introductie vennootschapsbelasting (inclusief ATAD);
- Laag renteniveau;
- Splitsing DAEB/niet DAEB;
- Fors stijgende prijzen nieuwbouw, onderhoud;
- Vertaling klimaatakkoord voor corporaties;
- Sociaal akkoord Aedes Woonbond;
- Lage inflatie.

Het gaat hierbij niet alleen om invloed op de vermogenspositie van de corporatie. Ook moet de corporatie onder ogen zien wat de invloed is op de kasstromen en - in voorkomende gevallen - op de bedrijfsprocessen. (Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van de Covid-19 pandemie). Op basis hiervan kan de corporatie bepalen welke beheersmaatregelen zij moet nemen. Bijvoorbeeld meer of minder investeren, verkoop bezit etc.

**ONDERZOEKEN NAAR FINANCIËLE POSITIE**

Naast de Aw en het WSW doen meer instanties in de sector onderzoek naar de financiële positie van corporaties. De accountant schrijft hierover in zijn accountantsverslag van de corporatie maar ook banken en adviesbureaus publiceren over dit thema. Een recent voorbeeld is de publicatie van Finance Ideas: 'Financiële continuïteit woningcorporaties in gevaar'. (Zie <https://finance-ideas.nl/woningcorporaties-kunnen-opgaven-niet-realiseren/>) Corporaties moeten deze publicaties meenemen in de monitoring en beleidscyclus van de risico's.

## 6.3.2 RISICOSTRATEGIE EN RISICOBEREIDHEID

Doelstelling van de risicostrategie is om te bepalen welke risico's de corporatie loopt.

Als vervolgstap: welke risicobereidheid neemt de corporatie en wat is de risicocapaciteit? Belangrijk is om de risico's te bepalen en de impact van deze risico's te vaststellen.

**LIMIETEN: DE FINANCIËLE CRITERIA VAN DE AW EN HET WSW**

De volgende stap is limieten te stellen om de risico's in te perken. Een voorbeeld is hoe de corporatie omgaat met de financiële criteria van Aw/WSW. Corporaties moeten voor het DAEB en niet-DAEB gedeelte voldoen aan de financiële criteria zoals ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio.

Corporaties kiezen er vaker voor om ruim boven deze criteria te zitten. Bijvoorbeeld: de ICR mag niet lager zijn (voor DAEB) dan 1,6, terwijl het WSW 1,4 hanteert. De corporatie wil hiermee voorkomen dat het WSW de organisatie in het vizier krijgt of – een stap verder – onder bijzonder beheer komt. Deze opstelling kan leiden tot een te passief beleid. De vraag is of de corporatie nog wel aan de maatschappelijke doelstelling voldoet.

Een ander voorbeeld: de terugverdienperiode of een IRR (Internal Rate of Return) bij investeringsprojecten. Wanneer de corporatie bijvoorbeeld een erg hoge IRR hanteert, dan kan dat tot gevolg hebben dat de corporatie vrijwel nooit investeert. Wat betekent dit voor de ambities en maatschappelijke opgaven?

Bij de vaststelling van bijvoorbeeld een investeringsstatuut moet over deze limieten een goede discussie plaatsvinden tussen bestuur en de RvC. Dit mede om te voorkomen dat te snel risico's worden vermeden en er geen oog meer is voor de kansen (risicoaversie).

#### INCIDENTEN

Incidenten in de sector of externe omstandigheden kunnen van invloed zijn op het gebruik van risico-instrumenten (zoals verzekeringen) door de corporatie. Een voorbeeld is een rentederivaat. Op zich is dit een verzekeringsproduct dat renterisico's beperkt. Nadat deze derivaten onjuist gehanteerd zijn in de sector (zie Vestia) waren er veel corporaties, met name ook RvC's, die deze producten in de ban deden. Dat is niet altijd een terechte keuze. De RvC moet altijd beoordelen welk instrument op welke situatie van toepassing is en hoe de interne beheersing is geregeld (en zich niet op voorhand laten leiden door externe omstandigheden of incidenten).

#### CULTUUR IN DE ORGANISATIE: WAT IS DE RISICOBEREIDHEID?

Een ander belangrijke factor in de risicobereidheid van de corporatie wordt bepaald door de cultuur van mensen in de organisatie. Persoonlijke drijfveren kunnen het gedrag ten aanzien van risico's bepalen. Voor de RvC en het bestuur is het van belang dit bij beide gremia te onderkennen. Hoe bestuurders en RvC-leden persoonlijk met risico's omgaan, is van invloed op aanpak: de interne beheersing en toetsing (Zie hoofdstuk 5 *Interne beheersing van deze publicatie*).

Bij besluitvorming moeten bestuurders en toezichthouders alert te zijn op vooroordelen, zogenoemde 'bias'. Twee voorbeelden:

- Confirmation bias: degene die de beslissing voorlegt, geeft data of meningen van derden aan die de keuze moeten bevestigen (onder het mom: andere corporaties doen dit ook);
- Sunk costs bias: de corporatie heeft al zoveel kosten gemaakt, dat het beter is deze investering te doen. (onder het mom: anders is alles voor niets geweest). Dit komt vaker voor bij IT-projecten, maar dit speelde indertijd ook bij de SS Rotterdam.

### 6.3.3 RISICOMANAGEMENT: HET PROCES

Zoals we in het theoretische kader hebben gezien moet de corporatie een impactanalyse maken: de risico's worden vervolgens geïnventariseerd en geëvalueerd en de acties bepaald.

Deze acties zijn – zoals we eerder hebben besproken - in vier groepen te verdelen:

- Vermijden;
- Reduceren;
- Delen;
- Accepteren.

#### VERMIJDEN

De corporatie gaat een risico uit de weg door een project niet uit te voeren of te beëindigen.

#### REDUCEREN

De corporaties moeten beheersmaatregelen treffen om risico's te zoveel mogelijk te reduceren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om *hard controls*, zoals reglementen, functiescheidingen, procedures, mandateringen etc. (Zie hoofdstuk *Interne beheer-*

sing). Daarnaast zijn *soft controls* van belang. Daarbij gaat het om de vraag hoe besluiten in het bestuur of in de RvC tot stand komen, of er voldoende tegenkracht is in de organisatie en op welke manier de corporatie met risico's omgaat. De Aw heeft in dit kader een interessant onderzoek laten doen naar mogelijke risico's bij langzittende bestuurders (Zie het rapport *Kracht en tegenkracht* <https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2019/09/27/kracht-en-tegenkracht>).

#### DELEN

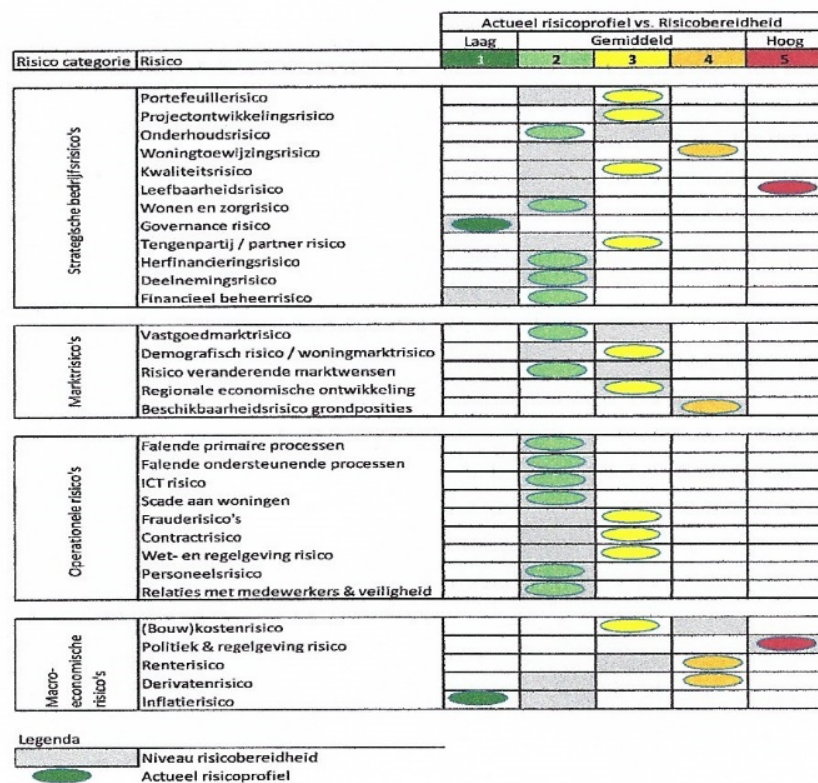
Voorbeelden van delen van risico's: verzekeringen afsluiten, uitbesteden van taken aan derden (zoals onderhoud) of samenwerking met andere corporaties.

#### ACCEPTEREN

De corporatie onderkent het risico en kiest bewust voor dit risico.

### 6.3.4 MONITORING EN VERSLAGLEGGING RISICO'S

De monitoring en verslaglegging van de risico's en de genomen maatregelen zijn ook voor corporaties van belang. De risico's en maatregelen nemen corporaties vaak op in de risicoparagraaf in de periodieke verslaglegging. De strategische risico's worden vaak in verschillende rubrieken in een zogeheten *risk appetite monitor* opgenomen. Met bijvoorbeeld kleuren kan de corporatie bij de verschillende onderdelen aangeven of het risico hoog of laag wordt ingeschat (zie afbeelding).



#### PERIODIEKE RAPPORTAGES

In de periodieke rapportages komen deze risico's en eventuele wijzigingen terug. Het bestuur en de RvC bespreken en analyseren deze vervolgens. Het verdient aanbeveling om bij deze verslaglegging een rapportage van de controller te vragen. Hij toetst deze risico's en maatregelen aan onder meer de reglementen van de corporatie (hard controls), maar geeft ook een oordeel over de verslaglegging en inschatting van de risico's.

#### RISICOPARAGRAAF

Ook moet de RvC eisen dat de corporatie een risicoparagraaf bij belangrijke besluiten toevoegt. Bijvoorbeeld bij investeringsbeslissingen, begrotingen, jaarverslag,

etc. Het verdient aanbeveling dat de corporatie de risico's in kaart brengt door kleuren te gebruiken. Deze geven het signaal of risico's zich voordoen en al of niet afgedekt zijn. Ook in de risicoparagraaf is het van belang de impact van het risico mee te nemen (volgens het risico-impactkader).

#### KRITISCHE RISICO INDICATOREN (KRI'S)

Om te voorkomen dat deze aanbevelingen tot zeer omvangrijke rapportages leiden – die door de RvC niet of nauwelijks te behappen zijn – kan de corporatie Kritische Risico Indicatoren (KRI's) formuleren. En ook hierin met kleuren te werken. De KRI's zijn in de sector nog in ontwikkeling.

Voorbeelden hiervan kunnen zijn:

- Leegstandpercentage;
- Waardeontwikkeling vastgoed;
- Beschikbaarheid ICT platform;
- Beschikbaarheid digitale dienstverlening;
- Percentage voortgang projecten;
- Energielabelprogressie;
- Borgbaar, oftewel voldoen aan de criteria van het WSW.

Afsluitend: de corporatie moet het risicomanagementproces bijhouden en actueel houden en in de beleidscyclus integreren. Voor risicomanagement zijn er ook specifieke softwarehulpmiddelen zoals Naris. (Zie: [www.naricom.nl](http://www.naricom.nl))

## 6.4 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- Hoe zijn met name de strategische en tactische risico's bepaald. Hoe is de RvC in dit proces betrokken.
- In welke risicoklasse hebben de Aw en WSW de corporatie ingedeeld. Welke gevolgen heeft dit voor het ondernemingsplan. Welke andere rapportages van deze externe toezichthouders over risico corporatie en sectorrisico heeft de corporatie ontvangen.
- Sluit de risicobereidheid van de RvC aan bij die van de organisatie.
- Welke scenario's zijn er gemaakt om de gevoeligheid van de corporatie te toetsen voor externe veranderingen.
- Heeft het bestuur/de corporatie actueel inzicht op mogelijke externe veranderingen (zoals de gemeente die terugkomt op afspraken over aantal sociale huurwoningen).
- Welke ontwikkelingen c.q. gebeurtenissen noodzaken de corporatie om nog eens kritisch naar de risicobereidheid te kijken.
- Heeft de organisatie voldoende zicht op vertalingen van gebeurtenissen nu naar de toekomst c.q. verwerking in meerjarenbegroting. Voorbeeld: stel dat corporatie besluit tot huurbetrouwings, wat betekent dit voor het meerjarenperspectief en investeringskader.
- Wordt er een risicomanagement-software tool gehanteerd en hoe draagt deze bij aan vorming oordeel van de organisatie.
- Zijn de belangrijke besluiten en goedkeuringsverzoeken voorzien van een adequate risicoparagraaf, zoals bij:
  - begrotingen;
  - investeringsvoorstellen;
  - portefeuillestrategie;
  - jaarverslag;
  - periodieke verslaglegging (kwartaal- of tertiaalrapportages).
- Heeft de RvC het goede gevoel bij de tegenkracht in de organisatie. Bijvoorbeeld komen dilemma's in keuzes of besluitvorming voldoende naar voren.
- Is de inbreng van andere personen dan de bestuurder c.q. bestuur in de RvC-

vergadering louter ceremonieel. Spreekt 'his master's voice' of is er ruimte voor de eigen mening.

- Welke opmerkingen heeft de accountant in zijn managementletter c.q. accountantsverslag
- gemaakt. Wat gebeurt hiermee.
- Wat doet de organisatie met de eventuele opmerkingen van de controller bij rapportages.
- Kijkt de corporatie voldoende naar wat er zich in de sector afspeelt of opereert zij te veel op eigen houtje.

## 7

MEERJAREN-  
BEGROTING

*In de meerjarenbegroting (MJB) maakt het bestuur van de corporatie een financiële vertaling van het jaarplan en een financiële projectie naar de komende jaren. Wat staat er precies in de MJB en waar moet de RvC aandacht voor hebben?*

*(Auteur: Gerard Erents, zelfstandig bestuursadviseur en commissaris bij Rijswijk Wonen, Domesta en WSG)*

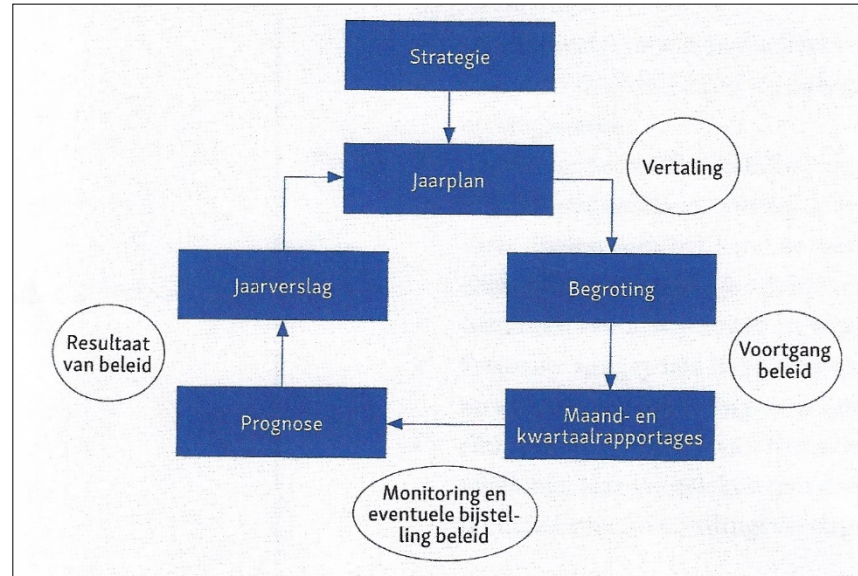
## INTRODUCTIE

In de planning – en control cyclus kijkt het bestuur enerzijds vooruit naar de komende jaren (de stip op de horizon) en evalueert het bestuur anderzijds de verschillen tussen de plannen van het lopende jaar en de gerealiseerde plannen. Waar nodig formuleert het bestuur acties om bij te sturen (Plan-Do-Check-Act).

Tijdens de planning- en control cyclus stelt het bestuur de volgende documenten op:

- Strategienota: beleid en doelen voor de komende jaren. Bouwstenen van de strategienota zijn onder andere de portefeuillestrategie en het ondernemingsplan. Vaak publiceert het bestuur hierbij ook een kadernotitie, waarin het de uitgangspunten voor de komende jaren uiteenzet.
- Jaarplan: doelstellingen en activiteiten voor het eerste jaar uit de strategienota.
- Meerjarenbegroting: financiële vertaling van het jaarplan en de komende jaren.
- Bij corporaties wordt de meerjarenbegroting vertaald onder andere in een dPI van vijf jaar
- (dPI staat voor de Prospectieve Informatie).
- Maand, kwartaal c.q. tertiaalrapportages: overzicht realisatie van financiële en kwalitatieve doelen voor het lopende jaar, vergeleken met de begroting (en realisatie voorgaande jaar), inclusief een toelichting van het bestuur over oorzaken van afwijkingen en voorgenomen acties om bij te sturen.
- Prognose: aangepaste begroting naar aanleiding van actuele interne en externe ontwikkelingen en genomen acties om bij te sturen.
- Jaarverslag: realisatie van financiële en kwalitatieve doelen van het afgelopen jaar vergeleken met de gerealiseerde plannen van het voorgaande jaar, inclusief verantwoordingsverslag.

Schematisch als volgt weer te geven:



## 7.2 BOUWSTENEN VOOR DE MEERJARENBEGROTING C.Q. JAARBEGROTING

In de meerjarenbegroting maakt het bestuur een financiële vertaalslag van de plannen voor de komende jaren. Belangrijke bouwstenen voor de herijking van de meerjarenbegroting zijn:

- Voorgaande meerjarenbegroting;
- Uitvoering bestaande jaarbegroting inclusief analyse verschillen begroting/werkelijkheid en leidend tot een jaarprognose;
- Geactualiseerde portefeuillestrategie;
- Geactualiseerd ondernemingsplan;
- (Gewijzigde) voorschriften van Aw/WSW;
- (Gewijzigde) specifieke wetgeving, zoals de vennootschapsbelasting;
- Externe invloeden, zoals Covid-19, stikstofregulering, Woonakkoord Aedes-Woonbond;
- Actualisatie prestatieafspraken gemeenten;
- Treasury jaarplan;
- Investeringsbegroting.

Het bestuur beoordeelt ieder jaar of bovenstaande uitgangspunten van de meerjarenbegroting nog actueel zijn of moeten worden herzien.

Voor de RvC is het van belang om na te gaan of en waarom de gehanteerde uitgangspunten van de voorgaande begroting gewijzigd zijn. Dit kan deels aan externe omstandigheden liggen, zoals gewijzigd beleid door Aw/WSW, aangepast renteniveau of door Covid-19. Ook kan de organisatie de interne informatie verbeterd hebben, bijvoorbeeld door de opstelling van een adequatere meerjaren onderhoudsplanning.

Voor de RvC is het nuttig om ná actualisatie van de meerjarenbegroting te bezien hoe komend jaar 1 zich verhoudt tot jaar 2 in de vorige meerjarenbegroting en de verschillen te analyseren.

## 2. b

De meerjarenbegroting komt het hele jaar terug in de planning en control cyclus. Veelal stappen corporaties van een kwartaalcyclus in de informatievoorziening over naar een cyclus van tertialen (eens in de vier maanden). Voordeel is dat het bestuur – na een periode van acht maanden - een actueler beeld kan geven om de meerjarenbegroting in de periode van augustus – oktober te actualiseren.

## 2. c

Zie hoofdstuk 2 Portefeuillestrategie in deze handreiking.

## 2. e

De Aw en het WSW brengen jaarlijks een leidraad voor de economische parameters dPI uit.

Deze leidraad verschijnt normaal gesproken in augustus van het lopende jaar en geeft uitgangspunten en richtlijnen voor de dPI voor de komende vijf jaar:

- De lange termijn verwachting voor de parameters marktwaarde in verhuurde staat en beleidswaarde. Belangrijke parameters zijn hierin de percentages over prijsinflatie, overige variabele lasten, onderhoud en leegwaarde.
- Prijsinflatie/loonstijging/bouwkostenstijging/renteverwachting/saneringsheffing/obligo WSW/Vpb met name de gewijzigde definities over onderhoud of investering.

Corporaties volgen deze uitgangspunten doorgaans. Zo niet, dan moet het bestuur duidelijk aangeven waarom het afwijkt van de uitgangspunten en deze te kwantificeren.

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/actuele-informatie/overzicht-berichten-aw/actuele-informatie-aw/leidraad-economische-parameters-dpi-2019>

## 2. f en g

De corporatie moet goed inzicht hebben in de fiscale positie. Specifieke punten zijn onder andere waardering sloop/nieuwbouw; activering investering versus onderhoud, tarief- en grondslagwijzigingen.

Zie ook de VTW-handreiking Toezicht op fiscaliteit <https://www.vtw-publicaties.nl/toezicht-op-fiscaliteit/>

## 2.h

Veel corporaties maken meerjarige prestatieafspraken met gemeenten in de zogenaamde driehoek van gemeenten, huurdersorganisaties en corporaties. De driehoek actualiseert die meerjarige prestatieafspraken doorgaans jaarlijks, aan de hand van de geldende prestatieafspraken. De aanpassingen verwerkt de driehoek in de nieuwe meerjarenbegroting.

## 2.i

Is er een relatie gelegd met het Treasury jaarplan? (Zie hoofdstuk 3 Treasury van deze handreiking).

## 2.j

In welke vorm en tot in welk detail is de investeringsbegroting gemaakt? Dit is per corporatie verschillend. Is de begroting zeer globaal dan komt de toetsing veelal te liggen bij de investeringsvoorstellen. Bij veel corporaties is deze investeringsbegroting gedetailleerd en sluit deze aan op de portefeuillestrategie. (Zie hoofdstuk 2 Portefeuillestrategie van deze handreiking).

Daarnaast is van belang in hoeverre de RvC al voldoende inzicht heeft in de gekozen investeringen en toetsing hierop aan de hand van onder andere meerjarenbegroting en investeringsstatuut. Oftewel: hoe hard zijn deze investeringen (in hoeverre liggen deze al vast)?

Deze bouwstenen en de overige wijzigingen, bijvoorbeeld in de organisatie, keren veelal terug in de kadernotitie. In de kadernotitie presenteert de corporatie op systematische wijze de actualisatie van de uitgangspunten. Veelal bespreekt het bestuur deze notitie met de RvC en dient deze kadernotitie als basis voor de uitwerking in een meerjarenbegroting.

Nadat het bestuur deze notitie met de RvC heeft besproken, werkt de corporatie de meerjarenbegroting uit. De meest gebruikelijke automatiseringshulpmiddelen hiervoor zijn het pakket WALS (zie website Ortec) en de applicatie FMP (Financiële Meerjarenplanning). De FMP applicatie is een afgeleide van WALS (met minder mogelijkheden voor bijvoorbeeld financiële scenario's).

## 7.3 OPZET MEERJARENBEGROTING

De corporatie moet de meerjarenbegroting voor zowel het DAEB als niet DAEB-gedeelte van de corporatie opstellen. Meestal maakt de corporatie een geconsolideerd overzicht en daarnaast een afzonderlijk DAEB en niet DAEB-gedeelte. Belangrijk is onder meer dat de kasstromen DAEB en niet DAEB juist gescheiden zijn. Hoe gaat de corporatie om met de aflossing van de interne niet DAEB-lening en de eventuele dividenduitkering naar het DAEB?

De meerjarenbegroting is een uitgebreide notitie waarin veel thema's aan de orde komen. Een voorbeeld van een inhoudsopgave is als volgt:

### HOOFDSTUK ONTWIKKELINGEN

Hierin komen relevante ontwikkelingen voor een corporatie aan de orde, zoals demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, politiek-juridische, financiële ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Belangrijk is dat de corporatie de algemene ontwikkelingen vertaalt naar het werkgebied van de corporatie.

### HOOFDSTUK THEMA'S

Voorbeelden van thema's die aan de orde komen zijn: betaalbaar wonen, leefbaarheid, zorg en welzijn huurders, energietransitie, verduurzaming, dienstverlening, prestatieafspraken gemeenten en huurders, ontwikkeling organisatie, onderhoudsbeleid, woningvoorraad inclusief (des)investeringen, financiële positie. De corporatie vertaalt de thema's (zo concreet mogelijk) naar KPI's. Deze vormen weer de basis voor de tussentijdse toetsing en informatie.

### HOOFDSTUK FINANCIËLE BEGROTING

De corporatie vertaalt in dit hoofdstuk de bovengenoemde thema's in een jaar- en meerjarenbegroting, inclusief een kasstroomoverzicht over die jaren en een treasury overzicht.

Belangrijk is dat de corporatie het effect van resultaten van de meerjarenbegroting vertaalt naar de toetsingscriteria van Aw/WSW. Corporaties houden meestal een termijn van 10 jaar aan. Aw/WSW toetst op de eerste vijf jaar. Deze eerste vijf jaar vindt ook de vertaling naar de dPi plaats. Bij de vertaling van de resultaten van de meerjarenbegroting hanteert het bestuur vaak scenario's om te toetsen hoe de corporatie binnen deze criteria kan blijven.

Als een corporatie dicht tegen de normen van het WSW aanzit, is het van belang aan te geven hoe gevoelig de corporatie is voor bijvoorbeeld inflatie, stijgende prijzen bouwkosten etc. Op basis van deze gevoeligheidsanalyse kan de corporatie in scenario's beschrijven aan welke knoppen het kan draaien om binnen de normen van het WSW te blijven. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het uitstellen van investeringen, verminderen duurzaamheidsuitgaven etc.

**RISICOPARAGRAAF**

In deze paragraaf staan posten die bij de corporatie mogelijk risico opleveren. Die hebben bijvoorbeeld betrekking op toestemming voor verkoop bezit, aanwezigheid locaties en houding gemeente(n) ten opzichte van sociale woningbouw, niveau en ontwikkeling van de organisatie, ruimte ten opzichte van normen Aw/WSW, rente-risico etc.

Het bestuur moet deze risico's zo goed mogelijk in kaart brengen, zodat het deze ook in de tussentijdse verslaglegging kan rapporteren. Het mooiste is om de risico-posten te vertalen in KRI's (Kritische Risico Indicatoren). (Zie hoofdstuk 6 Risicomanagement in deze handreiking).

**CONTROLLERSBRIEF**

De controller meldt zijn bevindingen bij de meerjarenbegroting in zijn controllers-brief.

Onderwerpen in deze brief zijn:

- Proces totstandkoming begroting;
- Relatie meerjarenbegroting met parameters Aw/WSW;
- Relatie met Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties (Zie hoofdstuk 12 Aw/WSW in deze publicatie);
- Specifieke zaken die betrekking hebben op aansluiting meerjarenbegroting met portefeuille-strategie, meerjarenonderhoudsplan, financiering;
- Bevindingen over risicoparagraaf in meerjarenbegroting;
- Verwerking DAEB/niet-DAEB gebaseerd op juiste scheiding én afwikkeling niet-DAEB lening,
- dividend niet-DAEB.

## 7.4 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- Past de meerjarenbegroting in de strategie van de corporatie, onder andere de portefeuille-strategie/jaarrekening etc.;
- Zijn de belangrijkste risico's in kaart gebracht;
- Welke scenario's heeft het bestuur gemaakt en hoe gevoelig is de organisatie voor deze scenario's (Zie paragraaf 7.3 van dit hoofdstuk);
- Sluit de meerjarenbegroting aan op de prestatieafspraken met gemeenten en huurders;
- Hoe is de energietransitie en verduurzaming verwerkt en past deze binnen de gehanteerde
- uitgangspunten van het beleid;
- Hoe zijn de investeringen verantwoord in de investeringsbegroting en hoe neemt de RvC deze mee in de goedkeuring;
- Is het verloop van de ratio's van Aw/WSW inzichtelijk gemaakt en passen de uitkomsten
- van de meerjarenbegroting binnen deze ratio's;
- Heeft het bestuur de parameters van Aw/WSW gehanteerd en past de meerjarenbegroting in uitgangspunten borgingsplafond WSW;
- Past de huuraanpassing en huurbeleid binnen het akkoord Aedes-Woonbond;
- Zijn de aanpassingen in de vennootschapsbelasting (met name ATAD) goed verwerkt;
- Op welke wijze zijn eventuele verbindingen (zoals met projectontwikkelaars) verwerkt;
- Welke opvallende verschillen zijn er ten opzichte van de meerjarenbegroting van voorgaand
- jaar en hoe zijn deze te verklaren.

**TOT SLOT: GOEDKEURING MEERJARENBEGROTING**

Wat houdt goedkeuring van de meerjarenbegroting door de RvC in? In feite geeft de RvC goedkeuring aan het eerste jaar van de meerjarenbegroting en is deze de basis voor verslaglegging en de cyclus Plan-Do-Check-Act.

Er is vaak wel discussie over de vraag of de RvC de investeringen van de komende periode heeft goedgekeurd. Dit hangt mede af van de opzet van de investeringsbegroting en hoe hard of zacht deze investeringen zijn.

In deze investeringsbegroting zullen mede het afwegingskader en de beslisboom onderdeel moeten zijn.

Is in feite de afweging voor de projecten in de meerjarenbegroting al gemaakt en goedgekeurd dan is de feitelijke goedkeuring in het jaar zelf door de RvC louter formeel.

## 8

# TUSSENTIJDSE BERICHTGEVING

*De dagelijkse gang van zaken bij corporaties blijkt in de praktijk vaak minder voorspelbaar dan gedacht. De externe omgeving heeft grote invloed op het (kunnen) behalen van de doelstellingen van de woningcorporatie. Het belang van (bij) sturen is groot. Hoe wordt de RvC hierover tussentijds geïnformeerd?*

*(Auteur: Johan Schudde, directeur Financiën bij Stichting Staedion en commissaris bij Woonpartners Midden Holland en De Goede Woning)*

## INTRODUCTIE

De Governancecode woningcorporaties 2020 vraagt van een corporatie dat bestuur en RvC een gezamenlijke visie hebben op Bestuur en Toezicht (bepaling 1.1). Daarnaast zijn bestuur en RvC aanspreekbaar en leggen actief ze verantwoording af. Bij de verantwoording is een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en RvC. Het bestuur is primair verantwoordelijk voor het behalen van resultaat en de verantwoording hierover. De RvC legt verantwoording af over het gevoerde toezicht (bepaling 2.1)

De corporatie legt in haar strategische plannen vast wat zij als haar maatschappelijke, operationele en financiële doelen ziet. Het bestuur stelt deze doelen en plannen vast, de RvC keurt deze goed. Dit is de basis voor het afleggen van verantwoording.

De verantwoording aan de externe stakeholders over de realisatie van deze doelen vindt één keer per jaar in het jaarverslag (Zie hoofdstuk 10 Jaarverslag van deze handreiking) Gedurende het jaar vindt de dialoog over de prestaties plaats tussen bestuur en RvC. Wat is de gewenste frequentie van deze dialoog en hoe ziet de tussentijdse berichtgeving bij een woningcorporatie eruit?

## 8.2 PLANNING & CONTROL CYCLUS

Met de planning & control (P&C) cyclus wordt op systematische manier richting gegeven aan het begrotings- en verantwoordingsproces waarmee de corporatie in control blijft. De P&C cyclus beschrijft op hoofdlijnen de werkwijze en tijdsplanning van de begrotings- en verantwoordings-documenten. Het doel is dat bij iedereen in de organisatie bekend is welke bijdrage per functie(groep) wanneer verwacht wordt, zodat de documenten volgens planning kunnen worden opgeleverd. Voor RvC, bestuur en medewerkers maakt de P&C cyclus tevens inzichtelijk welke

begrotings- en verantwoordingsdocumenten er zijn en wat de volgorde hiervan is.

Planning & control omvat het hele proces bij een corporatie van het opstellen van de ondernemingsstrategie tot aan de jaarlijkse verantwoording aan de interne en externe stakeholders middels het jaarverslag.



In de ondernemingsstrategie zijn de doelen van de corporate voor de (nabije) toekomst beschreven. Om de doelstellingen van de ondernemingsstrategie te kunnen monitoren is het noodzakelijk om vanuit de strategie de strategische KPI's te formuleren.

Deze worden vertaald naar tactische en operationele KPI's, het zogenaamde 'KPI huis'. Een goed gebouwd 'KPI huis' is de basis om (tussentijds) te kunnen sturen op de realisatie van de strategische doelen en de onderlinge samenhang. In de tussentijdse berichtgeving (de maand- en kwartaalrapportage) rapporteert het management/bestuur op basis van het 'KPI huis' over de voortgang van de realisatie van de strategische doelen.

## 8.3 KWARTAAL OF TERTIAALRAPPORTAGES

De corporatie rapporteert – volgens de vastgestelde P&C cyclus - tussentijds op twee manieren: de maandrapportage en de tertiaalrapportage. In de praktijk komt in plaats van de maandrapportage ook wel de 4-wekelijkse rapportage voor en in plaats van een tertiaalrapportage (elke 4 maanden) wordt een kwartaalrapportage (elke drie maanden) gehanteerd.

De maand of 4-weeksrapportage wordt gebruikt voor de verantwoording van management aan directie en van directie aan bestuur. De kwartaal- of tertiaalrapportage wordt gebruikt voor de verantwoording van directie aan bestuur en bestuur aan RvC. Het is belangrijk dat de rapportages gebruik maken van dezelfde data die bijvoorbeeld in een datawarehouse zijn verzameld (en dus niet uit verschillende bronnen worden opgehaald). Ook moet de rapportages dezelfde definities voor de KPI's hanteren.

Er is geen goed of fout bij de keuze voor kwartaal- of tertiaal- danwel maand- of 4-weeks-rapportage. Van belang is dat de gekozen periodiciteit goed aansluit bij de vergadercyclus en de andere producten in de P&C cyclus.

Bij de verantwoording van en voor bestuur en RvC heeft de kwartaalrapportage in plaats van de tertiaalrapportage de lichte voorkeur. In de praktijk kan de tertiaalrapportage leiden tot (te) weinig momenten in het jaar waarop bestuur en directie en bestuur en RvC met elkaar in discussie gaan op voortgang van de strategische en tactische KPI's. Het inzicht in de cijfers tot en met augustus (de tweede tertiaalrapportage) vormt daarentegen wel een betere basis voor de start van het begrotingsproces. Het opstellen van vier kwartaalrapportages in plaats van drie tertiaalrapportages legt wel een grotere belasting op de organisatie. Digitalisering en gebruik van tools als Power BI kan daarbij echter uitkomst bieden.

## 8.4 KWARTAALRAPPORTAGE: OOK BLIK NAAR DE TOEKOMST

De kwaliteit van de kwartaalrapportage vraagt om continu aandacht van de RvC. Vaak is de rapportage alleen een lange opsomming van feiten en ontbreekt de link naar de externe omgeving en de ondernemingsstrategie. De nadruk in de kwartaalrapportage ligt dan op verantwoording achteraf en te weinig op sturing en beheersing, dus bijsturing. En dat is jammer want daarmee verliest verantwoordende aan betekenis.

De kwartaalrapportage zou meer een prospectief karakter moeten hebben, ofwel niet alleen terugkijken naar het verleden, maar ook een doorkijk naar de toekomst. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is om prognoses te maken en aan te geven welke acties de corporatie de komende periode oppakt. Goede (up to date) prognoses bepalen in grote mate de kwaliteit van de kwartaalrapportage en daarmee de discussie over de opties om bij te sturen.

Een kwartaalrapportage bij een woningcorporatie heeft vaak de volgende indeling:

- Managementsamenvatting: feitelijk het bericht van het bestuur aan de RvC. Wat zijn de onderwerpen die besproken moeten worden tijdens de vergadering?
- Omgevingsanalyse: welke onderwerpen in de externe omgeving (Rijk / Woningmarkt en economie / Corporatiesector / Woningmarktregio / Gemeente) en interne omgeving (organisatie / personeel / ICT / verbindingen) zijn voorbij gekomen afgelopen kwartaal en hebben (mogelijk) impact op het behalen van de organisatiedoelstellingen?
- Control raamwerk: overzicht van de belangrijkste adviezen en uitkomsten over risicomanagement, interne en externe controles / audits en compliance activiteiten.
- (Zie het hoofdstuk 6 Risicomanagement voor de KRI's). De controller van de corporatie schrijft de kwartaalrapportage vaak.
- Jaarplan: toelichting op de strategische doelen en de realisatie hiervan
- Financiën: kastroomoverzicht en V&W rekening (realisatie versus begroting en prognose) met toelichting.
- Verbindingen: een overzicht van de verbindingen (met bijvoorbeeld projectontwikkelaars) en toelichting op de ontwikkelingen en resultaten in het afgelopen kwartaal.
- Follow-up van de opmerkingen van de externe toezichthouders: de punten uit de managementletter van de accountant en de opgelegde interventies en/of toezichtsafspraken in de oordeelsbrief van de Aw.
- Bijlagen: verschildt per corporatie. Vaak worden er afspraken gemaakt tussen management en bestuur en/of bestuur en RvC om specifiek aandacht te geven aan vooraf bepaalde items zoals bijvoorbeeld voortgang investeringen, treasury, lopende projecten / programma's in de organisatie of opvolging van aanbevelingen / actiepunten uit in het verleden uitgevoerde interne controles.

Het onderdeel Jaarplan in de kwartaalrapportage is opgebouwd op basis van de geformuleerde strategische doelen in het jaarplan. De toelichting vindt plaats volgens het 'management bij exception' principe: alleen een toelichting waar resultaten afwijken van de doelstellingen.

Het format van de toelichting op de strategische doelen in de kwartaalrapportage is veelal gebaseerd op de Balanced Score Card (BSC)-systematiek. Zoals de naam al doet vermoeden is het evenwicht of balans een belangrijk uitgangspunt: er moet een balans zijn tussen korte en lange termijn doelen, financiële en niet-financiële maatstaven, leidende en volgende indicatoren en externe en interne perspectieven. Het gaat om de samenhang: een verbetering bij het ene perspectief mag niet het andere perspectief in de weg zitten.

Daarnaast is het de kunst om het aantal strategische KPI's te beperken (focus) en deze te vertalen naar tactische en operationele KPI's. Het totaal vormt – zoals we eerder beschreven – het 'KPI huis' van de corporatie.

Het werkgebied is breed & divers en in grote lijnen voor iedere corporatie hetzelfde. Het gaat om de volgende perspectieven:

- Bewoners, Vastgoed & duurzaamheid;
- Klanten en medewerkers;
- Financiën;
- Interne processen;
- Lerend vermogen & innovatie.

De vereiste accenten binnen deze perspectieven kunnen van elkaar verschillen. In de corporatiesector is het gevaar om alles 'een beetje' te doen. De uitdagingen voor een kleine corporatie in een dorp in Groningen wijken enorm af van een grootstedelijke corporatie met leefbaarheids- en funderingsproblemen in Den Haag of Rotterdam. Durf te kiezen en formuleer de ambities meetbaar en in overeenstemming met de aanwezige middelen (realistisch). Zie als RvC erop toe dat het bestuur die keuzes durft te maken.

Bijgevoegd een voorbeeld uit de praktijk: Woonstad Rotterdam heeft in samenwerking met Accent Advies het perspectief 'Bewoners, Vastgoed & Duurzaamheid' uitgewerkt:

## Strategisch KPI Huis – Bewoners, Vastgoed & Duurzaamheid



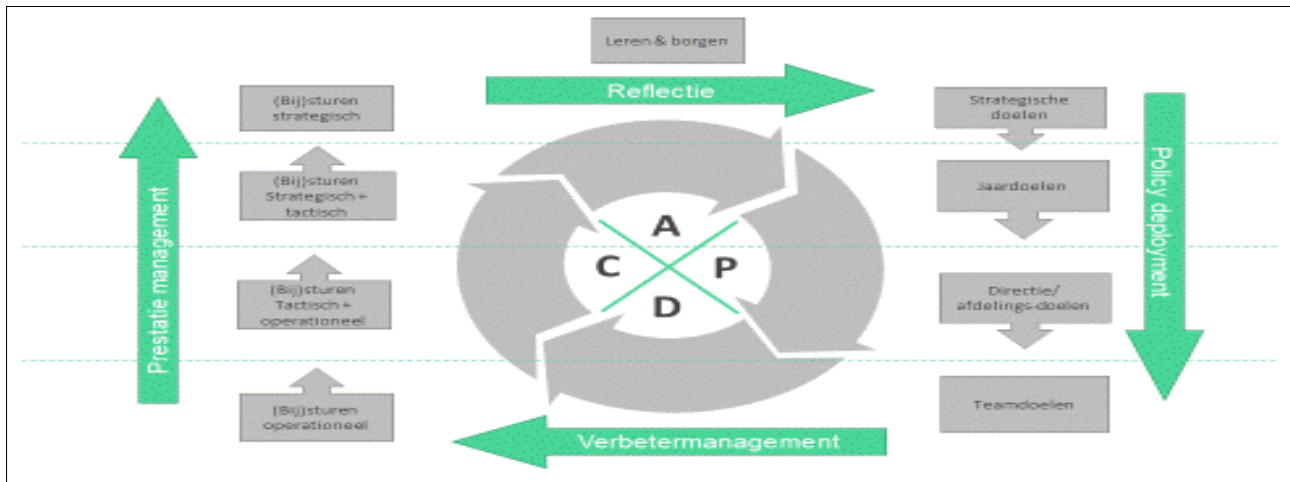
Het behalen van strategische doelstellingen is een continu proces van plannen, doen, meten en bijsturen (Plan-Do-Check-Act). Daarbij is de omgeving waarin de corporaties acteren voortdurend in beweging. Het opzetten en toepassen van een strategisch 'KPI huis' (zoals hierboven) is dus ook niet een eenmalige actie. Ga periodiek in discussie met de bestuurder over het 'KPI huis' van uw corporatie.

## 8.5 PRESTATIEDIALOOG

De tussentijdse berichtgeving ondersteunt de dialoog tussen bestuur en RvC over de (jaarplan) doelen van de corporatie. Dit wordt ook wel de 'prestatiedialoog' genoemd ofwel het sturen op het behalen van de jaardoelen door inzicht te creëren in afwijkingen en (grond)oorzaken om zo bij te kunnen sturen door tegenmaatregelen te formuleren.

De prestatiedialoog wordt in de organisatie op het niveau van directie en bestuur gevoerd om de prestaties continu te verbeteren.

#### DE CIRKEL VAN CONTINU VERBETEREN - OP ORGANISATIELEVEL



Een goed gevoerde prestatiedialoog tussen directie en bestuur leidt tot een kwalitatief betere kwartaalrapportage en dus een beter gesprek tussen bestuur en RvC. Vaak constateert en motiveert het bestuur in een kwartaalrapportage volop, maar ontbreken de consequenties en opvolging van de constatering: hoe stuurt het bestuur daadwerkelijk (bij)? De kwaliteit en de analytische waarde van een kwartaalrapportage is sterk afhankelijk van de gevoerde prestatiedialoog op het niveau van directeur en bestuur.

## 8.6 FINANCIËN IN KWARTAALRAPPORTAGE

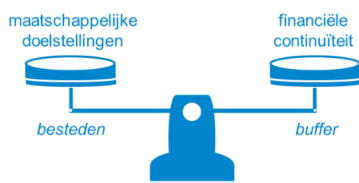
Vorm en inhoud van de rapportage over de financiën worden sterk gestuurd door de begroting. Corporaties zijn verplicht om volgens de Woningwet de winst- en verliesrekening op basis van het functioneel model (aan de hand van bedrijfsfuncties) te presenteren in de jaarrekening. De financiële paragraaf in jaarplan/begroting en de kwartaalrapportages bevat een opstelling gebaseerd op het categorale model (op basis van categorieën in kostensoorten).

In de kwartaalrapportage zet de corporatie de realisatie van de voorgenomen plannen af tegen de vastgestelde begroting én tegen de voortdurend geactualiseerde jaarprognose. De RvC kan zich zo een reëel beeld vormen over de verwachte financiële resultaten.

Nu de winst- en verliesrekening, mede onder invloed van de actualiteiten in de externe verslaggeving (Zie hoofdstuk 10 Jaarverslag van deze handreiking), aan informatiewaarde inlevert, wordt het kasstroomoverzicht steeds belangrijker. De realisatie van de geprognosticeerde kasstromen in de onderhouds- en investeringsbegroting kan op steeds meer belangstelling van buitenaf rekenen en verdient dus een prominente plaats in de kwartaalrapportage, inclusief de treasury activiteiten die daarmee verband houden. (Zie hoofdstuk 3 Treasury van deze handreiking).

Relatief nieuw fenomeen in de kwartaalrapportage is de tussentijdse verantwoording over de prestaties van het vastgoed in eigendom (direct rendement). Veel corporaties zijn hier nog zoekende in het formuleren van normen voor de financiële kengetallen die ze zelf in de financiële sturing willen gebruiken. De financiële kengetallen van woningcorporaties moeten conform het beoordelingskader vol-

doen aan de normen die de externe toezichthouders Aw en het WSW stellen. Veel corporaties willen daarnaast interne normen hanteren voor de financiële kengetallen maar zijn zoekende in hoe zij deze interne normen kunnen onderbouwen. Woningcorporaties willen veiligheidsmarges aanhouden (ook gezien de volatiliteit van de beleidswaarde als belangrijke factor in de financiële kengetallen), maar daarnaast dichter op de financiële grenzen acteren om maximaal te kunnen presteren op de maatschappelijke doelstellingen.



De vertaling naar normen voor de financiële en maatschappelijke doelen en de tussentijdse verantwoording hierover is veelal nog work in progress. Ga hierover in gesprek met uw bestuurder. Daarnaast is het percentage van de investeringen dat de corporatie realiseert een belangrijk aandachtspunt, zeker vanuit de Aw. Veel corporaties voeren het investeringsprogramma aan de voorkant maximaal op (tot aan de grenzen van de ratio's) om zo een discussie met de gemeente over nog in te vullen bestedingsruimte te vermijden. Als echter het realisatiepercentage van de gereserveerde middelen voor de plannen laag is, geeft dat te denken. Dit gaat tot vragen leiden van de externe toezichthouder en de gemeente.

Stel als RvC vragen over het realiteitsgehalte van de begrote kasstromen. Zit er een duidelijk verband met de gerealiseerde kasstromen in voorgaande jaren en de capaciteit in de werkorganisatie (krijgen ze het werk wel weggezet)?

## 8.7 VERBINDINGEN

In de tussentijdse berichtgeving staat ook informatie over de verbindingen waar de corporatie bestuurlijk en/of financieel in participeert. Daar moet de RvC aandacht voor hebben. (Zie ook de VTW-handreiking over verbindingen: <https://www.vtw-publicaties.nl/verbindingen/>.) Juist in de verbindingen vinden de meer risico-volle activiteiten plaats, als ook in de niet-DAEB activiteiten. In de praktijk krijgen de verbindingen onterecht vaak te weinig aandacht. Het onderwerp verbindingen moet een vast onderdeel zijn op de agenda van de RvC en de auditcommissie.

Om de goed te sturen en monitoren, is het hanteren van een classificatie gerelateerd aan de risico's en belangen van de verbindingen raadzaam. Deze classificatie wordt ook toegepast bij de periodieke rapportageverplichtingen:

1. Groot risico en groot belang;
2. Groot risico en beperkt belang;
3. Beperkt risico en groot belang;
4. Beperkt risico en beperkt belang.

De inhoud van de kwartaalrapportage is afhankelijk van de classificatie van de verbinding. In onderstaande tabel (die betrekking heeft op verbindingen) is opgenomen welke rapportages het bestuur aan de RvC aanlevert en met welke frequentie. De corporatie herbeoordeelt ieder kwartaal de classificatie. Veranderingen in de classificatie vermeld het bestuur in de periodieke rapportage.

| Klasse | Classificatie                  | Rapportage                                                                                                                                                                          | Frequentie |
|--------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1      | Groot risico, groot belang     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Balans, W&amp;V met toelichting en vergelijking met begroting.</li> <li>Prognose jaarresultaat en beschrijving van ontwikkelingen</li> </ul> | Kwartaal   |
| 2      | Groot risico, beperkt belang   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Belangrijke ontwikkelingen</li> <li>prognose jaarresultaat met toelichting</li> </ul>                                                        | Kwartaal   |
| 3      | Beperkt risico, groot belang   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Afwijkingen van prognose jaarresultaat</li> <li>Toelichting op materiële mutaties</li> </ul>                                                 | Kwartaal   |
| 4      | Beperkt risico, beperkt belang | <ul style="list-style-type: none"> <li>Balans en W&amp;V rekening</li> </ul>                                                                                                        | Jaar       |

## 8.8 CONTINU MONITOREN MET DATA

De ontwikkelingen op het gebied verantwoording en data gaan snel. Digitale hulpmiddelen zoals de tool Power BI maken steeds vaker onderdeel uit van de gereedschapskist van corporaties. Continu monitoren is daarbij het devies. Controle en verantwoording op elk gewenst moment, met een focus op data, om zo de uitzonderingen op het proces/de afspraken voortdurend in beeld te hebben om daarop te kunnen acteren. Concreet betekent dit aandacht voor:

- Data visualisatie, in een oogopslag de ontwikkeling zichtbaar;
- Eenduidig format voor jaarplan, maand, kwartaal en jaarrapportage;
- Volledig digitaal beschikbare rapportages (beschikbaarheid op ieder gewenst moment);
- Dynamische data, mogelijkheid om door te klikken naar meer detail.

De genoemde toepassingen voor de tussentijdse berichtgeving is bij een groot aantal corporaties inmiddels geland. Het visualiseren van doelen en het in één oogopslag en op ieder gewenst moment zien hoe het met die doelen ervoor staat, is belangrijk, zeker voor een RvC. Dit maakt het meten en bijsturen op de strategische doelen makkelijker, minder kostbaar en tijdrovend. Daag uw bestuurder uit op dit onderwerp.

## 8.9 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- Ga in gesprek met de bestuurder over de kwaliteit en periodiciteit van de tussentijdse rapportages. Past dit bij de wensen van de RvC? En blijkt uit de tussentijdse verantwoording dat er een goede prestatiedialoog in de organisatie aan ten grondslag ligt?
- Goede (up to date) prognoses bepalen in grote mate de kwaliteit van de kwartaalrapportage en daarmee de discussie over de bijsturingmogelijkheden. Leg de realisatie aan het eind van het jaar per KPI eens naast de tussentijdse prognoses en ga het gesprek met de bestuurder aan over de kwaliteit van de tussentijdse cijfers.
- Vraag naar de aansluiting tussen Q4/T3 rapportage en de jaarrekening. Welke verschillen zijn er en waar vloeien die uit voort? De mate van aansluiting zegt iets over de kwaliteit van de administratie en de tussentijdse berichtgeving.
- De aandacht voor financiële normering van het vastgoed gaat onterecht vaak uit naar alleen nieuwbouw, terwijl het financiële belang van de bestaande portefeuille veel groter is. De vertaling naar normen en de tussentijdse verantwoording over het rendement op het bestaande bezit is veelal nog ‘work in progress’. Ga hierover in gesprek met de bestuurder.
- Het onderwerp verbanden moet een vast onderdeel zijn op de agenda van de RvC en auditcommissie.
- Het visualiseren van doelen (met behulp van data) en het in één oogopslag en op ieder gewenst moment zien hoe het met die doelen ervoor staat, is belangrijk. Dit maakt het meten en bijsturen op de strategische doelen makkelijker, minder kostbaar en tijdrovend. Daag uw bestuurder uit op dit onderwerp.
- Een ‘KPI huis’ moet goed opgebouwd zijn van strategisch naar tactisch en operationeel, is dat het geval? Is het geheel in evenwicht? Welke KPI's zijn bij de RvC onderwerp van gesprek? Zijn dit operationele of strategische KPI's?



## 9

## JAARREKENING

***In de jaarrekening legt het bestuur verantwoording af over de financiën van de corporatie. De RvC stelt het document vast, na kennisname van de controleverklaring van de externe accountant. Waar moet de jaarrekening aan voldoen en waar moet de RvC scherp op zijn?***

*(Auteur: Ben Spelbos, zelfstandig bestuursadviseur en commissaris bij Portaal, Inter-maris en Woningbouwstichting “Samenwerking”)*

## INTRODUCTIE

Het bestuur van de corporatie stelt ieder jaar een financieel verslag op over het voorgaande jaar. Voor 1 juli moet de RvC de jaarrekening vaststellen, daarvoor is een controleverklaring van een externe accountant verplicht. De corporatie biedt het document met de controleverklaring vervolgens voor 1 juli aan de externe toezichthouders de Aw en het WSW aan.

Voordat de RvC de jaarrekening goedkeurt en vaststelt, bespreekt de RvC het accountantsverslag en de controleverklaring met de externe accountant. De jaarrekening moet voldoende inzicht bieden om over het vermogen en resultaat van de corporatie, alsook de solvabiliteit en de liquiditeit van de corporatie, een verantwoord oordeel te kunnen vormen.

De jaarrekening moet voldoen aan wet- en regelgeving. Zo moet de corporatie onderscheid maken tussen een enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening. Een corporatie die deelnemingen (verbindingen) heeft met bijvoorbeeld projectontwikkelingsactiviteiten is veelal verplicht om een geconsolideerde jaarrekening op te maken. In de opzet van de enkelvoudige jaarrekening (dus van de corporatie alleen) is de juridische structuur van de corporatie leidend en in de geconsolideerde jaarrekening is de economische structuur bepalend.

Op basis van wetgeving moet de corporatie sinds 2018 in de jaarrekening een balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht over haar DAEB en niet-DAEB activiteiten gescheiden opnemen.

De verantwoording over de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen en publieke en semipublieke sector (WNT) maakt volgens de wetgeving ook onderdeel uit van de jaarrekening.

Een inhoudsopgave van een jaarrekening is samengevat als volgt:

1. Balans per 31 december 20..;
2. Winst- en verliesrekening over 20..;
3. Kasstroomoverzicht over 20..;
4. Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening;

5. Gescheiden verantwoording DAEB/niet-DAEB;
6. Verantwoording Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening van een corporatie is een bijzonder boekwerk met veel technische posten. Het lezen van een jaarrekening is niet eenvoudig. Vraag als RvC aan de controller van de corporatie om een samenvatting (sheetpresentatie) te maken, waarin de belangrijkste ontwikkelingen in de balansposities, het resultaat, de kasstromen en de ratio's zijn samengevat. Dit maakt het gemakkelijker om een oordeel over de jaarrekening te vormen.

## 9.2 WET- EN REGELGEVING

In de jaarrekening moet een verwijzing worden opgenomen naar de wet- en regelgeving.

*“De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met artikel 35 van de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015, artikel 30 en 31 van Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV) 2015, RJ 645 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).”*  
ontleend aan de jaarrekening 2019 Portaal

Politiek Den Haag en de Raad voor de Jaarverslaglegging passen bijna ieder jaar de bestaande wet- en regelgeving aan. Accountantskantoren nemen in de regel zelf het initiatief om deze wijzigingen bij hun klanten onder de aandacht te brengen.

## 9.3 BALANS

De Staat van de Corporatiesector 2019 (een onderzoeksrapport van de Aw) heeft in tabel 17 een samenvatting opgenomen van de enkelvoudige balans 2018 over de gehele sector.

| Enkelvoudige balans                     | 2018           | 2018          |
|-----------------------------------------|----------------|---------------|
|                                         | per eenheid    | per eenheid   |
| ACTIVA                                  | €              | %             |
| Vastgoed in exploitatie                 | 122.031        | 93,44         |
| Vastgoed verkocht onder voorwaarden     | 2.903          | 2,22          |
| Vastgoed in ontwikkeling                | 804            | 0,62          |
| Vastgoed ten dienste van de exploitatie | 485            | 0,37          |
| Financiële vaste activa                 | 2.726          | 2,09          |
| Voorraden                               | 253            | 0,19          |
| Vorderingen                             | 404            | 0,31          |
| Liquide middelen                        | 987            | 0,76          |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                    | <b>130.593</b> | <b>100,00</b> |
| PASSIVA                                 |                |               |
| Eigen vermogen                          | 91.647         | 70,18         |
| Voorzieningen                           | 1.124          | 0,86          |
| Langlopende schulden                    | 32.069         | 24,56         |
| Schulden uit hoofde van VOV             | 2.773          | 2,12          |
| Kortlopende schulden                    | 2.980          | 2,28          |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>                   | <b>130.593</b> | <b>100,00</b> |

Uit bovenstaande balans blijkt dat drie posten bepalend zijn voor de samenstelling van het balanstotaal: (1) vastgoed in exploitatie (2) langlopende schulden en (3) eigen vermogen. Deze posten worden in onderstaande paragrafen nader toegelicht.

### 9.3.1 VASTGOED IN EXPLOITATIE (MARKTWAARDE IN VERHUURDE STAAT EN DE BELEIDSWAARDE)

Vastgoed in exploitatie omvat woningen, maatschappelijk vastgoed en overig vastgoed van zowel DAEB als niet-DAEB. Voor de jaarrekening moeten corporaties volgens de Woningwet hun vastgoed waarderen op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. Dit doen zij aan de hand van het Handboek Marktwaardering dat het ministerie van BZK ieder jaar publiceert.

Het handboek kent twee manieren van waarderen: de basisversie en de full-versie. De basisversie heeft als uitkomst een aannemelijke marktwaarde op portefeuillenniveau en de full-versie heeft als uitkomst een aannemelijke marktwaarde op complexniveau. Bij toepassing van de full-versie is een externe taxateur vereist. Met name grotere corporaties en corporaties die actief op vastgoed sturen, maken gebruik van de full-versie. De kleinere corporaties maken overwegend gebruik van de basisversie.

In het handboek zijn de uitgangspunten en parameters voor de vastgoed-waardering opgenomen. De meest relevante parameters zijn: disconteringsvoet, exit-yield, mutatiegraad, leegwaarde en de markthuur. Ter info: de afgelopen jaren (2014 tot en met 2019) laten een forse toename van de waarde van het vastgoed zien (jaarlijks ca 5 tot 10 procent).

Meer informatie over het Handboek marktwaardering:

<https://www.woningmarktbeleid.nl/documenten/publicaties/2019/10/31/handboek-marktwaardering-2019>

#### KENGETALLEN

Om de marktwaarde en de ontwikkeling van de marktwaarde door de jaren heen goed te kunnen monitoren, zijn de BAR (bruto aanvangsrendement) en de verhouding marktwaarde verhuurde staat/leegwaarde interessant. Deze kengetallen krijgen nog meer informatieve waarde als er ook gegevens beschikbaar zijn van andere corporaties.

#### WAARDEMUTATIE

Corporaties waarderen – zoals gezegd – hun bezit op marktwaarde in de verhuurde staat. Uiteraard is er een verschil tussen de waarde aan het begin en het einde van het jaar. Kennisname en begrip van de waardemutatie van het vastgoed tussen 1 januari en 31 december van enig jaar is relevant voor de interne toezichthouder. Immers: de waardemutatie van het vastgoed is de meest omvangrijke post in de winst- en verliesrekening.

#### BELEIDSWAARDE

De marktwaarde in verhuurde staat is het startpunt om de beleidswaarde vast te stellen. De Aw en het WSW hebben in 2018 vier zogeheten afslagen voorgeschreven om te komen tot de beleidswaarde van het vastgoed. Te weten: door exploiteren van het vastgoed (beschikbaarheid), het huurbeleid (betaalbaarheid), het onderhoud (kwaliteit), beheer en leefbaarheid (beheerkosten). Deze vier zogeheten afslagen worden in mindering gebracht op de marktwaarde in de verhuurde staat. Het resultaat van de rekensom is de beleidswaarde.

[https://www.wsw.nl/fileadmin/user\\_upload/Aw/Bijlage\\_1\\_en\\_2.pdf](https://www.wsw.nl/fileadmin/user_upload/Aw/Bijlage_1_en_2.pdf)

De Aw en het WSW hanteren de beleidswaarde om de ratio's (Loan to Value en de solvabiliteit) voor de financiële continuïteit van de corporaties te berekenen. De beleidswaarde is in 2018 in de plaats gekomen van de bedrijfswaarde.

Voor de toezichthouder is het belangrijk om de verhouding tussen de marktwaarde in verhuurde staat (die in de jaarrekening van de corporatie staat) en de beleids-

waarde (die de Aw en het WSW hanteren) in de tijd te volgen. Immers: de beleids-waarde is van belang bij het bepalen van de ruimte die de corporatie heeft voor het aantrekken van nieuwe leningen.

### 9.3.2 LANGLOPENDE SCHULDEN

De grootste post in langlopende schulden is schulden aan kredietinstellingen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (het bedrag van de lening rekening houdend met agio en disagio). De aflossingsverplichting van de langlopende schulden voor het volgende boekjaar worden in de jaarrekening verantwoord onder de kortlopende schulden.

Meerdere corporaties hebben – naast de langlopende schulden aan kredietinstellingen – ook langlopende schulden door novaties (van derivaten) en derivaten op de balans in de jaarrekening staan. Het gaat hier om derivaten waarbij kostprijs-hedge-accounting (de verslaglegging waarbij het derivaat off-balance – dus niet op de balans – wordt gewaardeerd) niet kan worden toegepast.

In de toelichting op de balans onder de langlopende schulden is de corporatie verplicht om ook de marktwaarde van de langlopende schulden op te nemen. De marktwaarde van de leningen is veelal substantieel hoger dan de ‘geamortiseerde kostprijs’ dat op de balans wordt verantwoord. Immers de rentevoet waar naar de dag van vandaag de marktwaarde mee wordt berekend, ligt op een lager niveau dan de gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden.

Een aantal corporaties heeft in het verleden een derivatenpositie opgebouwd. Het gaat hierbij om derivaten waarop kostprijs-hedge-accounting kan worden toegepast. Deze derivaten worden niet op de balans verantwoord maar in de toelichting opgenomen (off-balance). De derivatenpositie heeft in het algemeen een (forse) negatieve marktwaarde. In het hoofdstuk Financiële Instrumenten in de jaarrekening wordt deze derivatenpositie en de hiermee samenhangende risico's wel toege-licht. Juist omdat deze positie niet op de balans staat, is het voor toezichthouders belangrijk om het genoemde hoofdstuk goed door te nemen.

#### RATIO'S AW EN WSW

De Aw en het WSW nemen de marktwaarde van de leningen uit de jaarrekening mee in de vaststelling van de dekkingratio en onderpandratio (de discontinuïteits-ratio's). De onderpandratio is relevant voor het WSW: naast de marktwaarde van de leningen betreft het waarborgfonds ook de marktwaarde van de derivaten in de grondslag van de berekening.

Voor de interne toezichthouder is het relevant om deze ratio's te monitoren: vol-doen deze aan de eisen van de Aw en het WSW?

### 9.3.3 EIGEN VERMOGEN

Indien de jaarrekening voor resultaatbestemming wordt gepresenteerd kent het eigen vermogen drie componenten:

- de herwaarderingsreserve;
- de overige reserves;
- het resultaat over het boekjaar (resultaatbestemming).

De herwaarderingsreserve omvat het verschil tussen de marktwaarde in verhuur-de staat van het vastgoed en de kostprijs van het vastgoed. Het verschil is de onge-realiseerde waardeinstijging van het vastgoed. Met andere woorden: dit vermogens-deel moet nog ‘worden verdiend’.

De post overige reserves bevat de optelsom van de jaarresultaten van voorgaande jaren én het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserves.

Het resultaat over het boekjaar is, zoals het woord zegt, het resultaat dat het bestuur van de corporatie over de posten herwaarderingsreserve en overige reserves verdeelt. (Ook genoemd: de resultaatbestemming). De verdeling is mede afhankelijk van de ontwikkeling van de vastgoedwaardering en de mutaties in de vastgoedportefeuille.

De herwaarderingsreserve is vaak een veelvoud van de overige reserves. Indien de overige reserves (heel) beperkt zijn, kan dat duiden op een bescheiden winstgevendheid van de corporatie.

## 9.4 WINST- EN VERLIESREKENING

De Staat van de Corporatiesector 2019 (een onderzoeksrapport van de Aw) heeft op pagina 46 een samenvatting opgenomen van de winst- en verliesrekening 2018 (het DAEB-deel) over de gehele sector.

| Winst- en verliesrekening DAEB                                     | 2018          | 2018          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                                                    | per eenheid   | per eenheid   |
|                                                                    | €             | %             |
| Resultaat exploitatie vastgoed portefeuille                        | 2.584         | 17,80         |
| Gerealiseerd resultaat verkoop vastgoed portefeuille               | 126           | 0,87          |
| Overige waardeveranderingen vastgoed portefeuille                  | -825          | -5,68         |
| Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoed portefeuille       | 12.896        | 88,83         |
| Resultaten overige activiteiten, organisatiekosten en leefbaarheid | -209          | -1,44         |
| Financiële baten en lasten                                         | -1.198        | -8,25         |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                  | <b>13.374</b> | <b>92,13</b>  |
| Belastingen                                                        | -423          | -2,91         |
| Resultaat uit deelnemingen                                         | 1.566         | 10,79         |
| <b>Totaal resultaat na belastingen</b>                             | <b>14.517</b> | <b>100,00</b> |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat in 2018 van het resultaat 88,83% procent kan worden toegerekend aan de waardestijging van de vastgoedportefeuille. Let wel: 2018 was een 'buitengewoon' jaar met een relatief grote toename van de vastgoedwaarde. Voor de toezichthouder is en blijft het van belang om vast te stellen dat de corporatie (los van de niet gerealiseerde waardeverandering) een positief operationeel resultaat blijft realiseren.

Corporaties zijn verplicht om volgens de Woningwet de winst- en verliesrekening op basis van het functioneel model (aan de hand van bedrijfsfuncties) te presenteren in de jaarrekening. De leesbaarheid en het begrip voor de lezer is daarmee niet toegenomen.

Veelal neemt de corporatie in de financiële paragraaf van het jaarverslag een opstelling op gebaseerd op het categorale model (op basis van categorieën in kostensoorten). De tussentijdse (financiële) berichtgeving is meestal ook gebaseerd op deze meer traditionele wijze van verantwoorden.

Nu de winst- en verliesrekening een beetje aan 'informatiewaarde' heeft verloren, is het kasstroomoverzicht meer van belang.

## 9.5 KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is gebaseerd op de inkomende - en uitgaande kasstromen vanuit de bankmutaties in een bepaald jaar. Dat betekent dat er dus afwijkingen zijn ten opzichte van de winst- en verliesrekening, die mede is gebaseerd op aangegane verplichtingen die in dat bepaalde jaar nog niet zijn betaald.

Ondernemers - en dat is bij een corporatie niet anders - hanteren een goed uitgangspunt: 'cash is king'. Met andere woorden: monitoring van de kasstromen is van groot belang.

De corporatie kent drie (hoofd)kasstromen:

- uit operationele activiteiten (inkomend en uitgaand);
- uit investeringsactiviteiten (inkomend en uitgaand);
- uit financieringsactiviteiten (aflossingen op leningen en aangetrokken leningen).

#### **BELASTINGDRUK VOOR CORPORATIES**

Uit het kasstroomoverzicht (operationele activiteiten) is onder meer af te lezen welk deel van de kasstroom de corporatie besteedt aan de verhuurderheffing, de sectorspecifieke heffingen en de vennootschapsbelasting (Vpb). Iedereen weet: de overheidsheffingen leggen een (groot) beslag op de operationele kasstroom.

Corporaties moeten vanaf 1 januari 2006 vennootschapsbelasting betalen. Vanaf 1 januari 2008 moeten zij Vpb over hun totale resultaat betalen. In de eerste jaren na de invoering van de Vpb was de uitgaande kasstroom nog relatief beperkt. In 2019 is de ATAD (Anti Tax Avoidance Directive) ingevoerd. Deze maatregel houdt in dat een deel van de betaalde rente op de geldleningen niet meer aftrekbaar is voor de vennootschapsbelasting. Door de ATAD moeten corporaties vaak fors meer belasting betalen. Een aandachtspunt voor de interne toezichthouder is om de belastingdruk voor de corporatie goed te monitoren.

#### **KASSTROOM VOOR INVESTERINGEN**

De operationele kasstroom is tevens de aanjager om de uitgaande kasstromen bij investeringen in onderhoud, verduurzaming en nieuwprojecten mogelijk te maken. Het is vaak niet mogelijk om binnen de financiële huishouding van de corporatie alle investeringen te financieren met nieuwe leningen. Opbrengsten uit verkoop van bestaand bezit en de operationele kasstroom zal een deel van deze uitgaande investeringskasstroom moeten dekken.

Corporaties hebben uitgangspunten opgesteld over verhoudingen tussen de verschillende kasstromen. Voor de toezichthouder is het van belang om de samenhang te volgen. De kernvraag is: wat betaal je waaruit?

#### **ICR GRAADMETER VOOR DE AW EN HET WSW**

De ICR (intrest dekkingsratio) is een belangrijke graadmeter voor de externe toezichthouders Aw en WSW. De Aw en het WSW hanteren een ondergrens van 1,4 voor het DAEB-deel en 1,8 voor het niet DAEB-deel. Dat betekent dat de corporatie uit de operationele kasstromen 1,4 of 1,8 keer de rente aan de bank kan betalen.

## **9.6 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/NIET-DAEB**

Corporaties die de administratieve scheiding tussen het DAEB en het niet-DAEB bezit hebben doorgevoerd, zijn met ingang van 2018 verplicht om in de jaarrekening een enkelvoudig gescheiden balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht op te nemen. Een toelichting op deze documenten is niet noodzakelijk.

Afhankelijk van de administratieve scheiding die de corporatie heeft doorgevoerd, zal het DAEB-deel vaak omvangrijker zijn dan het niet-DAEB deel. De rentabiliteit/winstgevendheid van het niet-DAEB deel ligt meestal op een hoger niveau dan het

DAEB-deel. De Aw en het WSW hanteren voor de financiële beoordeling van het niet-DAEB deel strengere ratio's.

Een aantal corporaties benut het niet-DAEB deel als 'sponsor' van het DAEB-deel, door de behaalde resultaten in het niet-DAEB deel uit te keren aan het DAEB-deel. De corporatie heeft een interne lening verstrekt vanuit het DAEB-deel aan het niet-DAEB deel. In het splitsingsvoorstel geeft de corporatie aan hoe zij de interne lening aflost. De corporatie kan nieuwe investeringen in het niet-DAEB deel financieren uit de liquiditeiten in het niet-DAEB deel dan wel met nieuwe leningen.

Voor de interne toezichthouder is het van belang om de activiteiten binnen het niet-DAEB deel te volgen: voldoet de corporatie aan de wet- en regelgeving en in hoeverre realiseert het bestuur de interne volkshuisvestelijke- en financiële doelstellingen?

## 9.7 VERANTWOORDING WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR (WNT)

De bezoldiging/honorering van het bestuur en de raad van commissarissen (RvC) van de corporatie moet voldoen aan de WNT. Deze wet geldt per 1 januari 2013. De RvC is vanuit de rol als werkgever verantwoordelijk voor de vaststelling van de honorering van het bestuur, en de ontwikkeling daarvan. De WNT kent een aantal specifieke spelregels en overgangsregelingen voor met name het bestuur. De externe accountant controleert de verantwoording over de WNT, aan de hand van een specifiek controleprotocol. De accountant rapporteert over de WNT in zijn accountantsverslag én in de controleverklaring.

De interne toezichthouder moet vaststellen of de WNT correct is toegepast voor de honorering van het bestuur en de RvC.

## 9.8 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- De RvC vormt een verantwoord oordeel over de jaarrekening. De RvC neemt hiervoor onder meer kennis van de ratio's die de Aw en het WSW gebruiken bij toezicht op de financiële continuïteit van de corporatie.
- De RvC bespreekt de jaarlijkse ontwikkeling van de marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed. In deze beoordeling kan zij de BAR en de leegwaarde ratio gebruiken.
- De RvC bespreekt de jaarlijkse ontwikkeling van de beleidswaarde en de impact daarvan op de ratio's Loan to Value en de solvabiliteit.
- De RvC neemt kennis van de marktwaarde van de langlopende schulden en de impact daarvan op de discontinuïteitsratio's van de Aw en het WSW.
- De RvC bespreekt het kasstroomoverzicht en heeft daarbij specifiek aandacht voor de ICR en de ontwikkeling van de ICR. Dat geldt ook voor de verhouding tussen de uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten en de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

- De RvC neemt kennis en monitort de belastingdruk aan de hand van een meerjarige belastingplanning.
- De RvC agendeert de niet-DAEB activiteiten van de corporatie en beoordeelt of en in hoeverre het bestuur de geformuleerde volkshuisvestelijke- en financiële doelstellingen realiseert.
- De RvC stelt vast dat de WNT correct is toegepast voor de honorering van het bestuur en de RvC.

# 10

## JAARVERSLAG

*In de sector is het perspectief op cijfers vaak onderwerp van gesprek: zijn corporaties heel rijk of heel arm? Presteren ze wel of niet voldoende naar vermogen? In het jaarverslag geeft het bestuur van de corporatie inzicht in dat perspectief. Waar moet een goed jaarverslag aan voldoen en wat is de rol van de RvC?*

*(Auteur: Johan Schudde, directeur Financiën bij Stichting Staedion en commissaris bij Woonpartners Midden Holland en De Goede Woning)*

### INTRODUCTIE

De jaarverslaggeving vormt het sluitstuk van de planning & control cyclus en geeft een overzicht van de behaalde resultaten in het afgelopen jaar. De jaarverslaggeving bij woningcorporaties bestaat uit de jaarstukken en de daarvan afgeleide dVi (de Verantwoordings informatie) voor de Aw en het WSW.

Het jaarverslag bestaat uit:

- de jaarrekening;
- en daarnaast de ‘andere informatie’;
- het bestuursverslag (eventueel gecombineerd met volkshuisvestingsverslag); de overige gegevens (controleverklaring van de onafhankelijk accountant en de bepalingen inzake de resultaatbestemming).

Onderdeel van het bestuursverslag is het verslag van de RvC zelf. Dit RvC-verslag is hét document waarin RvC's zich transparant verantwoorden naar de buitenwereld over de wijze waarop zij hun toezicht uitoefenen. Het VTW heeft een handreiking opgesteld om de RvC's hierbij op weg te helpen: <https://www.vtw-publicaties.nl/verslag-van-de-rvc/>

De jaarrekening wordt behandeld in hoofdstuk 9 van deze handreiking. In dit hoofdstuk gaan we nader in op het bestuursverslag, het volkshuisvestingsverslag en de overige gegevens.

## 10.2 HET BESTUURSVERSLAG IN HET JAARVERSLAG

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de plannen die vorig jaar zijn gerealiseerd in relatie tot de begroting van vorig jaar. Het bestuur legt in

toegankelijke tekst verantwoording af: heeft de corporatie gedaan wat voor het afgelopen jaar was afgesproken?

Als commissaris is het gesprek over ‘realisatie versus planning’ van groot belang. Een bestuursverslag dat to the point is opgesteld, helpt de RvC om het goede gesprek hierover met de bestuurder maar ook met de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente te kunnen voeren.

#### VERSCHUIVENDE PERSPECTIEF

Een goed jaarverslag zou een ideaal startpunt moeten zijn voor het maken van realistische plannen voor het nieuwe jaar. In de wet- en regelgeving en bij onze externe toezichthouders leeft dat besef steeds meer. De laatste jaren heeft de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) de eisen aan de ‘toekomstparagraaf’ (financiële continuïteit) en de ‘risicoparagraaf’ in het bestuursverslag flink aangescherpt. Gebruik als RvC het jaarverslag dus niet alleen als het sluitstuk van de planning & control cyclus maar ook als startpunt van de volgende cyclus.

#### TRANSPARANTIE

De kwaliteit van het bestuursverslag krijgt tegenwoordig (gelukkig) meer aandacht. Dit komt ook doordat dat de jaarrekening in zijn huidige vorm (*Zie hoofdstuk 9 Jaarrekening van deze handreiking*) steeds minder goed leesbaar is. Het belang van een transparante toelichting op financiële en maatschappelijke prestaties in het jaarverslag is essentieel om goed toezicht te kunnen houden. Dat geeft inzicht in de wereld achter de cijfers.

Het begrip transparantie wordt te pas en te onpas gebruikt én misbruikt. Wie verantwoording aflegt, schetst niet zelden een zo gunstig mogelijk beeld. Transparantie is ook iets anders dan ‘veel informatie’ bieden. Het jaarverslag (inclusief bestuursverslag, jaarrekening en overige gegevens) omvat vaak zo’n 150 tot 200 pagina’s. Als alles transparant is, zie je niets meer. En dat is jammer, want daarmee verliest verantwoording afleggen aan betekenis.

## 10.3 RELEVANTE WET- EN REGELGEVING

Het werkwoord ‘verantwoorden’ is met hoofdletters opgenomen in de wet- en regelgeving voor woningcorporaties, specifiek in de Woningwet en de daaraan gekoppelde BTiV en RTiV. Duidelijk is omschreven aan welke instanties en waarover de corporaties verantwoording moeten afleggen: de gemeente, huurdersvertegenwoordiging, de Aw en het WSW.

Aan de gedetailleerde spelregels en de hoge mate van normering van prestaties is duidelijk terug te lezen dat politiek Den Haag de corporaties – na de parlementaire enquête - strenger wil aanpakken. De afvinkcultuur is hierdoor een groot gevaar bij de opstelling van het jaarverslag, specifiek de jaarrekening.

Ook het bestuursverslag wordt nog te vaak als ‘verplicht nummer’ gezien. Het bestuursverslag is echter minder aan regels gebonden: maak hier als woningcorporatie gebruik van om de eigen boodschap over de prestaties op een aansprekende manier voor het voetlicht te brengen. Zie hiervoor ook de preambule van de Governancecode woningcorporaties 2020. In deze preambule staat de motivatie waarom het goed is dat corporaties zich uitgebreid verantwoorden.

Aan welke standaarden in de verslaglegging moet het bestuursverslag voldoen?

In de Woningwet (WW) en de BTiV zijn specifieke bepalingen opgenomen voor het bestuursverslag:

In artikel 36 WW is bepaald dat:

- Lid 1: Het bestuur stelt, onverminderd het vierde lid (verbonden ondernemingen), jaarlijks een bestuursverslag op, waarop van titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek uitsluitend de afdelingen 7, 8 en 16 van overeenkomstige toepassing zijn;
- Lid 2, 3 en 4: vermelding van een aantal onderwerpen waarover in het bestuursverslag verslag moet worden gedaan (oa bepalingen over vermelding van de nevenfuncties van de bestuurder en de leden van de RvC, het afzonderlijke verslag van de RvC en bepalingen met betrekking tot verbonden partijen).

Een corporatie kan naast het bestuursverslag een afzonderlijk volkshuisvestingsverslag (over de volkshuisvestelijke prestaties in het afgelopen jaar) in het jaarverslag opnemen. (Zie ook *paragraaf 10.7 in dit hoofdstuk*). Aan welke standaarden moet het volkshuisvestingsverslag voldoen?

Artikel 36 a WW is gericht op het volkshuisvestingsverslag en schrijft voor dat de woningcorporatie over het verslagjaar een overzicht met verantwoordingsgegevens geeft, naar een voorgeschreven model (dVi).

Artikel 32 BTiV gaat specifiek over het volkshuisvestingsverslag. Hierin moet in ieder geval ingegaan worden op:

1. De uitvoering van het - in de gemeente(n) waarin de Toegelaten instelling (TI) werkzaam is - geldende volkshuisvestingsbeleid en van de in de overleggen daarover gemaakte afspraken;
2. De inzet van financiële middelen;
3. Het met de gemeente(n) gevoerde overleg;
4. Het met bewonersorganisaties gevoerde overleg;
5. De uitvoering van de verrichte werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting (artikel 45 WW) en bedienen van de doelgroepen van beleid (artikel 46 WW);
6. De uitvoering van het Reglement financieel beleid en beheer (artikel 55a WW);
7. De uitvoering van reglementen betreffende het slopen, het treffen van ingrijpende voorzieningen en behandeling van klachten;
8. De uitvoering van (mogelijke) andere reglementen;
9. Een overzicht van de met de TI verbonden ondernemingen voor zover niet van te verwaarlozen betekenis (minder dan 2% van de aandelen) alsmede een uiteenzetting van hun werkzaamheden.

Artikel 38 WW omschrijft dat de woningcorporatie verplicht is om de jaarverslaglegging aan de gemeente(n), bewonersorganisaties en de minister te sturen. De complete jaarverslaggeving, dus inclusief: jaarrekening, bestuursverslag, volkshuisvestingsverslag, overzicht van verantwoordingsgegevens (dVi) en controleverklaringen van de accountant.

Artikel 59 WW bepaalt dat de corporatie deze stukken aan het WSW moet sturen. Daarnaast zijn er verslaggevingsstandaarden die niet specifiek voor woningcorporaties geschreven zijn, maar die wel van toepassing zijn op woningcorporaties als onderneming in het Burgerlijk Wetboek (BW) en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ)).

De volgende verslaggevingsstandaarden zijn relevant voor het bestuursverslag en de overige gegevens:

- BW2 Titel 9 artikel 391;
- BW2 Titel 9 artikel 392 lid 1 onder b tot en met f;
- RJ 400 Bestuursverslag;
- RJ 405 Verslag raad van commissarissen;
- RJ 410 Overige gegevens;
- RJ 645.402.

De relevante bepalingen in het Burgerlijk Wetboek zijn vrij algemeen van aard. De nadere uitwerking is opgenomen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ).

#### RJ 400 BESTUURSVERSLAG

Om de jaarrekening zinvol te kunnen interpreteren moet de corporatie in het bestuursverslag algemene informatie over de woningcorporatie en de verbindingen geven. Deze informatie omvat in ieder geval (RJ 400.108):

- de doelstelling (“mission statement”);
- een aanduiding van de (kern)activiteiten met vermelding van de belangrijkste producten, diensten, geografische gebieden en categorieën afnemers/leveranciers;
- de juridisch- en groepsstructuur;
- de interne organisatiestructuur en personele bezetting;
- de belangrijkste elementen van het gevoerde beleid.

Daarnaast gaat RJ 400 specifiek in op twee belangrijke onderwerpen, de financiële continuïteit (de toekomstparagraaf) en de risicoparagraaf.

## 10.4 TOEKOMSTPARAGRAAF IN HET BESTUURSVERSLAG

Een onderwerp dat in het bestuursverslag tot voor kort (te) weinig aandacht kreeg is de (financiële) continuïteit. Voor de RvC en de accountant een cruciale paragraaf om de juiste vragen te kunnen stellen over de continuïteit, de realisatie van de ondernemingsstrategie van de woningcorporatie en het jaarplan en de begroting die een paar maanden later op de agenda staan. (Bij)sturen kan tenslotte alleen toekomstgericht.

In de sector legt de overheid in de afgelopen jaren in toenemende mate druk op de financiële positie van woningcorporaties. Met de verhuurdersheffing, de fiscale kasstromen als gevolg van de vennootschapsbelasting en de duurzaamheidsdoelstellingen die de overheid verlangt, zal de investeringscapaciteit en ook de financiële ratio's verder onder druk komen te staan.

De paragraaf over de financiële continuïteit dient een goede reflectie te geven op de ontwikkeling van de WSW/Aw ratio's, de resultaten en cashflows in het afgelopen jaar én een vooruitblik op de komende jaren. Aangezien de jaarrekening in zijn huidige vorm steeds minder goed leesbaar is, kiest de corporatie in het jaarverslag vaak voor het categorale model (op basis van categorieën in kostensoorten) in plaats van het functionele model dat verplicht in de jaarrekening gehanteerd wordt.

De RvC kan de continuïteit van de corporatie beoordelen door met name te kijken naar de financiële ratio's op basis van de Aw/WSW normen. In april 2020 hebben Aw/WSW als laatste stap bij het vormgeven van het Verticaal Toezicht de definities en grenswaarden van de nieuwe financiële ratio's bekendgemaakt (*Zie hoofdstuk 9 Jaarrekening van deze handreiking*).

De ICR (intrest dekkingsratio) wordt bij veel corporaties de komende jaren de belangrijke graadmeter voor de financiële continuïteit. De meerjarige ontwikkeling van de ICR en de operationele kasstroom geven aan of het verdienmodel van de corporatie ook op de (middel) lange termijn geborgd is. De winst- en verrekening en de solvabiliteitsratio's worden in belangrijke mate beïnvloed door de ontwikkeling van de marktwaarde.

**PERSPECTIEF OP DE LANGERE TERMIJN**

Kijk je naar het perspectief op de langere termijn dan is het de vraag of de corporaties alle uitdagingen die op hun pad komen, kunnen blijven betalen ondanks het nu gepresenteerde eigen vermogen van vele miljarden. Om te kunnen beoordelen of er nog voldoende geld verdiend wordt, is het van belang om het jaarresultaat en het eigen vermogen van de corporatie te ‘schonen’ van de mutaties als gevolg van de marktwaardering. Het jaarresultaat en het eigen vermogen bij corporaties bestaat vaak voor meer dan 80% uit herwaardering van het vastgoed. Met andere woorden: veel geld zit in stenen.

Daarnaast is het financieel perspectief sterk afhankelijk van de horizon. De meeste corporaties voldoen de eerste vijf jaar nog wel aan de ratio's maar zakken in de periode daarna door één of meer ratio's.

Perspectief begint met inzicht. Op landelijk en woningmarktniveau brengt het ministerie van BZK het perspectief op de langere termijn in kaart. In juli 2020 heeft het ministerie het rapport ‘Onderzoek opgave versus middelen’ gepubliceerd. Op dit moment is nog niet duidelijk welke conclusies er aan de uitkomsten van het rapport worden verbonden.

De ‘continuïteitsparagraaf’ is ook de plek waar de bestuurder aandacht besteedt aan ontwikkelingen in de omgeving die effect hebben op de woningcorporatie, zoals de ontwikkelingen rond COVID-19. De woningcorporatie kan ingaan op de voorziene ontwikkelingen, risico's en onzekerheden, de genomen en voorziene maatregelen, mogelijke overheidssteun en de verwachte impact op de activiteiten, de liquiditeit, continuïteit, het resultaat en het vermogen.

Op grond van artikel 2:391 lid 2 BW moet de corporatie aandacht besteden aan de verwachte gang van zaken en de wijze waarop bijzondere gebeurtenissen - waarmee in de jaarrekening geen rekening hoeft te worden gehouden - de beschreven verwachtingen in het jaarplan hebben beïnvloed.

## 10.5 RISICOPARAGRAAF IN HET BESTUURSVERSLAG

De vermelding van risico's en onzekerheden waarmee de corporatie wordt geconfronteerd, verdient nadrukkelijke aandacht van de RvC en de accountant. In het hoofdstuk 6 Risicomanagement van deze handreiking gaan we nader in op het theoretisch kader en de financiële en organisatorische aspecten van risicomanagement.

In de risicoparagraaf in het bestuursverslag moet de corporatie de risico's toelichten die gaan over:

- Strategie - risico's en onzekerheden, vaak door invloeden van buitenaf, die een belemmering vormen voor de realisatie van de strategie en die invloed kunnen hebben op de doelstellingen op de lange termijn.
- Operationele activiteiten - risico's en onzekerheden die de effectiviteit / efficiëntie van de operationele activiteiten beïnvloeden en daarmee vooral betrekking hebben op de processen binnen de rechtspersoon en van invloed kunnen zijn op de doelstellingen op de korte termijn.
- Financiële positie - Dit betreft risico's en onzekerheden over de financiële positie van de rechtspersoon, zoals koersrisico's, liquiditeitsrisico's, valutarisico's, renterisico's en onzekerheden in de mogelijkheden om financiering aan te trekken.
- Financiële verslaggeving - Hieronder vallen risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving. Dit betreft onder andere onzekerheden bij complexe/subjectieve

waarderingsvraagstukken en risico's over de inrichting van de financiële verslaggevingssystemen.

- Wet- en regelgeving - Dit zijn risico's en onzekerheden die voortvloeien uit wetten en regels (zowel intern als extern) en een directe invloed hebben op de woningcorporatie.

Daarbij moet een woningcorporatie in de risicoparagraaf:

- Een beschrijving op hoofdlijnen geven van de bereidheid risico's en onzekerheden al dan niet af te dekken (de zogenoemde risicobereidheid of 'risk appetite'). De mate van risicobereidheid is een leidraad voor het al dan niet nemen van maatregelen ter beheersing van risico's en onzekerheden.
- Een beschrijving geven van de maatregelen die zijn getroffen ter beheersing van de risico's en onzekerheden.
- Een beschrijving geven van de verwachte impact op resultaten en financiële positie indien risico's en onzekerheden zich zouden voordoen; zo mogelijk gebaseerd op gevoeligheidsanalyses;
- Een beschrijving geven van de risico's en onzekerheden die in het boekjaar een belangrijke impact hebben gehad en de gevolgen daarvan voor de rechtspersoon; en of, en zo ja welke, verbeteringen in het systeem van risicomanagement zijn of worden aangebracht

De risicoparagraaf goed beschrijven en visualiseren, is een kunst op zich. Ga hierover in gesprek met de bestuurder. *Zie ook hoofdstuk 6 Risicomanagement van deze handreiking.*

## 10.6 OVERIGE ONDERWERPEN IN HET BESTUURSVERSLAG

### RJ 400

RJ 400 bevat naast de 'algemene informatie' en de bepalingen voor de toekomst- en risicoparagraaf nog een tweetal onderwerpen die de corporatie moet toelichten, het beloningsbeleid voor bestuur en RvC én een toelichting op de financiële instrumenten.

Naast RJ 400 geven RJ 405 en RJ 645.402 aan wat verder nog van belang is in het bestuursverslag:

### RJ 405

RJ 405 is alleen van toepassing voor grote Organisaties van Openbaar Belang met meer dan 500 werknemers in loondienst. In de praktijk betekent dat de 6 of 7 grootste woningcorporaties van ons land vanaf boekjaar 2020 aan deze vereisten moeten voldoen. Aedes komt in overleg met de betrokken corporaties tot nadere guidance in dit kader. In dit hoofdstuk wordt hier niet verder op in gegaan.

### RJ 645.402

In het bestuursverslag moet een woningcorporatie een beleidsmatige beschouwing opnemen over:

- De ontwikkeling van de marktwaaarde;
- De ontwikkeling van de beleidswaaarde;

Het verschil tussen de marktwaaarde en de beleidswaaarde van het vastgoed in exploitatie.

Daarbij dient aandacht te worden besteed aan de consequenties van het verschil tussen de marktwaaarde en de beleidswaaarde voor het eigen vermogen. Deze beleidsmatige beschouwing van de waardeontwikkeling is nog te vaak alleen een technische verklaring van de verschillen op basis van de veranderde uitgangspunten en parameters. Daag de corporatie uit hier nadrukkelijk de link te leggen met

het gevoerde beleid in het afgelopen jaar en stel de vraag of de waardeontwikkeling herkend wordt door de eigen organisatie op basis van de waardeontwikkeling in de eigen woningmarktregio en bij de omliggende corporaties.

## 10.7 VOLKSHUISVESTINGSVERSLAG COMBINEREN MET BESTUURSVERSLAG?

In de praktijk kiezen woningcorporaties voor twee varianten van het bestuursverslag:

- een bestuursverslag gecombineerd met het volkshuisvestingsverslag;
- een separaat bestuursverslag en een separaat volkshuisvestingsverslag.

In de controleverklaring van de accountant wordt alleen naar artikel 36 WW (bepalingen met betrekking tot het bestuursverslag) verwezen als het volkshuisvestingsverslag geen onderdeel uitmaakt van het bestuursverslag.

Als het volkshuisvestingsverslag wel onderdeel uitmaakt van het bestuursverslag verwijst de accountant in zijn controleverklaring ook naar artikel 36a WW (bepalingen met betrekking tot het volkshuisvestingsverslag).

Een afzonderlijk volkshuisvestingsverslag geeft de corporatie in de praktijk meer bewegingsruimte voor de inhoud van het verslag. Bovendien maakt deze aanpak het bestuursverslag compacter en daarmee beter leesbaar. Klein nadeel van een afzonderlijk volkshuisvestingsverslag is de kans op dubbelingen: informatie wordt én in het bestuursverslag opgenomen én in het volkshuisvestingsverslag.

## 10.8 GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES

Begin 2020 hebben Aedes en de VTW de nieuwe Governancecode woningcorporaties 2020 gepubliceerd. Deze code is een herziene versie van vernieuwde Governancecode uit 2015 die toen ingrijpend is gewijzigd. Aedes en VTW en haar belangrijkste belanghouders hebben aangegeven dat de principes en bepalingen uit de code uit 2015 in de basis nog steeds voldoen: voor de Governancecode 2020 is gekozen voor een lichte herijking.

De Governancecode 2020 heeft onder Principes 2, 3, 4 en 5 achttien bepalingen opgenomen die het bestuur en de RvC moeten volgen bij de opstelling van het bestuursverslag.

( <https://www.vtw.nl/governancecode-woningcorporaties> )

Daarmee zijn de bepalingen van grote invloed op het bestuursverslag en in het bijzonder de paragraaf inzake de ‘verantwoording van de RvC’.

- Principe 2 Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af  
Bepalingen 2.3, 2.4 en 2.6;
- Principe 3 Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar  
Bepalingen 3.1, 3.4, 3.8, 3.11, 3.14, 3.15, 3.17, 3.19, 3.22, 3.28, 3.30;
- Principe 4 Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen  
Bepaling 4.5;
- Principe 5 Bestuur en RvC beheersen de risico’s verbonden aan de activiteiten  
Bepalingen 5.1, 5.7 en 5.11.

**VERANTWOORDING RvC**

Conform Principe 3.14 van de Governancecode maakt de RvC, als onderdeel van het bestuursverslag, zijn eigen verslag van de werkzaamheden over het afgelopen jaar. Ook dit onderdeel is vormvrij (los van de inhoudelijke eisen vanuit de Governancecode) en is *de* plaats voor de RvC om te verantwoorden over de manier waarop de rollen als toezichthouder, werkgever en adviseur het afgelopen jaar zijn ingevuld.

De VTW heeft een handreiking opgesteld om de RvC's hierbij op weg te helpen: <https://www.vtw-publicaties.nl/verslag-van-de-rvc>. Maak hier gebruik van en zorg voor toegevoegde waarde door expliciet in te gaan op de belangrijkste gebeurtenissen dat jaar, vanuit de invalshoek van de RvC en met de Toezichtvisie van de RvC als kapstok. Voorkom dubbelingen met de overige onderdelen van het bestuursverslag.

## 10.9 OVERIGE GEGEVENS

Het laatste onderdeel in het jaarverslag is 'de overige gegevens'. Dit bestaat uit de controleverklaring van de onafhankelijk accountant en de vermelding van de bepalingen omtrent de resultaatbestemming. In RJ 410 is het volgende over de resultaatbestemming opgenomen:

**RJ 410**

In 'de overige gegevens' moet de corporatie een weergave opnemen van de statutaire regeling over de bestemming van de winst. Hierbij mag niet worden volstaan met een verwijzing naar de statuten. Op basis van RJ 420.105 is een letterlijke weergave van de betreffende artikelen dan wel een samenvatting van de inhoud (RJ 420.105) voorgeschreven.

## 10.10 ROL ACCOUNTANT BIJ JAARVERSLAG

De accountant verstrekt op grond van artikel 37 WW aan het bestuur en de RvC een verslag over het onderzoek naar de jaarrekening, het bestuursverslag, het volkshuisvestingsverslag en het overzicht verantwoordingsgegevens. Bij zijn werkzaamheden is de accountant gebonden aan de werkwijze en de modellen die zijn opgenomen als bijlage 4 van de RTIV van 9 december 2015 'Accountantsprotocol regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting'.

**NBA AUDIT ALERTS**

De Nederlandse Beroepsvereniging voor Accountants (NBA) brengt regelmatig, op basis van actuele ontwikkelingen, zogenaamde 'audit alerts' uit. Meest recente voorbeeld is de Audit Alert in het kader van COVID-19. In deze audit alerts zijn soms aanvullende vereisten voor het jaarverslag opgenomen.

**ROL ACCOUNTANT BIJ BESTUURSVERSLAG**

Op grond van wetgeving en de Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NVCOS) 720 is een accountant verplicht de 'andere informatie' kritisch te lezen en de consistentie van de financiële overzichten in het jaar verslag te beoordelen.

De accountant verklaart in zijn controleverklaring dat:

*‘Verklaring over in het jaarverslag opgenomen andere informatie*

*Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie:*

- het bestuursverslag
- de overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van artikel 36 van de Woningwet is vereist.

*Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.*

*Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten uit rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.*

*Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met artikel 36 van de Woningwet’*

Dus een accountant let er met name op dat in het bestuursverslag geen feiten en opinies zijn opgenomen die niet stroken met de informatie in de jaarrekening en zijn of haar kennis van de organisatie.

## 10.11 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- De Nederlandse Beroepsvereniging voor Accountants brengt vaak Publieke Managementletters en Audit Alerts uit. Gebruik deze publicatie om het jaarverslag van de woningcorporatie te toetsen op kwaliteit.
- De Governancecode woningcorporaties 2020 heeft een groot aantal bepalingen die terug moeten komen in het bestuursverslag.
- De toekomstparagraaf is belangrijk om een inschatting te kunnen maken van de financiële continuïteit. Kijk met name naar de ontwikkeling van het ‘geschoonde’ jaarresultaat (exclusief mutaties als gevolg van marktwaardering) en de operationele kasstroom.
- Het bestuursverslag is in tegenstelling tot de jaarrekening ‘vormvrij’, er is geen verplicht model dat gehanteerd moet worden. Daag de bestuurder uit de boodschap/ambitie van de corporatie goed te etaleren in het bestuursverslag.
- Ga na of het bestuur kiest voor een afzonderlijk volkshuisvestingsverslag, naast het bestuursverslag. Dit maakt het bestuursverslag compacter en voorkomt extra werk van de accountant.
- Maak als RvC goed gebruik van de eigen paragraaf ‘verantwoording van de RvC’. De VTW heeft een handreiking opgesteld om de RvC’s hierbij op weg te helpen: <https://www.vtw-publicaties.nl/verslag-van-de-rvc>.



## 11

## ACCOUNTANT

*De rol en de functie van de externe accountant binnen de woningcorporatie: hoe ga je als RvC met de accountant om en wat mag je van de accountant verwachten, welke rapportages worden er uitgebracht, hoe is de communicatie met de accountant en hoe selecteer je een accountant? De accountant is een belangrijke sparringpartner voor de RvC.*

*(Auteur Ben Spelbos, zelfstandig bestuursadviseur en commissaris bij Portaal, Inter-maris en Woningbouwstichting “Samenwerking”; Huub Wüst RA, partner bij PwC heeft meegelezen en enkele tekstvoorstellen aangedragen)*

## INTRODUCTIE

De RvC heeft als taak om de accountant van de woningcorporatie te benoemen. Door het jaar heen heeft de RvC/Auditcommissie vanuit hun rol een aantal keren per jaar contact met de accountant.

Deze contacten volgen feitelijk het controleproces. De start van dit proces is de communicatie over het controleplan. Als sluitstuk praten de RvC/AC over het accountantsverslag bij de jaarrekening en over de aard en inhoud van de controleverklaring.

## 11.2 WET- EN REGELGEVING

De wet- en regelgeving bepaalt in belangrijke mate de relatie van de corporatie met de accountant. Het accountantsprotocol (bijlage 4 bij artikel 17 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015) schrijft voor wat de accountant moet doen voor de corporatie.

<https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2019/10/03/accountantsprotocol-verslagjaar-2019>

De Governancecode woningcorporaties 2020 heeft vijf principes benoemd. Onder principe 5 staan vijf bepalingen over de accountant (5.7 tot en met 5.11) die het bestuur en de RvC moeten volgen.

<https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/62aa81c5e5c9e4f3/original/Governancecode-woningcorporaties-2020-Aedes-VTW-2019.pdf>

Corporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden zijn vanaf 1 januari 2020 aange-merkt als Organisaties van Openbaar Belang (OOB). Deze corporaties en de accountants dienen de spelregels voor OOB-organisaties strikt na te leven.

<https://www.nba.nl/nieuws-en-agenda/nieuwsarchief/2019/september/brochure->

[voor-woningcorporaties-die-de-oob-status-krijgen-en-hun-accountants/](#)

Naast bovenstaande regelgeving zijn er spelregels voor de jaarverslaggeving door corporaties (RJ 645) en de overige Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving en voorschriften voor de accountants vastgelegd door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

De NBA heeft een Stuurgroep Woningcorporaties, die uit accountants en cfo's van woningcorporaties bestaat. Deze stuurgroep publiceert met regelmaat over de actualiteiten omtrent de jaarverslaggeving en de controle daarop.

<https://www.nba.nl/themas/publieke-sector/stuurgroep-woningcorporaties/>

Samengevat: de wet- en regelgeving heeft een stevige invloed op hoe de corporatie en de accountant met elkaar omgaan. Voor de toezichthouder van belang om hiervan op de hoogte te zijn.

## 11.3 DE RELATIE MET DE ACCOUNTANT

Bij de relatie tussen (de RvC en het bestuur van) de woningcorporatie en de accountant gaat het om:

- Het selecteren en benoemen van de accountant en het beëindigen van de relatie met de accountant.
- De werkzaamheden van de accountant, nader onder te verdelen in:
  - het bepalen van de jaarlijkse opdracht;
  - de voortgang van de controlewerkzaamheden;
  - de rapportages van de accountant op basis van de werkzaamheden;
  - de beoordeling van het functioneren van de accountant en evaluatie van de wederzijdse samenwerking.

### 11.3.1 SELECTEREN EN BENOEMEN VAN DE ACCOUNTANT EN HET BEËINDIGEN VAN DE RELATIE MET DE ACCOUNTANT

De accountant wordt benoemd door de RvC (bepaling 5.7 van de Governancecode woningcorporaties). De RvC laat zich daarbij veelal door het bestuur adviseren. Het is dus de RvC die de regie heeft bij het opstellen van de selectiecriteria, de uiteindelijke selectie, de formulering van de controleopdracht en de vaststelling van het honorarium.

De praktijk leert dat de Auditcommissie (AC) van de RvC een voordracht doet aan de RvC waarbij een advies van het bestuur is inbegrepen. Uit de nieuwe Woningwet vloeit voort dat RvC's van corporaties met 10.000 of meer verhuureenheden een auditcommissie moeten instellen (artikel 55a). Met de invoering van de OOB wetgeving voor corporaties geldt dit reeds vanaf 5.000 verhuureenheden, tenzij de taken van deze commissie worden opgedragen aan de gehele RvC. Voor de goede orde: de taken van de auditcommissie blijven een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de RvC.

De selectie van de accountant wordt uitgevoerd aan de hand van een benoemingsprocedure, vooraf vastgestelde selectiecriteria en met geselecteerde accountantsorganisaties (die naar verwachting kunnen voldoen aan de selectiecriteria). De selectiecommissie bestaat uit de leden van de AC en wordt meestal aangevuld met een afvaardiging uit het bestuur en de werkorganisatie. Beiden zullen immers werkelaties met de externe accountant hebben. De voorzitter van de AC is voorzitter van de selectiecommissie.

Als selectiecriteria voor de keuze van de externe accountant kunnen dienen:

- ervaring en bekendheid met de sector;
- bekendheid met het ministerie van BZK, de Aw en het WSW;
- samenstelling en kwaliteit van het controleteam;
- kwaliteit van de controle-aanpak;
- informatievoorziening over vaktechnische ontwikkelingen in de sector
- de wijze waarop de onafhankelijkheid wordt gewaarborgd;
- de wijze van samenwerken met de werkorganisatie;
- het honorarium voor de controle.

Op basis van bepaling 5.7 van de Governancecode woningcorporaties benoemt de RvC de accountant (het accountantskantoor) voor een periode van maximaal 10 jaar. Van deze ‘pas toe’ bepaling mag niet worden afgeweken.

Corporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden zijn vanaf 1 januari 2020 aange-merkt als OOB. Bij een OOB roteert de verantwoordelijke accountant na 5 jaar en de (overige) senior teamleden na 7 jaar.

Bij een niet-OOB moeten de verantwoordelijke accountant en de senior teamleden na 7 jaar wisselen. Na een periode van 10 jaar dient zowel een OOB als een niet-OOB corporatie van accountantsorganisatie te wisselen in overeenstemming met bepaling 5.7 van de Governancecode woningcorporaties.

De impact van de OOB status voor de woningcorporaties kan als volgt worden samengevat:

- de accountant verricht naast controlediensten geen andere werkzaamheden voor de corporatie, anders dan controle en beoordelingsdiensten ten behoeve een externe gebruikers of de RvC. Controle van de dVi, controle van subsidie-verantwoordelingen en overeengekomen specifieke werkzaamheden met betrekking tot financiële overzichten zijn daarmee doorgaans wel toegestaan. De auditcommissie dient hiervoor vooraf goedkeuring te geven;
- de accountant moet een (interne) kwaliteitsbeoordeling laten uitvoeren door een kwaliteitsbeoordelaar (OKB);
- de corporatie moet zelfstandig de jaarrekening kunnen opstellen, de accountant mag bijvoorbeeld geen position papers over verslaggevingsvraagstukken opstellen;
- de AFM houdt toezicht op de accountants in overeenstemming met het OOB regime;
- de corporatie dient een accountantsorganisatie te benoemen die in het bezit is van een OOB vergunning;
- de accountant zal een uitgebreide controleverklaring uitbrengen, die onder andere de reikwijdte van de controle, de toegepaste controletolerantie (materialiteit) en de kernpunten van de controle beschrijft;
- de accountantskosten zullen toenemen met naar verwachting een bedrag tussen de € 10.000 en € 20.000.

Voor een uitgebreide toelichting van de impact van de OOB-status wordt verwezen naar de eerder genoemde publicatie van de NBA.

Naast het verlopen van de maximale functioneringstermijn kent het beëindigen van een relatie met de accountant de facto twee situaties: een reguliere beëindiging na afloop van de overeengekomen contractuele periode of een tussentijdse beëindiging door hetzij de accountant, hetzij de woningcorporatie. Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag en ook de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen. Een tussentijdse beëindiging van een lopende controle voor enig boekjaar moet tevens gemeld worden bij de AFM.

Als aandachtspunt wordt opgemerkt dat tijdig starten met het selectietraject van een ‘nieuwe’ accountant aan te bevelen is. Aan te bevelen is het selectietraject afgerond te hebben voordat het controlejaar aanvangt. Dit bevordert een goede transitie naar de nieuwe accountant. Accountants zijn ‘selectief’ in het aannemen van nieuwe relaties en het kan zo maar voorkomen dat diverse accountantskantoren geen offerte willen uitbrengen. Dit issue speelt met name bij de kleinere woningcorporaties.

### 11.3.2 DE WERKZAAMHEDEN VAN DE ACCOUNTANT

De relatie tussen de accountant en de corporatie wordt feitelijk vormgegeven door een jaarlijkse opdrachtbrief van de accountant. Deze moet de corporatie ter bevestiging ondertekenen. De brief is de basis voor de werkzaamheden die de accountant in het kader van zijn controle gaat uitvoeren. De AC kent de inhoud van de opdrachtbrief.

#### HET BEPALEN VAN DE JAARLIJKSE OPDRACHT EN HET PRE-AUDIT GESPREK

In de Governancecode woningcorporaties zijn geen bepalingen opgenomen die betrekking hebben op de jaarlijkse opdrachtverstrekking aan de accountant. De huidige praktijk hiervan is zeer divers en loopt uiteen van het aanbieden door de accountant van een opdrachtbevestiging aan de bestuurder tot een bespreking van het controleplan, het controlebudget en de opdrachtbevestiging met de AC en/of RvC. De laatste optie kan worden gezien als best-practice en benadrukt rol van de RvC/AC in de relatie met de accountant.

Een pre-audit gesprek tussen bestuur/AC en de externe accountant verhoogt in de woningcorporatie de bewustwording over de accountantscontrole en verankert de afspraken die zijn gemaakt met de accountant over de uit te voeren werkzaamheden. Het gesprek kan derhalve bijdragen aan de verhoging van de kwaliteit en de besturing van de corporatie en het interne toezicht daarop.

In het pre-audit gesprek kunnen de volgende onderwerpen op de agenda komen:

- het controleplan van de accountant, waaronder ook begrepen de materialiteit die de accountant toepast tijdens zijn controle;
- het werkplan van de interne accountant c.q. controller (bepaling 5.9 van de Governancecode woningcorporaties);
- aandachtspunten in de jaarrekening van het lopende/komende jaar;
- het controlebudget van de accountant en werkwijze in geval van meer- en minder werk;
- de opdrachtbevestiging;
- de werkwijze omtrent de opdrachtverlening voor niet-controlewerkzaamheden door de accountant (de OOB-status heeft hiervoor strikte voorschriften);
- de wijze waarop invulling wordt gegeven door de RvC/AC aan het overleg met de accountant buiten aanwezigheid van de bestuurder;
- aanvullende controlewerkzaamheden en/of feitenonderzoek (die niet al in het kader van de jaarrekeningcontrole plaatsvinden) op specifieke thema's ten behoeve van de RvC, bijvoorbeeld het toetsen van de naleving van het integriteitsbeleid van de woningcorporatie;
- de rapportages van de accountant;
- tijdspad en kritische data.

Naast de formele aandachtspunten die voortvloeien uit wet- en regelgeving is het van belang met de accountant afspraken te maken en van gedachten te wisselen over de observaties opgedaan tijdens de werkzaamheden die liggen buiten de scope van de werkzaamheden.

De voortgang van de controlewerkzaamheden en de rapportage over de bevindingen

#### NORMAAL GESPROKEN RAPPORTEERT DE ACCOUNTANT DRIE KEER PER JAAR AAN DE WONINGCORPORATIE:

##### *Rapportage 1*

De management letter naar aanleiding van het uitvoeren van de tussentijdse controle. In de managementletter zijn ten minste opgenomen:

- de tekortkomingen in de interne beheersing;
- de kwaliteit van de tussentijdse berichtgeving;
- de opvolging van de eerder door de accountant gerapporteerde issues en
- de voortgang van de werkzaamheden op basis van het controleplan.

*Rapportage 2*

Het accountantsverslag en de controleverklaring naar aanleiding van het uitvoeren van de controle op de jaarrekening.

Het accountantsverslag is de overall rapportage van de accountant over de controlewerkzaamheden van de jaarrekening. Een uitgebreide bespreking van de AC/RvC met de accountant en het Bestuur is aan te bevelen. Voor de RvC een aandachtspunt om de opvolging van de aandachtspunten van de accountant 'te volgen in de tijd' met betrekking tot de opvolging door het Bestuur en de werkorganisatie.

De tekst van de controleverklaring geeft in het geval van een niet-OOB organisatie meestal geen aanleiding om daar specifieke aandacht aan te besteden. Indien er specifieke omstandigheden zijn (zoals bijvoorbeeld de impact van Covid-19) kan de accountant een aanvullende paragraaf opnemen in zijn controleverklaring.

De accountant moet bij de OOB corporaties (vanaf 2020) een uitgebreidere controleverklaring verstrekken. Het vroegtijdig bespreken van een concept daarvan met RvC/AC en het Bestuur verdient aanbeveling, met name gericht op de kernpunten van de controle.

*Rapportage 3*

De assurancerapporten met betrekking tot het naleven van de specifieke wet- en regelgeving en de verantwoordingsinformatie.

Het is gebruikelijk (en de accountant zal dat verlangen) dat de accountant in ieder geval de RvC-vergadering bijwoont waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten.

RvC's met een AC hebben uiteraard ook afzonderlijk overleg met de accountant over de controleverklaring en het accountantsverslag.

De directe interactie tussen accountant en AC, zonder tussenkomst van bestuur, is een belangrijke randvoorwaarde voor de onafhankelijkheid van de externe accountant.

**DE COMMUNICATIE TUSSEN DE AC EN DE ACCOUNTANT ZOU VIER MOMENTEN MOETEN OMVATTEN:**

- een pre-auditgesprek met de onderwerpen zoals boven weergegeven;
- de managementletter;
- de jaarrekening, de controleverklaring en het accountantsverslag; tijdens dit overleg dient ook beoordeling van het functioneren van de accountant en de evaluatie van de wederzijdse samenwerking te worden besproken;
- het gesprek van de AC met de accountant zonder het bestuur.

### 11.3.3

#### **DE BEOORDELING VAN HET FUNCTIONEREN VAN DE ACCOUNTANT DE EVALUATIE VAN DE WEDERZIJDSE SAMENWERKING**

Bepaling 5.11 van de Governancecode woningcorporaties bepaalt dat het bestuur en de AC ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling maken van het functioneren van de externe accountant.

De RvC bespreekt de beoordeling en meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag, dat onderdeel uit maakt van het jaarverslag. Naast deze vierjaarlijkse beoordeling is het aan te bevelen om jaarlijks na afloop van het controleproces de wederzijdse samenwerking te agenderen, immers een goede relatie tussen de corporatie en de accountant is van belang voor de interne toezichthouder.

Het biedt de RvC/AC meerwaarde als de accountant in 'begrijpelijke taal' de uitkomsten uit de controle toelicht, de aandachtspunten in de interne beheersing kan benoemen en een compacte analyse geeft van de financiële positie van de corporaties.

De criteria voor de 'beoordeling van het functioneren van de accountant en de evaluatie van de wederzijdse samenwerking' zouden kunnen zijn:

- het nakomen van de wederzijdse afspraken;
- de wederzijdse communicatie;

- de wederzijdse samenwerking bij de uitvoering van de werkzaamheden;
- de samenstelling en kwaliteit van het controleteam;
- de sector kennis van de accountant;
- de onafhankelijkheid van de accountant;
- de ‘natuurlijke adviesfunctie’ van de accountant;
- de kwaliteit van de rapportages.

#### 11.3.4. HET GESPREK VAN DE AC MET DE ACCOUNTANT ZONDER BESTUUR

De AC overlegt zo vaak als nodig of gewenst – maar ten minste één keer per jaar – buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant. Dit gesprek biedt bij uitstek gelegenheid voor het wederzijds delen van observaties ten aanzien van bijvoorbeeld de integriteit en kwaliteit van de verslaglegging en de robuustheid van risicobeheersing en interne controle (of het ontbreken daarvan). Het gesprek met de externe accountant kan verder bijvoorbeeld gaan over hun beeld over de samenwerking binnen en de opstelling van het bestuur. Ook de kwaliteit van de financiële kolom, of het leggen van oneigenlijke druk op de organisatie kunnen onderwerpen zijn. Daarnaast leent dit gesprek zich ook goed voor het delen en toetsen van signalen van mogelijke integriteitsrisico's of een ongezonde cultuur die om alertheid of nader onderzoek vragen. Een dergelijk gesprek wordt niet genotuleerd om van beide kanten vrij te kunnen spreken.

#### 11.3.5 SAMENGEVAT

De RvC/AC heeft een actieve rol in de relatie tussen de corporatie en de accountant. Het is van belang dat de RvC/AC zich hiervan bewust zijn.

De VTW heeft een tweetal publicaties uitgebracht die behulpzaam zijn bij de rolvervulling:

- De relatie tussen de Raad van Commissarissen, het bestuur en de externe accountant: spel met meerwaarde;
- Professioneel intern toezicht met de auditcommissie.

In beide publicaties zijn aanbevelingen opgenomen die behulpzaam zijn bij het uitoefenen van de toezichthoudende rol.

<https://www.vtw-publicaties.nl/spel-met-meerwaarde/>

<https://www.vtw-publicaties.nl/toezicht-auditcommissie/>

## 11.4 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

- De RvC/AC laat zich jaarlijks door het Bestuur en de externe accountant op de hoogte stellen over de ontwikkelingen binnen de wet- en regelgeving aangaande de jaarverslaggeving en de impact daarvan op de relatie met de externe accountant.
- De RvC/AC heeft een leidende/initiërende rol bij het selecteren/benoemen van de accountant.
- De RvC/AC heeft pro-actieve rol in de relatie met de accountant en stelt vast dat de rapportages van de accountant tijdig bij de RvC/AC op de agenda staan en dat de communicatiemomenten met de accountant in de jaaragenda staan.
- De RvC/AC agendaert jaarlijks de evaluatie van de wederzijdse samenwerking tussen de corporatie en de accountant.

# 12

## EXTERN TOEZICHT: ROL AW EN WSW

***Wat is de rol van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) als externe toezichthouders in het toezicht op het financiële beleid? Waar moet de RvC scherp zijn?***

*(Auteur: Gerard Erents, zelfstandig bestuursadviseur en commissaris bij Rijswijk Wonen, Domesta en WSG)*

### INTRODUCTIE

Op 1 juli 2015 is de herziene Woningwet in werking getreden. In deze wet is het werkdomein van corporaties aangescherpt. De positie van gemeenten en huurders is versterkt. Daarnaast is één integrale externe toezichthouder aangesteld: de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). De Autoriteit woningcorporaties valt onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is onder gebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is in 1983 door de voorlopers van brancheorganisatie Aedes opgericht. Het WSW heeft twee taken: het fonds staat borg voor leningen van corporaties en voert sinds 2015 saneringen van corporaties uit, in opdracht van de minister van BZK. WSW is een zelfstandige privaatrechtelijke instelling met een eigen bestuur en intern toezicht.

De Aw houdt vanaf 1 juli 2016 extern toezicht op het WSW. De Aw en het WSW hebben deels dezelfde opdracht: ze vragen beide bij corporaties informatie op (onder meer over de financiële positie) en ze toetsen en beoordelen de positie van de corporaties. Zij werken hierin samen en hebben een convenant opgesteld. Dit heeft geleid tot het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW dat vanaf 1 januari 2019 definitief is. Met dit kader willen de Aw en het WSW de administratieve lasten voor corporaties verminderen en de beoordeling effectiever en efficiënter laten verlopen. Zij komen daarnaast tot een gezamenlijk oordeel over de stand van zaken van corporaties.

Het gezamenlijk beoordelingskader:

<https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2018/11/12/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw>

Dit gezamenlijk beoordelingskader bepaalt:

- de risicogebieden waar beide organisaties naar kijken (scope);
- de concrete kwantitatieve en kwalitatieve beoordelingselementen in die risicogebieden (inhoud);
- de weging en samenhang van bevindingen (risicogericht);
- en de gegevens die voor dit proces nodig zijn (input).

De onderdelen voor de Aw zijn te vinden in paragraaf 12.3 Autoriteit Woningcorporaties. De onderdelen voor het WSW zijn te vinden in paragraaf 12.2.

Daarnaast toetsen de Aw en het WSW beide op drie onderwerpen:

- Financiële continuïteit;
- Bedrijfsmodel: Wat zijn de beleidsvoornemens, de realisaties en het effect hiervan op de financiële continuïteit? Wordt het maatschappelijk bestemd vermogen voldoende beschermd?;
- Governance en Organisatie: Is de financiële sturing, beheersing en verantwoording van de corporatie effectief?

## 12.2 DE ROL VAN HET WSW

### 12.2.1 INTRODUCTIE

Het WSW heeft twee taken: het fonds borgt leningen van corporaties die deelnemer zijn van het WSW. Daarnaast voert het WSW de sanering van corporaties uit.

Uit het jaarverslag 2018 van het WSW blijkt dat het fonds voor 306 corporaties (98 procent van alle deelnemers van het WSW) de leningen (DAEB) heeft geborgd, met een geborgde financiering van 79,8 miljard euro. Het WSW borgt de dienst van de lening en heeft een AAA-rating met outlook stable van zowel Standard & Poor's als Moody's.

Door borg te staan hebben corporaties toegang tot de kapitaalmarkt tegen aantrekkelijke voorwaarden. WSW beoordeelt en beheerst daarnaast de risico's van woningcorporaties en van de sector als geheel.

### 12.2.2 BORGSTELSEL

Het WSW is een onderlinge waarborgmaatschappij met een gedegen borgstelsel. Dat betekent dat het WSW betalingsverplichtingen (rente en aflossing) van de lening overneemt, mocht een corporatie daar zelf niet meer aan kunnen voldoen. Door borg te staan voor leningen kunnen woningcorporaties goedkoper leningen aantrekken. Corporaties helpen elkaar zo onderling bij hun kernactiviteit: het bouwen en onderhouden van sociale huurwoningen.

Om te voorkomen dat het WSW een aanspraak krijgt op zijn borgstelling, kent het stelsel verschillende buffers en vangnetten:

- De deelnemende corporatie heeft zelf een vermogensbuffer en kasstroom;
- Het risicovermogen van het WSW is dan de eerste buffer om aanspraken op de borg op te vangen. Deze reservebuffer kan het WSW zonodig aanvullen door het onderpand van de noodlijdende corporatie te gelde te maken;
- De tweede buffer is de onderlinge waarborg voor corporaties (het obligo). Corporaties voldoen op eerste verzoek 3,85% van hun geborgde schuldrestant aan WSW. In 2020 past het WSW de systematiek van het opvragen van het obligo naar alle waarschijnlijkheid aan. (Kijk voor de actuele stand van zaken op [www.wsw.nl/over-wsw/borging/strategisch-programma/](http://www.wsw.nl/over-wsw/borging/strategisch-programma/));
- Tenslotte heeft het WSW met het Rijk en de gemeenten (als achtervangers) de afspraak gemaakt dat het WSW, indien nodig, kan beschikken over renteloze leningen.

Meer informatie

<https://wsw.nl/gemeenten/over-achtervang/rol-achtervanggemeenten/>

### 12.2.3 VOORDELEN VOOR FINANCIERS

Door het WSW geborgde leningen bieden de financier een gunstige risico-rendementsverhouding. Dat is een aantrekkelijk alternatief voor staatsleningen met een vergelijkbaar risicoprofiel. De garantie van WSW-borg voor de dienst der lening maakt geborgde leningen een ideale belegging voor ALM- portefeuilles (met lage risico's). Bovendien zijn WSW geborgde leningen solvabiliteitsvrij.

### 12.2.4 RISICOMANAGEMENT WSW

Het WSW beoordeelt en beheerst de risico's van de deelnemende corporaties en het borgstelsel als geheel.

Voor risicobeheersing van corporaties maakt het WSW gebruik van het risicobeoordelingsmodel. Dit bepaalt de risicoklasse van een corporatie en is maatgevend voor hoeveel een corporatie kan lenen (geborgd).

Het WSW hanteert voor het risicobeoordelingsmodel vier financiële ratio's en stelt 24 vragen over bedrijfsrisico's, zoals die beschreven zijn in het gezamenlijk beoordelingskader van de Aw en het WSW. Beide elementen tellen even zwaar.

De vier financiële ratio's zijn:

1. ICR - Interest Coverage Ratio. Deze meet in hoeverre een deelnemende corporatie in staat is (geweest) om de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten.
2. LTV - Loan to value. Deze meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie.
3. Solvabiliteit. Deze meet de omvang van het weerstandvermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen.
4. Dekkingsratio. Deze meet de verhouding tussen de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand en het schuldrestant van door WSW geborgde leningen.

Daarnaast hanteert het WSW nog drie ratio's, maar deze tellen niet mee in het oordeel. De corporatie krijgt jaarlijks uitsluitsel over de beoordeling van de risico's.

Meer informatie

<https://www.wsw.nl/gemeenten/over-achtervang/risicomanagement/>

### 12.2.5 VOORWAARDEN VOOR BORGING

Corporaties kunnen hun DAEB-leningen onder voorwaarden borgen. Het WSW vraagt hiervoor onderpand. Het WSW hanteert ook een borgingsplafond: de vorm en inhoud van de lening is gelimiteerd.

Uitgangspunt is eigen geld eerst. Het WSW bepaalt het borgingsplafond op basis van de meest recente dPi ('de Prospectieve informatie'). De dPi gaat in op de voornemens van de komende vijf jaren van de corporatie. Het WSW stelt het borgingsplafond jaarlijks vast op basis van de behoefte van de corporatie om DAEB-activiteiten te financieren. Hierbij houdt het WSW rekening met de risicoklasse van de corporatie. Als de corporatie beschikt over interne middelen, dan worden deze hierop in mindering gebracht.

Meer informatie

<https://www.wsw.nl/corporaties/borgingproces/voorwaarden-voor-borging/>

### 12.2.6 AANVRAGEN EN VERKRIJGEN BORGEN

Om in aanmerking te komen voor een geborgde lening moeten de corporatie, het WSW en de financier de volgende stappen zetten:

5. De corporatie laat een conceptovereenkomst opstellen
6. Het WSW toetst de aanvraag op onder andere leningsmodaliteiten, rentemaximum, financiële instelling, aanwezigheid achtervang, passend binnen borgingsplafond;
7. Het WSW gaat akkoord (na de toetsing);
8. De financier stelt definitieve leningsovereenkomst op, het WSW toetst of alles akkoord is.

Meer informatie

<https://www.wsw.nl/corporaties/borgingproces/aanvragen-en-verkrijgen-van-borging/>

### 12.2.7 RAPPORTAGES VAN HET WSW AAN DE CORPORATIE (DEELNEMER)

Het WSW rapporteert jaarlijks aan de deelnemende corporaties, zij kunnen de volgende documenten tegemoet zien:

- Jaarlijkse borgingsplafond en borgbaarheid;
- Jaarlijkse beoordelingsbrief;
- Jaarlijks rapportage over verticaal toezicht Aw-WSW;
- Het WSW en de Aw publiceren gezamenlijk de leidraad economische parameters voor de dPi;

## 12.3 DE ROL VAN DE AUTORITEIT WONINGCORPORATIES (AW)

### INTRODUCTIE

De Aw, de ‘opvolger’ van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), ziet erop toe dat de woningcorporaties zich concentreren op hun kerntaak: zij moeten ervoor zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen. Nu en in de toekomst.

De Aw houdt toezicht op het gedrag en het financieel beheer van de woningcorporaties. De Aw kan sancties opleggen zoals een boete of verscherpt toezicht door aanstelling van een externe toezichthouder. Zij rapporteert ook over de financiële positie van de sector.

De Aw houdt risico gestuurd toezicht: meer risico, meer toezicht. De basis van het toezicht ligt in de Woningwet en de Wet Normering Topinkomens. Daarnaast zijn het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (RTIV) van toepassing.

In het toezicht houdt de Aw rekening met de volgende onderwerpen:

- Governance: gericht op kwaliteit van bestuur en het interne toezicht;
- Omvalrisico: de financiële positie van een corporatie moet de publieke taak niet in gevaar brengen. Indien dit het geval is stelt de Aw het belang van de volkshuisvesting voor het financieel belang van de corporatie;
- Realisatie van beleid: met name gericht op plannen met een onaanvaardbaar risico. De beheersing van de risico's staat hier centraal;
- Inefficiency en doelmatigheid: toetsing of corporaties geen activiteiten uitvoeren die niet noodzakelijk zijn voor de publieke taak;
- Beoordeling kostenniveau (zoals voor beheer en onderhoud) ten opzichte van andere corporaties;

- Onrechtmatigheden: toets op kerntaak. In principe investeren corporaties alleen in DAEB-activiteiten en specifieke diensten voor de leefbaarheid;
- Integriteitsrisico's: toets beleid en beheer van corporaties, maar ook toets integriteit van individuele medewerkers. Het Meldpunt integriteit is onderdeel van de Aw;
- Derivaten en beleggingen: stresstests voor oordeel beheersing van de risico's bij beleggings- en derivatenbeleid van corporatie.

De Aw en het WSW hebben daarnaast het gezamenlijk beoordelingskader vastgelegd, zie onder de paragraaf introductie van dit hoofdstuk.

Meer informatie:

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/themas/autoriteit-woningcorporaties>

### 12.3.2 GOEDKEURINGEN, ONTHEFFINGEN EN ZIENSWIJZEN

Voor bepaalde handelingen of activiteiten moeten woningcorporaties vooraf bij de Aw een ontheffing, een goedkeuring of een zienswijze aanvragen. Als dit geval is, krijgt de RvC daar ook mee te maken.

Een voorbeeld waarbij de corporatie vooraf toestemming moet vragen is de benoeming van een bestuurder of commissaris. Belangrijke andere onderwerpen waarvoor dat geldt zijn: statuten, verkoop bezit, fusies etc.

Voor de RvC is het goed om bij bepaalde besluiten te toetsen of het bestuur vooraf toestemming heeft gevraagd én gekregen. De Aw rapporteert altijd schriftelijk over een gevraagde toestemming. Uitdrukkelijk dient het bestuur deze toestemming of afwijzing van de Aw met de RvC te delen. In de notulen moet dit bovendien worden vastgelegd.

Een specifiek onderdeel van de goedkeuring door de Aw is bijvoorbeeld de markttoets. De markttoets, vastgelegd in de Woningwet 2015, moet ervoor zorgen dat corporaties geen commerciële activiteiten uitvoeren wanneer marktpartijen hiervoor in aanmerking (willen) komen. De gemeente voert de markttoets uit. Momenteel speelt een discussie tussen corporaties en politiek Den Haag over vereenvoudiging van deze toets, mede gezien de geringe bouwproductie door marktpartijen in de middenhuur.

Meer informatie:

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/goedkeuringen-autoriteit-woningcorporaties>

### 12.3.3 ACCOUNTANTSPROTOCOL

De Aw stelt eisen aan de accountants van woningcorporaties. In het accountant-sprotocol, dat de Aw jaarlijks actualiseert, staan afspraken die de corporatie met de accountants moet maken over:

- Jaarrekening en bestuursverslag;
- Assurancerapport dVi voor zowel specifieke wet- en regelgeving als cijfermatige verantwoording.

Meer informatie:

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/regelgeving-woningcorporaties/accountantsprotocol>

### 12.3.4 TOEZICHT OP HET WSW

De Aw beoordeelt onder andere of het risicokapitaal van WSW toereikend is. De Aw brengt ieder jaar een rapportage uit over het toezicht op het WSW. Voorbeelden zijn onder meer: Publiek toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw van september 2016 en Toezicht Waarborgfonds Sociale Woningbouw van juli 2019. Mede aan de hand van het toezicht door de Aw is, zoals in bovenstaande rapportages beschreven, een discussie over invulling van de obligoverplichting van de corporaties ontstaan, alsmede de hoogte van het risicokapitaal van het WSW.

### 12.3.5 RAPPORTAGES VAN DE AW

De Aw rapporteert jaarlijks aan de corporaties via toezichtsbrieven. Hierbij gaat het om:

- Oordeel staatssteun, passendheid en huursom;
- Beoordelingsbrief op basis van gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW;
- Oordeel rechtmatigheid (gericht op Governance).

En daarnaast rapporteert de Aw uiteraard over de zaken waar de corporatie vooraf goedkeuring voor moet vragen.

Naast individuele rapportages brengt de Aw ook rapportages over en voor de hele sector uit. Te noemen zijn:

- Staat van corporatiesector;
- Brief aan woningcorporaties over datakwaliteit;
- Onderzoeksrapport Kracht- en tegenkracht;
- Thema onderzoek zelfevaluatie RvC.

Meer informatie:

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-autoriteit-woningcorporaties>

### 12.3.6 INDICATIEVE BESTEDINGSRUIMTE WONINGCORPORATIES (IBW)

Jaarlijks verstrekt het ministerie van BZK per corporatie en gemeente, een opgave van de Indicatieve Bestedingsruimte van de corporaties. Deze opgave is gebaseerd op de ingediende dPi van voorgaand jaar. In deze IBW berekent de Aw de ruimte die volgens BZK additioneel beschikbaar is voor huurmatiging, verbetering en nieuwbouw. Dit zijn of/of bedragen en niet en/en. Deze opgave is mede bedoeld om gemeenten en huurders beter onderbouwd in gesprek met de corporaties te laten gaan.

## 12.4 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

Borging leningen door het WSW:

- Voldoet de corporatie aan de financiële criteria voor borging? (Dit moet een vast item zijn in periodieke informatie);
- Zijn de in de dPi de voorgeschreven parameters, zoals de Aw en het WSW in de leidraad hebben opgenomen, gehanteerd?
- Voldoet het borgingsplafond aan de te verwachte investeringen c.q. desinvesteringen en geeft dit voldoende financieringsruimte?
- Heeft het WSW nog opmerkingen gemaakt over de aangetrokken leningen c.q. derivaten. Zijn er voorgenomen transacties afgewezen?
- Welke opmerkingen heeft het WSW gemaakt in de beoordelingsbrief en wat zijn de te ondernemen acties?

Toetsing door de Aw:

- Heeft het bestuur de jaarlijkse oordeelsbrieven van de Aw over haar toetsing ontvangen en besproken in de RvC en zijn hierop eventueel acties genomen?
- Heeft het bestuur bij de Aw vooraf toestemming gevraagd wanneer dat vereist is en zijn deze toestemmingen verkregen? Zo niet, waarom niet en welke verdere actie(s) is/zijn ondernomen?

Rapportage IBW:

- Staat de IBW-rapportage op de agenda bij de RvC-vergadering: tot welke acties heeft dit geleid?
- Welke opmerkingen/vragen/standpunten hebben gemeente(n) en huurdersorganisatie(s) over de IBW-rapportage gemaakt en wat is de reactie van het bestuur hierop?

Notulen:

- Let op dat deze informatie en bespreking van bovenstaande aandachtspunten goed worden vastgelegd in de notulen van de RvC. De Aw en het WSW nemen de notulen mee in hun beoordeling.

