Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW

Inhoudsopgave

1 INLEIDING 4

1.1 AANLEIDING 4
1.2 DOELSTELLING 4
1.3 AANPAK 4
1.3.1 Leeswijzer 5
1.4 SCOPE 6

2 OPBOUW GEZAMENLIJK BEOORDELINGSKADER 7

3 METHODIEK VAN BEOORDELEN OP BASIS VAN GEZAMENLIJK BEOORDELINGSKADER 9

3.1 BASISBEOORDELING 9
3.2 VERDIEPENDE BEOORDELING 9
3.3 MAATREGELEN EN INTERVENTIES 10

4 NADERE TOELICHTING BEOORDELINGSONDERWERPEN 12

4.1 FINANCIËLE CONTINUÏTEIT 12
4.1.1 Ratio's 12
4.1.2 Samenhang financiële continuïteit & bedrijfsmodel 12
4.1.3 Waardering: marktwaarde en beleidswaarde 12
4.2 BEDRIJFSMODEL 16
4.2.1 Strategisch 16
4.2.2 Tactisch / operationeel 16
4.2.3 Samenhang bedrijfsmodel & governance 18
4.3 GOVERNANCE EN ORGANISATIE 19
4.3.1 Governance 19
4.3.2 Sturing en beheersing organisatie & financieel 20

5 BEOORDELINGSKADER ALS MIDDEL VOOR TAKEN AW/WSW 22

5.1 INTEGRAAL TOEZICHT VANUIT WONINGWET 22
5.1.1 Bescherming maatschappelijk vermogen 22
5.2 BORGBAARHEIDSOORDEEL WSW 23

6 ACTUALISEREN BEOORDELINGSKADER 25

7 BIJLAGE 1: FINANCIËLE CONTINUÏTEIT 26

7.1 ICR 27
7.2 LTV 28
7.3 SOLVABILITEIT 29
7.4 DEKKINGSRATIO 30

8 BIJLAGE 2: BEDRIJFSMODEL 31

8.1 PORTEFEUILLESTRATEGIE 31
8.2 HUIDIGE PORTEFEUILLE 35
8.2.1 Kwaliteit 35
8.2.2 Samenstelling, omvang en spreiding portefeuille 36
8.3 OMGEVING 39
8.4 TRANSITIEPROGRAMMA 41
8.5 INVESTERINGEN 45
8.6 VERKOOP 49
8.7 HUUR 52
8.8 ONDERHOUD 55

9 BIJLAGE 3: GOVERNANCE EN BEHEERSING ORGANISATIE 58

9.1 GOVERNANCE 58
9.1.1 Opzet besturing 58

9.1.2 Opzet intern toezicht 63
9.1.3 Werking governance 66
9.2 STURING EN BEHEERSING ORGANISATIE 70
9.2.1 Risicomanagement 70
9.2.2 Voorspelbaarheid en stabiliteit data 74
9.2.3 Beheerkosten 76
9.2.4 Niet uit balans blijkende verplichtingen 78
9.2.5 Verbindingen 80
9.3 STURING EN BEHEERSING FINANCIEEL 82
9.3.1 Waardering bezit 82
9.3.2 Beheersing treasury & financieringsstrategie 84
9.3.3 Renterisico 87
9.3.4 Herfinancieringsrisico 90
9.3.5 Liquiditeitsrisico 92

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren hebben Aw (en rechtsvoorganger CFV) en WSW de samenwerking geïntensiveerd om het toezicht op de corporatiesector effectiever en efficiënter te maken. Deze samenwerking kwam in een stroomversnelling met het verzoek van de minister[1] aan beide organisaties om het 'verticaal toezichtsmodel' uit te werken.

Doelstellingen van het 'verticaal toezicht' zijn:

- consistentie:
  - Aw en WSW komen tot hetzelfde oordeel óf het is vanuit de verschillende rollen van Aw en WSW uitlegbaar waarom het oordeel verschilt
- versterking van het risicoraamwerk (effectiever):
  - verstevigen oordelen, maatregelen en interventies
  - efficiënte, duidelijke communicatie onderling; "niet in elkaars vaarwater"
- lagere administratieve lasten voor corporaties (efficiënter):
  - geen dubbel werk door Aw en WSW ("varen op elkaars inzichten")
  - efficiënte, duidelijke communicatie richting corporaties
  - aandacht voor perceptie van corporaties (wat levert het op)
- intuïtief uitlegbaar:
  - de inhoudelijke wijze van beoordeling moet transparant, eenvoudig en voorspelbaar zijn. Voor bestuurder (in woorden) te volgen.

Een belangrijk onderdeel van het verticaal toezicht is één gezamenlijk beoordelingskader op de terreinen waarop Aw en WSW beiden werkzaam zijn. Daartoe behoort afstemming tussen beide organisaties over de wijze waarop effectieve maatregelen en interventies geïmplementeerd worden. Dit document bevat het gezamenlijke beoordelingskader dat Aw en WSW hebben opgesteld, alsmede de achtergronden van de totstandkoming daarvan.

1.2 Doelstelling

Doel van het gezamenlijk beoordelingskader is om een gezamenlijk proces in te richten voor het verzamelen van feiten en het bepalen van een 'éénduidige gemeenschappelijke foto' van de corporatie. Dit gemeenschappelijk 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);
- alsmede de inputgegevens die voor dit proces nodig zijn (input).

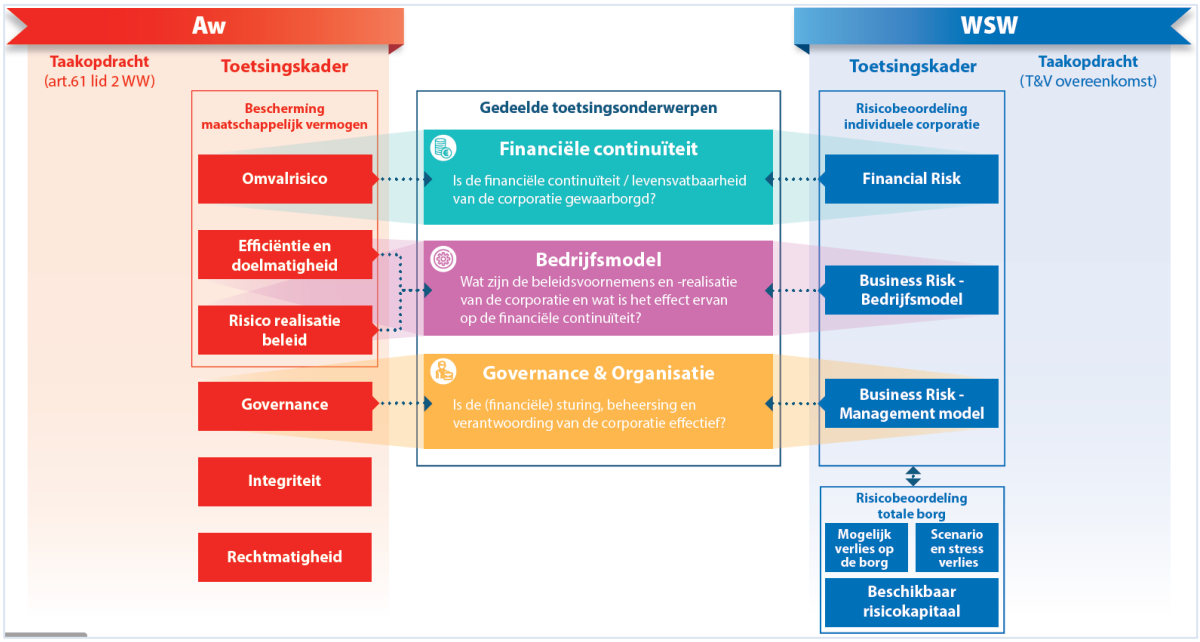
De organisaties komen met het gezamenlijk beoordelingskader vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid tot een zelfstandig maar afgestemd oordeel. Aw en WSW overleggen daarnaast waar nodig over de timing en inhoud van mogelijke maatregelen en interventies, zodat uit het totale palet van mogelijkheden de meest effectieve maatregel of interventie wordt gehanteerd. Dit borgt het zo éénduidig en consistent mogelijk acteren richting corporaties.

1.3 Aanpak

Om tot een gezamenlijk beoordelingskader te komen zijn vanuit de taakopdracht van Aw en WSW allereerst de overlappende beoordelingsonderwerpen geformuleerd. De taakopdracht van de Aw is geformuleerd in de Woningwet[2]. De doelstellingen van WSW zijn statutair vastgelegd en in de

[1] Brief van de minister voor Wonen en Rijksdienst d.d. 30 oktober 2015
[2] Een nadere uitwerking van de taken van de Aw is opgenomen in de publicatie 'Contouren van toezicht' (2016). Deze publicatie dient als uitgangspunt voor de werkzaamheden van de Aw.

toezicht en verantwoordingsovereenkomsten[3] zijn aanvullende afspraken geformuleerd met het Rijk en VNG. De gedeelde beoordelingsonderwerpen van de Aw en WSW zijn samen te vatten in het volgende schema:



Figuur 1: taken, toetsingskader en gedeelde beoordelingsonderwerpen Aw/WSW

Drie gedeelde beoordelingsonderwerpen:
In figuur 1 zijn de drie gedeelde beoordelingsonderwerpen opgenomen:

1. *Financiële continuïteit*: is de financiële continuïteit / levensvatbaarheid van de corporatie gewaarborgd?
2. *Bedrijfsmodel*: wat zijn de beleidsvoornemens en -realisatie van de corporatie en wat is het effect daarvan op de financiële continuïteit. In hoeverre wordt het maatschappelijk bestemd vermogen hiermee voldoende beschermd.[4]
3. *Governance & Organisatie*: is de (financiële) sturing, beheersing en verantwoording van de corporatie effectief?

1.3.1 Leeswijzer

Deze drie beoordelingsonderwerpen zijn het vertrekpunt voor het gezamenlijk beoordelingskader. Vanuit die drie beoordelingsonderwerpen wordt in hoofdstuk 2, 3, 4 en in de bijlagen verdere invulling gegeven aan het gezamenlijk beoordelingskader. De opbouw is als volgt:

Hoofdstuk 2: opbouw gezamenlijk beoordelingskader
Elk van de drie beoordelingsonderwerpen bestaat uit een aantal risicogebieden. Een risicogebied is een beoordelingselement dat Aw en WSW van belang achten voor het beoordelen van een corporatie. In totaliteit leidt de beoordeling van alle individuele risicogebieden tot de beoordeling van de totale corporatie, op alle elementen die Aw en WSW noodzakelijk achten voor toezicht en borging. Hoofdstuk 2 beschrijft de concrete risicogebieden, wat hun samenhang is, en wat hierin de 'belangrijkste' risicogebieden zijn.

Hoofdstuk 3: beoordelingsmethodiek
Beoordeling van alle risicogebieden in het gezamenlijk beoordelingskader leidt tot een oordeel. Een oordeel per risicogebied en uiteindelijk een oordeel over de corporatie als geheel. Hoofdstuk 3

[3] Het betreft overeenkomsten met het rijk en gemeenten over de zekerheidsstructuur binnen het borgstelsel: de 'achtervang'. In deze overeenkomsten zijn beleidsregels opgenomen waaraan WSW bij de borging van leningen is gehouden.
[4] Bescherming maatschappelijk vermogen wordt later in hoofdstuk 5 nader toegelicht.

beschrijft de methodiek (de stappen) om langs het beoordelingskader te komen tot een oordeel. In de methodiek is risicogericht beoordelen het uitgangspunt. Het beschrijft hoe een basisbeoordeling en (indien noodzakelijk) risicogerichte verdieping leiden tot een oordeel, en hoe dit indien nodig leidt tot afgestemde maatregelen en interventies richting de corporatie.

Hoofdstuk 4: inhoudelijke invulling van de beoordelingsonderwerpen op hoofdlijnen
Hoofdstuk 4 geeft op hoofdlijnen meer invulling aan de inhoudelijke kant van het gezamenlijk beoordelingskader. Het gaat in op de inhoudelijke argumentatie en afwegingen achter de beoordeling van financiële continuïteit, bedrijfsmodel en governance & organisatie.

Hoofdstuk 5: het beoordelingskader als middel voor taken Aw/WSW
Hoofdstuk 5 gaat in op de positionering van het gezamenlijk beoordelingskader als middel voor de individuele taken van Aw en WSW. Zo wordt voor Aw toegelicht welke rol het beoordelingskader speelt in integraal toezicht. En voor WSW welke rol het beoordelingskader speelt in het borgingsproces.

Hoofdstuk 6: actualiseren beoordelingskader
Beoordeling is een dynamisch proces. Wijzigingen in wet & regelgeving of veranderingen in de werkomgeving van corporaties kunnen leiden noodzakelijke wijzigingen in het beoordelingskader. Hoofdstuk 6 licht toe hoe Aw en WSW in gezamenlijkheid het beoordelingskader actueel houden.

Bijlagen: detail invulling van de individuele risicogebieden
In de bijlagen wordt in detail elk risicogebied beschreven dat Aw/WSW gezamenlijk beoordelen. Deze beschrijvingen gelden als de concrete leidraad aan de hand waarvan inspecteurs van Aw en accountmanagers van WSW elk risicogebied beoordelen. Aan de orde komt: de doelstelling van het risicogebied, de inhoud van de basisbeoordeling, de inhoud (indien van toepassing) van de verdiepende beoordeling, mogelijke maatregelen en interventies en een risicoclassificatie op basis van geconstateerd risico in een driedeling naar laag, midden of hoog.

1.4 Scope

Het gezamenlijk beoordelingskader neemt voor Aw en WSW een belangrijke positie in binnen het beoordelen van de corporatiesector. Benadrukt wordt dat de velden ‘integriteit’ en ‘rechtmatigheid’ buiten het gezamenlijk beoordelingskader vallen. Dit blijven specifieke onderwerpen waar solitair de Aw wettelijk toezicht op houdt. Eventuele bijzonderheden uit de beoordeling van ‘integriteit’ en ‘rechtmatigheid’ kunnen wel van invloed zijn op het uiteindelijk oordeel. Waar nodig en mogelijk vindt hierover (casus specifiek) afstemming plaats tussen Aw en WSW. Maatregelen en interventies kunnen derhalve opgelegd worden vanuit zowel het gezamenlijk beoordelingskader als aanvullend vanuit ‘integriteit’ en ‘rechtmatigheid’.

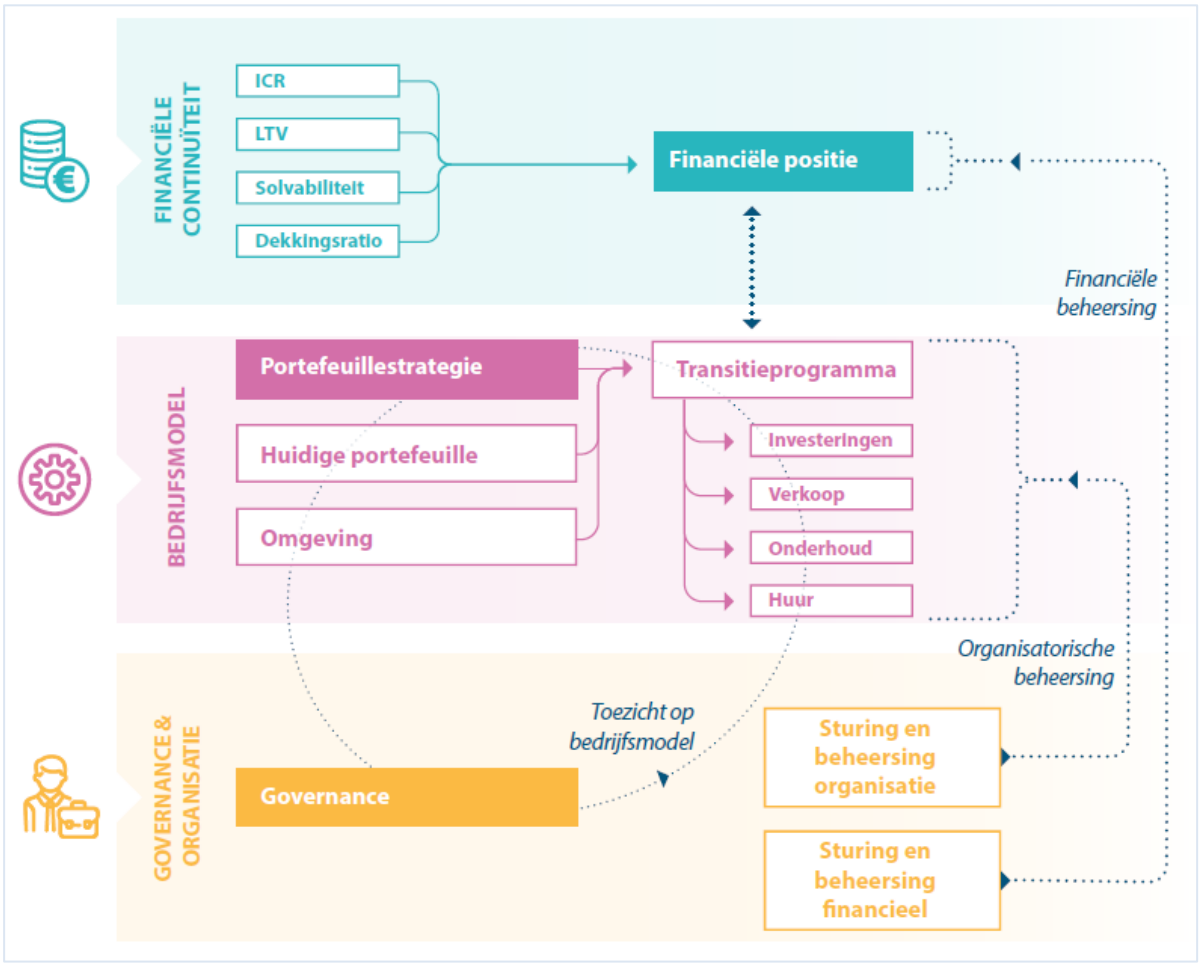
Het gezamenlijk beoordelingskader is de inhoudelijke kant waarop Aw en WSW op een consistente wijze corporaties beoordelen. Het beoordelingsproces en de onderlinge operationele samenwerking daarin maakt geen onderdeel uit van het gezamenlijk beoordelingskader en wordt gevat in het ‘convenant samenwerking’.

2 Opbouw gezamenlijk beoordelingskader

Dit hoofdstuk behandelt de opbouw van het gezamenlijk beoordelingskader. Het benoemt de risicogebieden waar beide organisaties naar kijken en licht toe hoe de uitwerking van het gezamenlijk beoordelingskader de opmaat is naar risicogericht beoordelen.

Onderstaand figuur geeft op een schematische wijze inzicht in het gezamenlijk beoordelingskader. Het toont:

- de drie gedeelde beoordelingsonderwerpen; financiële continuïteit, bedrijfsmodel, governance & organisatie;
- alle risicogebieden binnen die drie onderwerpen;
- de belangrijkste risicogebieden als pijlers binnen de beoordeling (ingekleurde blokken);
- de samenhang tussen de onderwerpen en risicogebieden (stippellijnen / pijlen).



Figuur 2: opbouw gezamenlijk beoordelingskader

Risicogebieden
Elke risicogebied is een element dat naar mening van Aw en WSW van belang is voor het (gezamenlijk) beoordelen van een corporatie. Beoordeling van al deze risicogebieden draagt bij aan een ‘éénduidige gemeenschappelijke foto’ van de corporatie.

Risicogericht beoordelen op basis van pijlers
De ingekleurde risicogebieden worden beschouwd als ‘pijler’ van dat beoordelingsonderwerp. Binnen elk onderwerp is één pijler aangewezen. Deze pijlers worden voor iedere corporatie (jaarlijks) beoordeeld en geven een gedegen indruk van de mogelijke risico’s binnen een corporatie. Afhankelijk van de uitkomsten van deze beoordeling, en in combinatie met risicogerichte signalen op de andere risicogebieden, vindt een verdiepende beoordeling plaats. Zo geven de Aw en WSW

invulling aan risicogericht beoordelen: in het beoordelen wordt de focus gelegd op *die* corporaties *en* risicogebieden waar dit nodig is. In “Methodiek van beoordelen op basis van gezamenlijk beoordelingskader” wordt dit uitgebreider toegelicht.

Samenhang risicogebieden
De stippellijnen met pijlen geven de samenhang tussen de beoordelingsonderwerpen en risicogebieden weer. Zo hebben strategische keuzes in het bedrijfsmodel effect op de financiële positie. Anderzijds heeft de kwaliteit van governance op haar beurt weer effect op de kwaliteit van de gemaakte keuzes in het bedrijfsmodel. Dit maakt een beoordelingskader een dynamisch geheel. De samenhang tussen beoordelingsonderwerpen en risicogebieden speelt een rol in de methodiek van beoordelen en wordt eveneens nader toegelicht in “Methodiek van beoordelen op basis van gezamenlijk beoordelingskader”.

3 Methodiek van beoordelen op basis van gezamenlijk beoordelingskader

Dit hoofdstuk licht de methodiek van beoordeling toe. Een beoordeling bestaat altijd uit een basisbeoordeling. Wanneer gesignaleerde risico's of materialiteit daartoe aanleiding geven, vindt verdiepend onderzoek plaats. Een beoordeling kan leiden tot maatregelen en interventies. Op hoofdlijnen is dit schematisch weergegeven in Figuur 3: proces en methodiek gezamenlijk beoordelingskader

3.1 Basisbeoordeling

De basisbeoordeling bestaat uit drie stappen:

1. beoordeling van financiële continuïteit, portefeuillestrategie en governance;
2. risicogericht onderzoek naar overige risicogebieden;
3. vaststellen oordeel basisonderzoek.

De basisbeoordeling wordt uitgevoerd met een standaardset van gegevens die bij iedere corporatie wordt opgevraagd. Deze set bevat onder andere de reguliere jaarstukken (jaarverslag, accountantsproducten etc) en gestructureerde gegevens zoals uitgevraagd in dVi en dPi. In de bijlage wordt per risicogebied nader ingegaan op de benodigde gegevens voor het basisonderzoek.

Stap 1: beoordeling hoofdcomponenten financiële positie, portefeuillestrategie, governance.
De risicogebieden financiële continuïteit, portefeuillestrategie en governance vormen de pijlers van de beoordeling. Van deze risicogebieden wordt bij alle corporaties een basisbeoordeling uitgevoerd. Bij financiële continuïteit bestaat de beoordeling vooral uit een kwantitatieve toets op de financiële kengetallen. Bij de risicogebieden portefeuillestrategie en governance bevat de beoordeling vooral kwalitatieve toetsing op jaarstukken en beleidsdocumenten die regulier aanwezig zijn bij de corporatie. Hierover vindt ook een gesprek met de corporatie plaats.

Stap 2: risicogerichte beoordeling van overige risicogebieden.
De beoordeling wordt vervolgens aangevuld met een risicogericht onderzoek op de overige risicogebieden. Daarbij wordt met name gebruik gemaakt van kwantitatieve indicatoren. Voor enkele risicogebieden wordt een aantal kwalitatieve criteria getoetst aan de hand van de standaard documentatie beschikbaar binnen de corporatie. Indien de bevindingen in de risicogerichte basisbeoordeling hier aanleiding toe geven, vindt verdiepend onderzoek plaats (zie Verdiepende beoordeling).

Stap 3: vaststellen oordeel basisbeoordeling
Na het beoordelen van de risicogebieden wordt het totaaloordeel in de basis vastgelegd. Dit oordeel heeft twee mogelijke uitkomsten.

a) De beoordeling per risicogebied wijst uit dat er geen materiële risico's of bijzondeheden zijn geconstateerd. De betreffende inspecteur of accountmanager concludeert dat geen verder onderzoek noodzakelijk is.
b) Er zijn materiële risico's of bijzonderheden geconstateerd in één of meerdere risicogebieden. In dat geval volgt een verdiepende beoordeling. De verdieping vindt alleen plaats op het specifieke risico; er is geen sprake van een 'algeheel verdiepend onderzoek'.

3.2 Verdiepende beoordeling

Indien risico's worden geconstateerd in één of meerdere risicogebieden volgt een verdiepende beoordeling. In bijlage 1, 2 en 3 is per risicogebied uitgewerkt welke risico's leiden tot mogelijke vervolgvragen in de verdiepene beoordeling. De verdieping bestaat uit de volgende stappen:

4. beoordelen van de samenhang van geconstateerde risico's;
5. verzamel extra feiten van de geconstateerde risico's;
6. vaststellen oordeel in verdiepende analyse.

Stap 4: beoordelen van de samenhang van geconstateerde risico's
Voordat een geconstateerd risico in detail wordt onderzocht, wordt eerst de eventuele samenhang met andere risicogebieden onderzocht. Een aantal risicogebieden hebben verband met elkaar. Zo kan bijvoorbeeld de oorzaak van slechte financiële ratio's of een onvoldoende uitgewerkte portefeuillestrategie gelegen zijn in het onderdeel governance. Anderzijds heeft het trasitieprogramma een sterke relatie met operationele activiteiten in huur, onderhoud, investeringen en verkoop, en kan één van de financiële ratio's aanleiding geven om dieper naar de lenigportefeuille en treasury risico's te kijken. Om de verdiepende beoordeling efficiënt uit te voeren is het van belang deze verbanden inzichtelijk te maken om gerichte vervolgvragen te kunnen stellen aan de corporatie. In deze stap wordt daarmee bepaald of eventuele andere risico's aanwezig zijn en wordt een integraal risicobeeld geschetst.

Stap 5: verzamel extra feiten van de geconstateerde risico's
Nadat de verbanden zijn onderzocht worden extra feiten verzameld rondom de geconstateerde risico's. Het is per risicogebied afhankelijk welke methode voor feitenverzameling wordt gehanteerd. Mogelijke methoden zijn bijvoorbeeld extra vragen stellen aan de corporatie, aanvullende gesprekken of gerichte opvraag van aanvullende gegevens. In de bijlage is per risicogebied uitgewerkt welke methode van verdiepende analyse wordt gehanteerd.

Stap 6: vaststellen oordeel in verdiepend onderzoek
Na het verdiepend onderzoek volgt het oordeel. De beoordeling kan per risicogebied leiden tot drie mogelijke opties:

a) geen verhoogd risico
b) verhoogd risico maar geen maatregelen of interventies (het risico wordt reeds beheerst)
c) verhoogd risico en wél maatregelen of interventies

Indien na het verdiepend onderzoek blijkt dat de corporatie een risico loopt of in gebreke is, volgen maatregelen of interventies. Per risicogebied is beschreven welke mogelijke maatregelen toegepast kunnen worden.

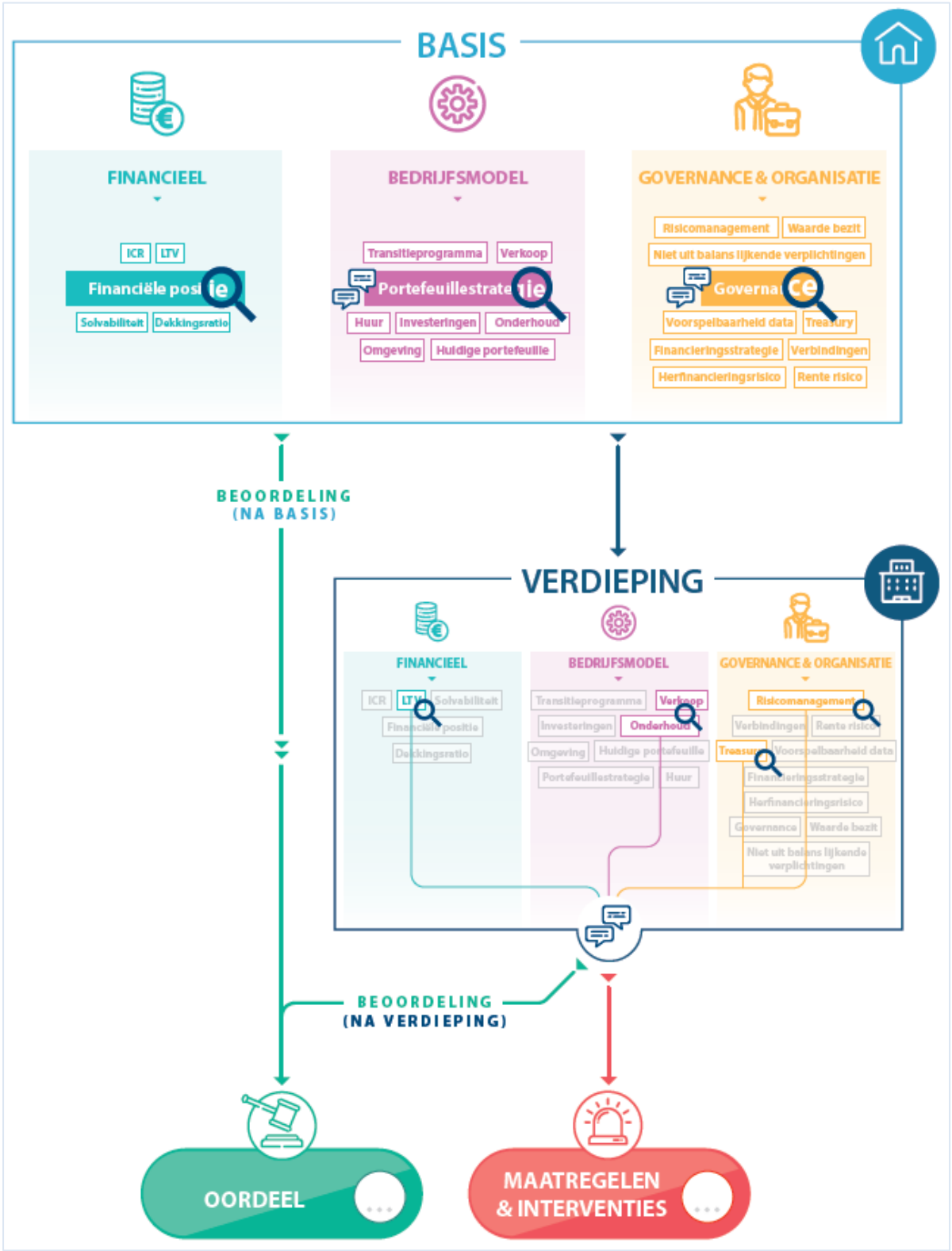
Anderzijds kan het verdiepend onderzoek ook leiden tot de conclusie dat er geen materiële risico's zijn, of dat de risico's goed worden beheerst. In dat geval wordt vastgesteld dat het in het basisonderzoek geconstateerde risico niet zal optreden of reeds wordt gemitigeerd. Die conclusie wordt vervolgens vastgelegd in de beoordeling, en de aanvullend verkregen informatie wordt vastgelegd zodat een beoordeling in een latere cyclus hier gebruik van kan maken. Er volgen op dat moment geen verdere maatregelen of interventies.

3.3 Maatregelen en interventies

Op basis van het oordeel in het verdiepend onderzoek kunnen maatregelen en interventies worden opgelegd. De inhoud van de gekozen maatregelen en interventies is afhankelijk van de specifieke omstandigheid en de professionele inschatting van de betrokken inspecteur / accountmanager. In het gezamenlijk beoordelingskader is per risicogebied (in de bijlage) een niet-limitatieve lijst met mogelijke maatregelen en interventies opgenomen.

Uitgangspunt is dat Aw en WSW elkaar over elke maatregel en interventie informeren en dat bij materiële gevallen afstemming plaatsvindt over inhoud en timing. Daarin wordt bepaald welke maatregel of interventie op de meest efficiënte wijze leidt tot het meest effectieve resultaat.

Voor een aantal risicogebieden geldt dat een hoog risico kan leiden tot een onrechtmatigheid vanuit de wet (of vice versa). Te denken valt aan een niet actueel financieel reglement of het niet voldoen aan passend toewijzen. Daarom vindt ook afstemming plaats over maatregelen en interventies die worden opgelegd vanuit 'integriteit' en 'rechtmatigheid', ondanks dat die buiten het gezamenlijk beoordelingskader vallen.



Figuur 3: proces en methodiek gezamenlijk beoordelingskader

4 Nadere toelichting beoordelingsonderwerpen

4.1 Financiële continuïteit

In het onderdeel financiële continuïteit wordt de financiële positie van de corporatie beoordeeld. Er wordt onderzocht of de corporatie op basis van haar financiële positie in staat is om op lange en korte termijn haar bezit in stand te houden en haar maatschappelijke opgave uit te voeren. De beoordeling van financiële continuïteit is gericht op drie onderdelen:

1. *Liquiditeit*: creëert de corporatie op korte en middellange termijn voldoende kasstromen om aan haar liquiditeitsverplichtingen te voldoen?
2. *Vermogen*: is er – nu en in de toekomst – voldoende vermogen beschikbaar om de huidige verplichtingen en mogelijke toekomstige risico's op te vangen?
3. *Onderpand*: is de waarde van het onderpand voldoende om in een situatie van (dreigende) discontinuïteit aan de financiële verplichtingen te voldoen?

Beoordelingsniveau: geconsolideerd en per tak

De beoordeling van de financiële continuïteit vindt plaats op zowel geconsolideerd niveau, als per DAEB, niet-DAEB en geconsolideerde verbindingen[5].

4.1.1 Ratio's

De basis beoordeling van de financiële positie vindt plaats op basis van vier financiële ratio's. Een gedetailleerde beschrijving van de ratio's is opgenomen in bijlage 1. De ratio's zijn:

- ICR (liquiditeit): maakt inzichtelijk of de corporatie op korte- en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen.
- LTV (vermogen): maakt inzichtelijk of de vastgoedportefeuille op lange termijn voldoende waarde genereert ten opzichte van de schuldpositie. De onderliggende kasstromen houden rekening met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
- Solvabiliteit (vermogen): geeft inzicht in de eigen vermogenspositie van de corporatie, rekening houdende met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
- Dekkingsratio (onderpand): beoordeelt in geval van discontinuïteit of de (markt)waarde van het onderpand voldoende is om de schuldpositie af te lossen.

4.1.2 Samenhang financiële continuïteit & bedrijfsmodel

Belangrijk voor beoordeling van de financiële positie, is dat het de maatschappelijke opgave van de corporatie weerspiegelt. Dit betekent dat financiële continuïteit rekening houdt met continuering van de maatschappelijke opgave van de corporatie. Het kent daarmee een belangrijke relatie met het bedrijfsmodel. Het bedrijfsmodel geeft invulling aan de maatschappelijke opgave en ambities in de portefeuillestrategie, de eventueel daaruit voortvloeiende transitieopgave en de operationele activiteiten. In de ratio's ICR, LTV en solvabiliteit vormen daarom de werkelijke kasstromen en het beleid dat gepaard gaat met die maatschappelijke taak een centrale rol.

De dekkingsratio houdt géén rekening met de maatschappelijk opgave en staat los van het bedrijfsmodel van corporaties. Het gaat uit van een discontinuïteit scenario, dat de maximale waarde van het bezit inzichtelijk maakt.

4.1.3 Waardering: marktwaarde en beleidswaarde

Het gezamenlijk beoordelingskader maakt gebruikt van twee waardebegrippen; beleidswaarde en marktwaarde in verhuurde staat (hierna marktwaarde). Corporaties zijn verplicht hun jaarrekening op marktwaarde te rapporteren. Het weerspiegelt de waarde van het corporatiebezit in 'de markt' en geeft daarmee inzicht in de waarde (als onderpand) van het bezit. Alleen marktwaarde is echter niet toereikend in het beoordelingskader van Aw/WSW. Daarom wordt als aanvulling op de marktwaarde de beleidswaarde gehanteerd. Een waarde die rekening houdt met het beleid van corporaties.

[5] Voor geconsolideerde verbindingen geldt een materialiteitsgrens van X%.

Waarom beleidswaarde

Corporaties realiseren doorgaans niet de marktconforme kasstromen, en daarmee waarde, die de marktwaarde weerspiegelt. Een deel van de marktwaarde wordt niet gerealiseerd omdat corporaties hun vastgoed aanwenden als middel voor sociale huisvesting. Zo zijn ten behoeve van de sociale doelgroep doorgaans huren lager en mogelijk kosten hoger. Dit resulteert vanuit corporatie perspectief in een lagere netto kasstroom en daarmee lagere waarde voor het vastgoed.

Dit betekent dat een deel van de marktwaarde (en daarmee het eigen vermogen op de balans) niet kan worden gerealiseerd en is daarmee 'bestemd door het maatschappelijke beleid'. Dit terwijl de doelstelling van corporaties continuering van dat maatschappelijk beleid is. Een deel van het vermogen is dus niet beschikbaar voor toekomstige financiële verplichtingen (bijvoorbeeld rente en aflossing van leningen) of als buffer om risico's aan te gaan of op te vangen. In de beoordeling van financiële continuïteit achten wij het daarom van belang om rekening te houden met het 'maatschappelijke' beleid en dit te gebruiken in de waardering. Dit heeft twee doelstellingen;

1. Het geeft Aw/WSW inzicht in de waarde en financiële positie rekening houdend met continuering van de maatschappelijke opgave.
2. Het geeft stakeholders inzicht in het verschil in waarde, en daarmee vermogen, dat een corporatie inzet voor haar maatschappelijke opgave.

Beleidswaarde binnen de marktwaarde methodiek

Het Handboek marktwaarde legt de methodiek voor bepaling van de marktwaarde vast. Het heeft als voornaamste doel een uniforme marktwaardering van het corporatievastgoed ten behoeve van de jaarrekening. De marktwaarde wordt berekend op basis van de volgende uitgangspunten;

1. alle vastgoed gerelateerde *marktconforme* kasstromen;
2. over een periode van 15 jaar;
3. plus een restwaarde in jaar 15;
4. contant gemaakt naar het heden (DCF-methode);
5. waarbij de uiteindelijke waarde de hoogste is van uitponden en doorexploiteren.

Vertrekpunt van de beleidswaarde is de marktwaarde. Het maakt gebruik van de bestaande marktwaardeberekening en daarmee dezelfde waarderingsmethodiek als de marktwaarde. Door aan te sluiten op de 'bestaande' waardering van marktwaarde wordt voortgebouwd op bestaande systematiek en uitgangspunten. Zo bestaat naast de marktwaarde geen nieuwe waarderingsmethodiek, en is de berekening van beleidswaarde toepasbaar binnen de bestaande taxatie management systemen die corporaties gebruiken voor de bepaling van marktwaarde.

Enige verschil is dat de berekening wordt aangepast op vier onderdelen die duiding geven aan de maatschappelijke opgave. Dit betreft (onder 1) geen marktconforme maar maatschappelijke beleidskasstromen voor huur, onderhoud en beheer, en (onder 5) alleen doorexploiteren van het corporatiebezit in plaats van de hoogste van uitponden en doorexploiteren. De stappen om van markt- naar beleidswaarde te komen representeren de volgende onderdelen van de maatschappelijke opgave van corporaties:

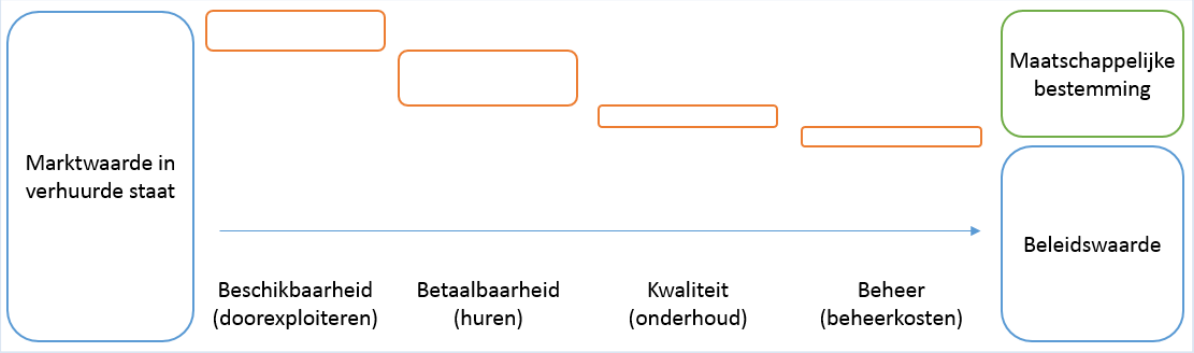
- Beschikbaarheid (doorexploiteren): in stand houden van een sociale portefeuille.
- Betaalbaarheid (huur): in stand houden van sociale huurprijzen passend bij de doelgroep.
- Kwaliteit (onderhoud): eventuele extra onderhoudsuitgaven voor het op lange termijn in stand houden van de portefeuille.
- Beheer (beheer): eventuele extra beheeruitgaven die gepaard gaan met de sociale doelgroep.

Berekening beleidswaarde[6]

De aanpassing van de marktwaarde wordt gedaan door elk van de vier afzonderlijk aspecten in te vullen in de bestaande DCF berekening van de marktwaarde. De (lagere) waarde die ontstaat is de 'Beleidswaarde'. Het verschil tussen markt- en beleidswaarde heet de 'maatschappelijke

[6] In 2018-Q1 wordt een kwantitatieve (impact)analyse uitgevoerd voor de beleidswaarde. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in verdere aanscherping en afbakening van de berekeningssystematiek van de beleidswaarde.

bestemming'. Figuur 4: van marktwaarde naar beleidswaarde geeft visueel de stappen van markt- naar beleidswaarde weer, welke na het figuur kort worden toegelicht.



Figuur 4: van marktwaarde naar beleidswaarde

Beschikbaarheid
Corporaties zorgen dat voldoende sociale huurwoningen beschikbaar zijn. De omvang van de sociale woningvoorraad is afgestemd met gemeenten. Hierdoor is de mogelijkheid van het structureel verkopen, zoals in de marktwaarde uitgangspunt is, niet mogelijk. In de beleidswaarde wordt het gehele bezit op basis van doorexploiteren gewaardeerd.

Betaalbaarheid
Om voldoende sociale woningen beschikbaar te houden en qua toewijzing aan de wettelijke vereisten te voldoen, is de maximaal te vragen huur begrensd en valt in de meeste situaties lager uit dan de markthuur.

Onderhoud
Om voldoende sociale woningen op lange termijn beschikbaar te houden, zal de corporatie een onderhoudsbeleid voeren wat gericht is op de lange termijn. Dit kan mogelijk afwijken van de bij de marktwaarde gehanteerde marktnormen.

Beheer
Het exploiteren van de sociale woningvoorraad zorgt naast de reguliere beheerkosten mogelijk voor extra uitgaven ten behoeve van de leefbaarheid.

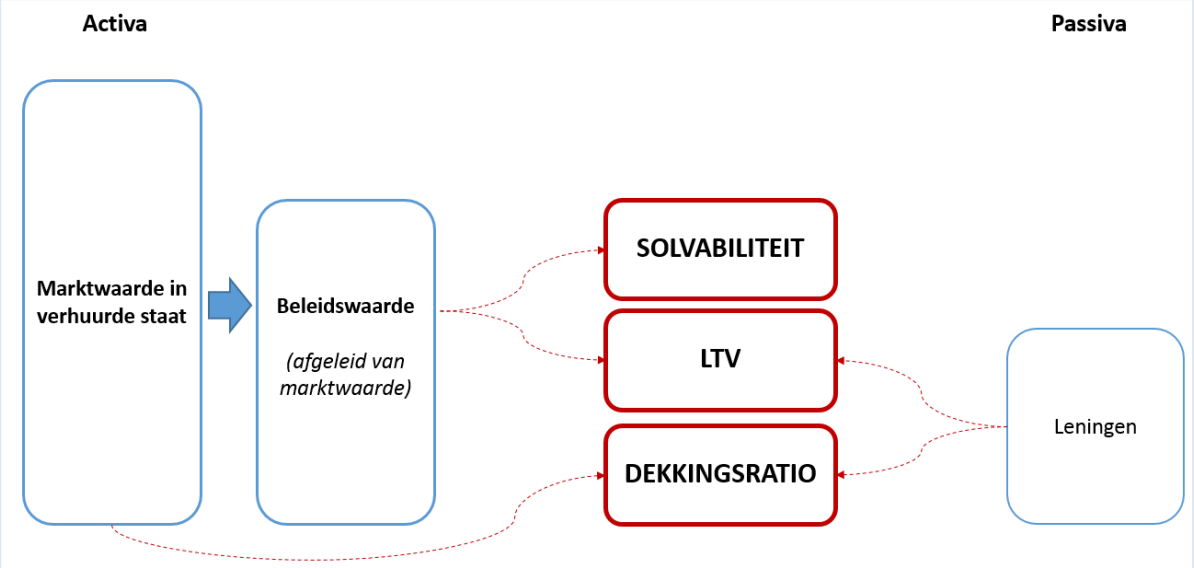
Beleidswaarde te berekenen voor

De beleidswaarde dient te worden berekend voor zelfstandige en niet zelfstandige woongelegenheden in het DAEB en niet-DAEB bezit van de corporatie. Voor niet-woongelegen en intramuraal vastgoed wordt verondersteld dat de beleidswaarde gelijk is aan de marktwaarde in verhuurde staat. [7]

Waardebegrippen in vermogensratio's

De beleidswaarde vormt de basis voor het bepalen van de vermogensratio's LTV en solvabiliteit. De marktwaarde wordt gebruikt als onderpandwaarde voor het bepalen van de dekkingsratio in geval van (mogelijke) discontinuïteit. Figuur 5: waardebegrippen in vermogensratio's geeft de waardebegrippen in relatie tot de financiële vermogensratio's weer.

[7] In 2018-Q1 wordt een kwantitatieve (impact)analyse uitgevoerd voor de beleidswaarde. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in verdere aanscherping en afbakening van de berekeningssystematiek en in het vaststellen van het type bezit waarvoor beleidswaarde geldt.



Figuur 5: waardebegrippen in vermogensratio's

Basisbeoordeling

De basisbeoordeling van financiële continuïteit wordt uitgevoerd op vier financiële ratio's (ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio). De ratio's dienen aan de gestelde norm te voldoen enerzijds op geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB en geconsolideerd verbindingen niveau. Anderzijds in de jaarschijven van de laatste gerealiseerde en afgesloten jaarrekening (dVi) en de 5-jaars prognose aansluitend met de meerjarenbegroting (dPi). De gegevens benodigd voor deze beoordeling zijn:

- kasstroomoverzicht realisatie + 5-jaars prognose;
- balans (op basis van marktwaarde) realisatie + 5-jaars prognose;
- beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

Verdiepende beoordeling

Indien één of meerdere ratio's niet voldoen volgt verdiepend onderzoek. De inhoud van het onderzoek is afhankelijk van de mogelijke oorzaken. Dit zal in samenhang worden bezien met uitkomsten van de beoordelingen uit het bedrijfsmodel en de governance en organisatie om te duiden waar de oorzaak ligt. Hierin weegt ook mee of het incidenteel of structureel van aard is.

4.2 Bedrijfsmodel

Het beoordelingskader onderscheidt binnen het bedrijfsmodel een strategische en een tactisch/operationele laag. De strategie is gericht op het formuleren van bedrijfsbrede doelstelling. Het houdt daarbij rekening met de maatschappelijke opgave, de omgeving en het bezit van de corporatie. De tactisch operationele laag vertaalt deze doelstelling naar concrete acties op operationeel niveau. In deze paragraaf wordt hier een nadere toelichting op gegeven.

4.2.1 Strategisch

In de beoordeling van het strategische niveau van het bedrijfsmodel staat de portefeuillestrategie centraal. De woningcorporatie geeft inzicht in hoe zij op de langere termijn haar volkshuisvestelijke doelstellingen wil bereiken op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Hierbij rekening houdend met de financiële en organisatorische mogelijkheden.

Gezien het belang voor de continuïteit en richting op lange termijn maakt de portefeuillestrategie in de basis onderdeel uit van de jaarlijkse beoordeling van een corporatie. Dit gebeurd op basis van reeds beschikbare beleidsdocumenten en een gesprek met de corporatie. De diepgang in de beoordeling is afhankelijk van de omvang van de corporatie, de aanwezige opgave en de mate waarin de portefeuillestrategie reeds in voorgaande jaren is beoordeeld en of aan verandering onderhevig is. Een aantal belangrijke elementen hierbij zijn:

- De portefeuillestrategie is gebaseerd op een gedegen analyse van de markt, omgevingsontwikkelingen en is afgestemd met de gemeentelijke woonvisie en prestatieafspraken;
- Daarvan afgeleid is een wensportefeuille geformuleerd welke is afgezet tegen de huidige portefeuille (naar o.a. type, huurklasse, kwaliteit)
- Rekening houdend met de financiële randvoorwaarden is de haalbare portefeuille en het transitieprogramma gedefinieerd. De haalbaarheid dient nadrukkelijk te zijn afgestemd op het beoordelingskader voor financiële continuïteit. Daarnaast dient te worden toegelicht hoe de wensportefeuille en het transitieprogramma bijdragen aan bescherming van maatschappelijk vermogen.
- De portefeuillestrategie benoemt concrete en meetbare doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit (inclusief duurzaamheid).
- Indien van toepassing is expliciet de niet-DAEB strategie van de corporatie toegelicht.
- Er vindt een periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Dit leidt tot communicatie in de organisatie en vertaling en herziening van complexplannen.

Een gedegen portefeuillestrategie (zowel qua proces als qua inhoud) draagt in belangrijke mate bij aan het bereiken van maatschappelijke doelen binnen een stabiele en voorspelbare financiële positie, en beperkt daarmee het risico voor de borg alsmede het risico op weglek van vermogen / niet doelmatige besteding van middelen. Indien uit de beoordeling van bovenstaande elementen materiële risico's of bijzonderheden blijken, vindt een verdiepend onderzoek plaats naar de oorzaak en beheersing hiervan.

4.2.2 Tactisch / operationeel

Vertrekpunt voor de tactische / operationele aansturing is de portefeuillestrategie. Keuzes in het transitieprogramma of de operationeel activiteiten (als bijvoorbeeld investeringen of onderhoud) worden daaruit onderbouwd. Met de portefeuillestrategie als vertrekpunt wordt beoordeeld in hoeverre de strategische doelstellingen en afwegingen logisch zijn vertaald naar tactische en operationele keuzes. Dit geldt voor zowel de DAEB als niet-DAEB activiteiten.

Tactisch

Het transitieprogramma is de schakel tussen de portefeuillestrategie en operationele activiteiten. Het maakt expliciet hoe keuzes op het gebied van vastgoed bijdragen aan het realiseren van de portefeuillestrategie en op welke wijze de corporatie daar het best invulling aan kan geven. Het

vertaalt bedrijfsbrede doelstellingen naar concrete acties in de portefeuille en geeft hieraan richting middels wijkvisies, complexplannen, investeringen, verkopen, en huur- en onderhoudsbeleid. Het transitieprogramma heeft betrekking op zowel de bestaande voorraad als eventuele uitbreiding en/of transformatie. Randvoorwaarde voor een goed transitieprogramma is dat enerzijds de (portefeuille)doelstellingen concreet beschreven en meetbaar zijn, en anderzijds een duidelijke afweging plaatsvindt tussen de maatschappelijke bijdrage en de financiële effecten van activiteiten.

Afhankelijk van de omvang en inhoud van het transitieprogramma (waarbij tevens naar de realisatiekracht in de afgelopen jaren wordt gekeken) wordt risicogericht hierop ingegaan. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de wijze waarop keuzes in het transitieprogramma zijn gemaakt (bijvoorbeeld aan de hand van asset management), in hoeverre dit aansluit bij de portefeuillestrategie en de mate waarin deze zijn vertaald naar concrete complexbeheerplannen en projecten.

Operationeel

Op operationeel gebied wordt concrete uitvoering en aansturing gegeven aan het realiseren van de portefeuillestrategie en het transitieprogramma. In de beoordeling wordt ingezoomd op vier operationele activiteiten. Het betreft de risicogebieden:

- investeringen
- verkoop
- huur
- onderhoud

Investeringen
Investeringen zijn noodzakelijk om; enerzijds de technisch en functioneel kwaliteit (en daarmee de toekomstige kasstromen) van de huidige vastgoedportefeuille op peil te houden, anderzijds om middels nieuwbouw en transformatie de portefeuille in de toekomst aan te laten sluiten bij de volkshuisvestelijke behoefte. Centraal in de beoordeling staat of de corporatie in staat is de investeringen op een goede manier en beheerst tot uitvoer te brengen (“doet de corporatie de dingen juist”). Hierbij wordt in de basis gekeken naar de omvang (materialiteit) van de investeringen of juist het ontbreken daarvan, de aanwezigheid van actuele statuten en kaders waarlangs investeringen worden beoordeeld, en signalen als hoge stichtingskosten en de mate waarin de corporatie in staat is haar investeringen te prognosticeren. Bijzonderheden uit deze analyse kunnen leiden tot verdiepend onderzoek dat nader ingaat op de beheersing van investeringen en de concrete inhoud van de afwegingskaders waarbinnen besluiten worden genomen.

Verkoop
Verkoop is een middel om de portefeuille in de toekomst aan te laten sluiten bij de volkshuisvestelijke behoefte. Anderzijds kan verkoop een belangrijke inkomende kasstroom genereren die mede bepalend kan zijn voor het kunnen doen van (noodzakelijke) investeringen. Centraal in de beoordeling staat of het proces van verkoop goed wordt beheerst. Afhankelijk van de omvang van het verkoopprogramma wordt in de beoordeling ingezoomd op het verkoopbeleid van de corporatie, de wijze waarop de verkoopvijver tot stand komt, hoe wordt gewaarborgd dat evenwichtige besluitvorming plaatsvindt (inclusief prijsvorming) en de mate waarin de corporatie in staat is haar verkoop te prognosticeren. Afstemming van het verkoopbeleid met de portefeuillestrategie, het transitieprogramma en de financieringsstrategie is hierbij eveneens van belang.

Indien een corporatie een materiële omvang aan ‘bijzondere’ verkoopregelingen heeft (zoals verkoop onder voorwaarden) wordt daarvan het risico’s op liquiditeit en vermogen beoordeeld.

Huur
De belangrijkste inkomende operationele kasstroom is huur. Huurinkomsten dragen in belangrijke mate bij aan een stabiele financiële positie van de corporatie. Centraal in de beoordeling staat de mate waarin de corporatie de processen rondom huur beheerst en compliant is aan wet en regelgeving. Hierbij worden in de basis gekeken naar de compliance aan wettelijke vereisten als huursom en passend toewijzen, of de corporatie het proces rond inning, mutatie en derving beheerst

en de mate waarin de corporatie in staat is haar huur te prognosticeren. Bijzonderheden uit deze analyse leiden tot verdiepend onderzoek dat nader ingaat op het huurbeleid en beheersing van interne processen.

Indien een corporatie een materiële omvang aan huurinkomsten uit BOG/MOG/ZOG heeft, zal dit aanleiding zijn voor verdiepend onderzoek tenzij dit punt in recente jaren reeds is onderzocht (inclusief afhankelijkheid hierbij van enkele huurders).

Onderhoud
Onderhoudsuitgaven vormen een omvangrijke kostenpost. De corporatie formuleert in haar portefeuillestrategie het beleid rondom de gewenste kwaliteit van het bezit. Op basis van de uitkomsten van onder andere de conditiemeting bepaalt de corporatie de onderhoudsopgave voor haar bezit. Centraal in de beoordeling van onderhoud staat het risico dat door slecht onderhoudsbeleid of slechte beheersing van het onderhoudsproces de technische kwaliteit van het bezit verslechterd en daarmee op termijn de operationele kasstromen en waarde negatief beïnvloed. Hierbij wordt in de basis gekeken naar de kwaliteit en beheersing van het onderhoudsbeleid, anderzijds de stabiliteit en hoogte van onderhoudsuitgaven. Bijzonderheden uit deze analyse kunnen leiden tot verdiepend onderzoek. Hierbij wordt tevens onderzocht of de corporatie inzicht heeft in gebreken en mogelijke achterstanden in bezitskwaliteit en op welke wijze de corporatie hierop inspeelt. Essentieel hierbij is de samenhang met investeringen en of dit geheel leidt tot een duurzame exploitatie van het bezit.

4.2.3 Samenhang bedrijfsmodel & governance

De beoordeling van het bedrijfsmodel hangt samen met de governance van de corporatie. Signalen uit de beoordeling van het bedrijfsmodel (bijvoorbeeld ontoereikende portefeuille strategie) kunnen signalen zijn voor een niet goed functionerende governance (en vice versa). De betreffende signalen worden hierbij als input gebruikt en kunnen aanleiding zijn tot verdiepend onderzoek naar de governance. Van belang hierbij is dat in de beoordeling – maar zeker ook door corporaties zelf – de samenhang tussen de diverse thema's (financieel, bedrijfsmodel en governance) wordt gelegd.

4.3 Governance en organisatie

Het beoordelingskader beoordeelt de governance en de sturing en beheersing van risico's binnen de organisatie en financiën (niet zijnde financiële ratio's onder financiële continuïteit). Het beoordeelt of de (financiële) sturing, beheersing en verantwoording van de corporatie effectief wordt geacht. Het beoordeelt specifiek:

- governance;
- sturing en beheersing:
    - organisatie
    - financieel

4.3.1 Governance

Governance omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Centraal staat de vraag in hoeverre de woningcorporatie voldoende waarborgen heeft ingericht om de strategische doelstellingen (zoals verwoord binnen het bedrijfsmodel) op een integere, rechtmatige en doelmatige wijze te realiseren binnen de financiële ratio's. De beoordeling van governance is naast de financiële ratio's en de portefeuille strategie één van de primaire pijlers in het beoordelingskader en wordt bij iedere corporatie periodiek uitgevoerd.

De mate van diepgang hangt af van voorgaande beoordelingen; wat de bevindingen hieruit waren en welke wijzigingen in het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden. In de basis wordt hierbij aansluiting gezocht bij reeds beschikbare uitkomsten uit bestaande processen (bijv. vergunningverlening) en rapportages (bijv. jaarverslagen, visitatierapporten). Afhankelijk van die uitkomsten kan een verdiepende beoordeling worden ingesteld. Het voeren van een gesprek met het bestuur en de RvC, alsmede het kennis nemen van RvC verslagen en uitgevoerde zelfevaluaties, maken in principe ook deel uit van de periodieke basis beoordeling (de governance inspectie). Door de inspecteur of accountmanager kan jaarlijks wel worden overwogen of een gesprek met het bestuur en de RvC daadwerkelijk noodzakelijk is (afhankelijk of in voorgaand jaar een gesprek heeft plaatsgevonden en de ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan).

Het toezicht op governance is gericht op zowel de instrumentele inrichting ('harde' elementen) als op gedrag en cultuur ('zachte' elementen). Het is op hoofdlijnen ingedeeld in drie onderwerpen:

- opzet besturing
- opzet intern toezicht
- werking governance

Opzet besturing en opzet intern toezicht

Het beoordelingskader beoordeelt alleereerst de opzet van de besturing en het toezicht. Het gaat in op de benodigde competenties (kennis en vaardigheden) en aanwezigheid van harde controle mechanismen in organisatie en systemen. In de basis wordt middels bestaande documentatie in beeld gebracht welke risico's zichtbaar zijn wat betreft competenties (kennis en vaardigheden). In aanvulling op de kwaliteit van besturing en toezicht is het relevant hoe de corporatie het proces van sturing en beheersing heeft ingericht. Daarvoor ligt er een relatie met de beoordeling van het bedrijfsmodel en de organisatie. Voor de beoordeling daarvan wordt een koppeling gelegd met het bedrijfsmodel om de opzet, bestaan en werking van de governance te beoordelen (PDCA cyclus). Signalen die naar voren komen (veelal kwalitatief) kunnen input zijn voor een verdiepend onderzoek.

Werking governance

De werking van governance is het samenspel tussen competenties, cultuur & gedrag en managementsystemen. In die zin vormt het beoordelen van de werking altijd een verdiepingsonderzoek voor de opzet van de governance (besturing en toezicht). De werking kan alleen beoordeeld worden door naast de opzet te kijken naar de toepassing in de praktijk en daarbij de soft controls, cultuur en gedrag, te betrekken. Daarin worden houding, gedrag en 'countervailing powers' beoordeeld. Op basis van gesprekken en verkregen documenten wordt inzicht gekregen in de cultuur en 'soft controls' bij een corporatie. Dit betreft onder meer de mate van openheid in een organisatie, hoe het samenspel tussen bestuur, management en organisatie is en in hoeverre men elkaar aanspreekt op gedrag. Signalen uit de beoordeling van het bedrijfsmodel worden hierbij

nadrukkelijk betrokken en kunnen ook input geven om nader onderzoek te doen naar de governance bij een corporatie.

4.3.2 Sturing en beheersing organisatie & financieel

Naast de governance zijn er diverse risicogebieden die van belang zijn bij een goede beheersing van de activiteiten van de corporatie. Hierbij wordt gekeken naar de wijze waarop de corporatie in algemene zin aandacht heeft voor risicomanagement, de voorspel- en betrouwbaarheid van data en de risico's die samenhangen met organisatorische keuzes rondom het bedrijfsmodel (sturing en beheersing organisatie). Anderzijds wordt gekeken naar specifieke risico's die samenhangen met treasury, financiering en waardering die een verdiepend inzicht geven in de risico's rondom financiële continuïteit (sturing en beheersing financieel).

Sturing en beheersing organisatie

Binnen sturing en beheersing van de organisatie worden concreet de volgende risicogebieden beoordeeld:

- risicomanagement
- voorspelbaarheid / kwaliteit van data
- beheerkosten
- niet uit balans blijkende verplichtingen
- verbindingen

Risicomanagement
De beoordeling van integraal risicomanagement sluit logisch aan op de beoordeling van governance. De corporatie dient een systeem van risicobeheer te hebben ingericht om systematisch inzicht te krijgen in de mogelijke risico's die een corporatie loopt bij de realisatie van haar doelstellingen. Vervolgens dient de corporatie haar risicobereidheid te bepalen en beheersingsmaatregelen te definiëren om (te) grote risico's te mitigeren. Zo voorkomt een corporatie dat mogelijk sprake is van weglek van vermogen, dan wel dat de realisatie van doelstellingen wordt bedreigd. In de basis wordt bij de beoordeling het risicomanagementbeleid van de corporatie betrokken alsmede de risicoparagraaf in het jaarverslag en de rapportages van de accountant.

Voorspelbaarheid / kwaliteit van data
Data vormt een belangrijk onderdeel in de beoordeling van corporaties. Veel van de beoordelingen varen op data en prognoses van corporaties. De voorspelbaarheid en kwaliteit van aangeleverde data wordt daarom in de basis getoetst middels kwantitatieve indicatoren.

Beheerkosten
Beheerkosten vormen een belangrijke en omvangrijke kostenpost voor corporaties. Denk daarbij aan personeelskosten, organisatiekosten, verhuurkosten, leefbaarheid etc. Vanuit bescherming maatschappelijk vermogen is het uitgangspunt dat deze kosten sober en doelmatig zijn en ondersteunend zijn aan de kerntaak van de corporatie. In de basis wordt getoetst wat de gemiddelde beheerkosten per eenheid zijn ten opzichte van vergelijkbare corporaties en de sector. Bij substantiële afwijkingen zal verdiepend onderzoek naar de achtergrond van deze afwijking plaatsvinden.

Niet uit balans blijkende verplichtingen
Corporaties kunnen verplichtingen aangaan die niet op de balans voorkomen maar op termijn effect hebben op de liquiditeits- en solvabiliteitspositie van de corporatie. Daarom is het van belang dat inzicht bestaat in de omvang en samenstelling van de niet uit de balans blijkende verplichtingen en de risico's ervan.

Verbindingen
Corporaties kunnen verbindingen hebben voor uiteenlopende activiteiten van verschillende omvang. Daarom is het relevant te beoordelen in welke mate een corporatie verbindingen heeft en welke liquiditeits-, vermogens- en ondernemingsrisico's deze bevatten.

Sturing en beheersing financieel

Bij sturing en beheersing financieel worden risicogebieden beoordeeld die samenhang hebben met de financiële continuïteit van de corporatie:

- waardering bezit
- beheersing treasury en financieringsstrategie
- liquiditeitsrisico's (VOV, onverkochte koopwoningen, derivaten, fiscaliteit)
- rente- en herfinancieringsrisico

Waardering bezit

De marktwaarde en daarvan afgeleid de beleidswaarde hebben een belangrijke rol in het beoordelen van de financiële ratio's en daarmee -continuïteit van corporaties. Afhankelijk van diverse kwantitatieve analyses kan een verdiepend onderzoek naar het proces rondom de totstandkoming van de waardering onderdeel uit maken van de beoordeling.

Treasury, financieringsstrategie, liquiditeits-, rente-, herfinancieringsrisico

Aanvullend op de financiële ratio's beoordeelt het kader de mate van beheersing van de treasury activiteiten, de aanwezigheid en kwaliteit van de financieringsstrategie, en eventuele liquiditeitsrisico's. De omvang van de corporatie, alsmede de aard en omvang van treasury activiteiten en liquiditeitsrisico's, bepaalt de diepgang hiervan. In de basis worden hierbij het treasury statuut en de financieringsstrategie betrokken. Tot slot vindt jaarlijks een analyse plaats op het rente- en herfinancieringsrisico, dit gebaseerd op de reeds aanwezige lening informatie.

5 Beoordelingskader als middel voor taken Aw/WSW

Het gezamenlijk beoordelingskader beoordeelt corporaties ten behoeve van de primaire taken van Aw en WSW. De uitkomsten uit die beoordeling dienen geschikt te zijn als input voor twee belangrijke taken, te weten:

- uitvoeren van integraal toezicht conform artikel 61 en 33 van de woningwet (Aw);
- borgbaarheidsoordeel WSW (WSW)

In beginsel wordt een corporatie jaarlijks beoordeeld. De Woningwet stelt dat gemeenten en bewonersorganisaties het oordeel van de Aw kunnen betrekken bij de bespreking van de voorgenomen activiteiten. Om dat te faciliteren dient de beoordeling van Aw jaarlijks plaats te vinden. Ook WSW heeft, vanuit zijn Reglement van Deelneming, als uitgangspunt dat jaarlijks wordt getoetst of een corporatie aan de eisen voor borging voldoet.

5.1 Integraal toezicht vanuit woningwet

De Aw houdt integraal toezicht vanuit verschillende aspecten en invalshoeken. Het toezicht op het terrein van financiën, governance, integriteit en rechtmatigheid wordt gebundeld tot één integraal oordeel. In de Woningwet en het BTIV is op onderdelen uitgeschreven welke aspecten in ieder geval worden beoordeeld.

Naast de algemene omschrijving van de taken van de Aw in artikel 61 van de Woningwet is in artikel 33 BTIV opgenomen dat de Aw wat betreft de jaarstukken in ieder geval beoordeelt:

a) de liquiditeit van de toegelaten instelling, waaronder in elk geval de risico's daarvoor vanwege het bezit van financiële derivaten;
b) haar solvabiliteit;
c) haar ruimte voor het doen van investeringen in de eerstvolgende vijf kalenderjaren na het verslagjaar;
d) haar beschikbare financiële middelen in verhouding tot de voorgenomen werkzaamheden;
e) de mate waarin het risico bestaat dat haar vermogen niet bestemd blijft voor het behartigen van het belang van de volkshuisvesting;
f) de kwaliteit van haar organisatiestructuur.

Het beoordelingskader biedt de hiervoor benodigde elementen met voldoende diepgang om de Aw in staat te stellen dit oordeel te formuleren.

Rechtmatigheid en integriteit
Zoals reeds toegelicht, vallen de velden 'integriteit' en 'rechtmatigheid' buiten dit gezamenlijk beoordelingskader. De benodigde analyses en gegevensverzameling hiervoor zijn processen die binnen Aw parallel aan het proces van het gezamenlijk beoordelingskader plaatsvinden zodat de Aw ook in deze taak kan voorzien.

5.1.1 Bescherming maatschappelijk vermogen

Toezicht op bescherming van maatschappelijk bestemd vermogen (WW art. 61 onderdeel d.) toetst of de maatschappelijke middelen effectief worden ingezet in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave. Voor veel risicogebieden in het beoordelingskader geldt dat deze in principe kunnen leiden tot weglek van vermogen. Een risico in het bedrijfsmodel of de governance is immers nauw verweven met het financieel presteren van de corporatie. Voor het toezicht op bescherming van maatschappelijk bestemd vermogen wordt gesteund op de uitgewerkte risicogebieden in het beoordelingskader van Aw/WSW. Het risico van weglek van maatschappelijk vermogen door inzet buiten het werkdomein maakt onderdeel uit van het toezicht op rechtmatigheid. De onderstaande risicogebieden in het beoordelingskader zijn specifiek relevant in het toezicht op bescherming van maatschappelijk vermogen:

Financiële continuïteit
Het maatschappelijk vermogen kan worden aangetast doordat een verlies ontstaat als gevolg van onvoldoende financiële sturing en beheersing door de corporatie. Hiermee wordt de financiële continuïteit aangetast.

Portefeuillestrategie en transformatieopgave
Hier wordt beoordeeld of de maatschappelijke middelen effectief worden ingezet in relatie tot de volkshuisvestelijke opgave van de corporatie. In de beoordeling van portefeuillestrategie wordt onder andere geconstateerd of dit is geborgd via een afgestemde strategie met de belanghouders in de vorm van prestatieafspraken en gerelateerde risico's aan de strategie. Daaruit blijkt onder andere of de middelen effectief worden ingezet voor de doelgroep in DAEB en welke specifiek in de niet-DAEB-tak worden ingezet.

Governance en risicobeheersing:
Goede governance en risicobeheersing voorkomt dat maatschappelijk vermogen wordt ingezet op activiteiten die niet leiden tot de gewenste maatschappelijke resultaten. Daarbij kan goed presteren op deze onderdelen zorgen dat tijdig en adequaat wordt ingegrepen bij gewijzigde omstandigheden of problemen bij uitvoering van de strategie.

Operationele activiteiten
Dit betreft de risicogebieden investeringen, verkoop, onderhoud en in zijn algemeenheid de organisatie in de vorm van beheerkosten Hier wordt specifiek onderzocht of de corporatie risico's loopt op de gekozen activiteiten en of de corporatie de risico's beheerst. Indien de corporatie op deze onderdelen onnodige kosten maakt, inefficiënt is of niet sober en doelmatig handelt, leidt dit tot weglek van maatschappelijk vermogen. Bij investeringen en onderhoud wordt tevens onderzocht of de activiteiten doelmatig zijn ingericht en passen binnen de sociale opgave van de corporatie.

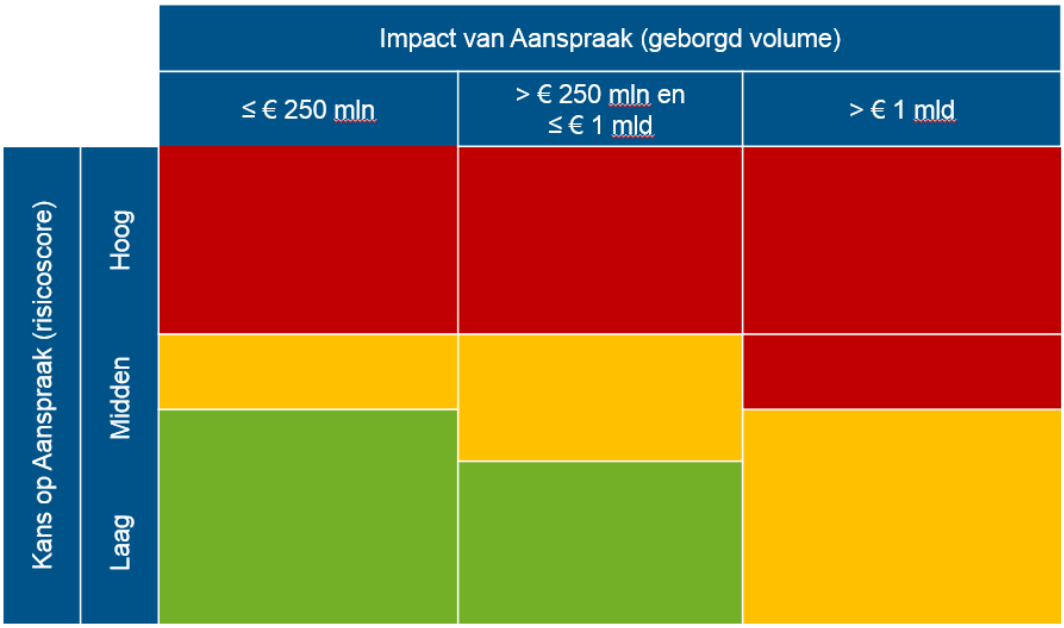
5.2 Borgbaarheidsoordeel WSW

Binnen de statuten en de kaders vastgelegd in de Toezichts- & verantwoordingsovereenkomst (met zijn achtervangers) kan WSW borg staan voor leningen van corporaties. Het bepalen óf en onder welke voorwaarden WSW kan borgen, wordt gedaan aan de hand van de risicoclassificatie matrix van WSW. Deze matrix is opgebouwd naar kans op aanspraak op de borg (rating) en impact van de aanspraak (omvang geborgde schuld).

Kans op aanspraak (risicoscore)
WSW beoordeelt jaarlijks de financiële positie, het 'business model' en het 'management model' van iedere deelnemer. WSW hanteert bij de beoordeling een gestructureerde methodologie gebaseerd op internationaal geaccepteerde standaarden van Standard & Poor's (S&P). De beoordeling leidt tot een risicoscore en rating. Dit wordt vertaald naar de *kans* van een mogelijke aanspraak op de borg. De beoordeling middels het gezamenlijk beoordelingskader is direct gekoppeld aan het bepalen van deze kans op aanspraak (risicoscore/rating). Het bepalen van de risicoscore is daarmee essentieel in het borgingsproces van WSW en de afspraken met de achtervang van Rijk en VNG. Het gezamenlijk beoordelingskader dient alle input, analyses en output te (blijven) faciliteren om de risicoscore/rating te bepalen. De inhoud en werkwijze binnen het gezamenlijk beoordelingskader dient dit te allen tijde te faciliteren.

Impact van aanspraak (geborgd volume)
Het koppelen van de *kans* op aanspraak aan de *impact* van de aanspraak zorgt ervoor dat iedere corporatie in onderstaande risico classificatiematrix wordt ingeschaald. Afhankelijk van deze risico classificitie wordt de mate waarin borging wordt verstrekt bepaald. Dit is een proces dat binnen WSW in navolging op het gezamenlijk beoordelingskader plaatsvindt maar uiteraard wel is gebaseerd op de informatie zoals deze is verkregen uit het beoordelingskader.

Borgbaarheidsoordeel
Voorwaarden voor borging staan opgenomen in de toezichts- en verantwoordingsovereenkomst en maken geen onderdeel uit van het gezamenlijk beoordelingskader.



Figuur 6: risico classificatie matrix WSW

Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

6 Actualiseren beoordelingskader

Het gezamenlijk beoordelingskader dient actueel te blijven. Dat betekent dat wanneer wijzigingen zich voordoen dit mogelijk effect heeft op de inhoud van het gezamenlijk beoordelingskader. Dit kan voortkomen uit veranderingen in wet of regelgeving, risicogebieden die veranderen, of nieuwe risicogebieden die zich voordoen. Aw en WSW dragen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om het beoordelingskader actueel en accuraat te houden. Zij zullen jaarlijks de ontwikkelingen in kaart brengen en evalueren of en op welke wijze deze impact hebben op het gezamenlijk beoordelingskader.

7 Bijlage 1: Financiële continuïteit

Het financieel kader is in de basis een volledig kwantitatief kader. Het betreft ratio's op het gebied van:

- liquiditeit
- vermogen
- onderpand

Beoordelingsniveau: geconsolideerd en per tak

De beoordeling van de financiële continuïteit vindt plaats op zowel geconsolideerd niveau, als per DAEB, niet-DAEB en geconsolideerde verbindingen[8].

Basis

De basisbeoordeling van financiële continuïteit wordt uitgevoerd op vier financiële ratio's (ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio). De ratio's dienen aan de gestelde norm te voldoen enerzijds op geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB en geconsolideerd verbindingen niveau. Anderzijds in de jaarschijven van de laatste gerealiseerde en afgesloten jaarrekening (dVi) en de 5-jaars prognose aansluitend met de meerjarenbegroting (dPi). De gegevens benodigd voor deze beoordeling zijn:

- kasstroomoverzicht realisatie + 5-jaars prognose;
- balans (op basis van marktwaarde) realisatie + 5-jaars prognose;
- beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

De ratio's worden hieronder nader toegelicht.

Verdieping

Indien één of meerdere ratio's niet voldoen aan de norm volgt verdiepend onderzoek. Allereerst wordt bepaald waar de oorzaak ligt en of de overschrijding incidenteel of structureel van aard is. De inhoud van het vervolgonderzoek is afhankelijk van de mogelijke oorzaken en kent een sterke samenhang met de beoordeling van het bedrijfsmodel en governance & organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de relatie en impact van portefeuille strategie, transitieprogramma, financieringsstrategie op de (ontwikkeling van) financiële ratio. Hierin weegt ook mee of het incidenteel of structureel van aard is.

Maatregelen en interventies

De mogelijke maatregelen en interventies kennen eveneens een sterke samenhang met de onderdelen bedrijfsmodel en governance & organisatie. Aanpassingen in de sturing in het bedrijfsmodel en beheersing van de organisatie dienen te leiden tot verbetering van de financiële positie. Maatregelen en interventies kennen drie stappen; ze zijn enerzijds gericht op bewustwording van risico en urgentie bij bestuur en RvC, anderzijds op het analyseren en begrijpen van het probleem, en tot slot op het oplossen en het verbeteren van de financiële positie. Het palet aan bijbehorende maatregelen en interventies zijn alle in het bedrijfsmodel en in governance & organisatie benoemde maatregelen die leiden tot inzicht en verbetering van de financiële positie.

[8] Voor geconsolideerde verbindingen geldt een materialiteitsgrens van X%.

7.1 ICR

Doelstelling

Beoordeelt de liquiditeitspositie van de corporatie.

Omschrijving

De ICR toetst of de corporatie op korte- en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen.

Berekening[9]

$$\text{ICR} = \frac{\text{Operationele kasstroom + rentelasten - rentebaten}}{\text{Rentelasten - rentebaten interne lening}}$$

Normering

ICR	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	1,4	n.v.t.
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	1,8	n.v.t.
Enkelvoudig / geconsolideerd	1,4	n.v.t.

Input en termijn

Kasstroomoverzicht realisatie + 5-jaars prognose.

Aandachtspunten

Rente interne lening
De baten van de interne lening(en) in de DAEB-tak zijn een integraal onderdeel van de lening portefeuille. De rentebaten van de interne lening worden in de berekening van de ICR van de DAEB-tak derhalve gesaldeerd met de rentelasten in de noemer. De rentebaten van de interne lening worden wel evenals de reguliere rentebaten uit de teller geëlimineerd. De rentelasten in de noemer bevatten dus de totale rentelast van de bruto leningen gecorrigeerd met de rentebaten van de interne lening aan niet-DAEB. In de definitie van niet-DAEB-tak wordt de rentelast op de interne lening zowel in de teller als noemer meegenomen.

Dividend
Dividend (van niet-DAEB naar DAEB) is incidenteel van aard, waardoor dividendopbrengsten en lasten niet in de definitie zijn opgenomen.

[9] De exacte berekening van de ratio's (ICR, LTV, Solvabiliteit en dekkingsratio) is uitgewerkt in het Excel model 'berekeningswijze ratio's Aw/WSW'

7.2 LTV

Doelstelling

Beoordeelt de vermogenspositie van de corporatie.

Omschrijving

De LTV toetst of de vastgoedportefeuille op lange termijn voldoende kasstromen genereert ten opzichte van de nominale schuldpositie. De lange termijn opbrengstpotentie van het vastgoed wordt berekend middels de beleidswaarde en houdt rekening met het corporatiebeleid.

Berekening

$$\text{LTV} = \frac{\text{Nominale schuld}}{\text{Beleidswaarde}}$$

Normering

LTV	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	n.v.t.	nog te bepalen
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	n.v.t.	nog te bepalen
Enkelvoudig / geconsolideerd	n.v.t.	nog te bepalen

Input en termijn

Balans realisatie + 5-jaars prognose, en de beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

Aandachtspunten

Interne lening
In het toepassen van de LTV wordt in de DAEB-tak de netto lening opgenomen in de teller. (gecorrigeerd voor interne lening). In de gehele prognoseperiode dient de DAEB-tak minimaal met de opgenomen netto lening (gecorrigeerd voor interne lening) onder het gestelde maximum uit te komen.

7.3 Solvabiliteit

Doelstelling

Beoordeelt de (eigen) vermogenspositie van de corporatie.

Omschrijving

De solvabiliteit geeft inzicht in de eigen vermogenspositie van de corporatie, rekening houdende met het corporatiebeleid. De jaarrekening presenteert de eigen vermogenspositie op marktwaarde. Een deel van dat gerapporteerde eigen vermogen kan niet worden gerealiseerd door het maatschappelijke beleid van de corporatie. Om de eigen vermogenspositie van de corporatie te bepalen, rekening houdende met het eigen beleid, is een correctie voor de maatschappelijke bestemming nodig. Die correctie wordt berekend middels het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde.

Berekening

$$\text{Solv.} = \frac{\text{Eigen vermogen o.b.v. beleidswaarde}}{\text{Balanstotaal o.b.v. beleidswaarde}}$$

Normering

Solvabiliteit	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	nog te bepalen	n.v.t.
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	nog te bepalen	n.v.t.
Enkelvoudig / geconsolideerd	nog te bepalen	n.v.t.

Input en termijn

Balans realisatie + 5-jaars prognose, en de beleidswaarde realisatie + 5-jaars prognose.

7.4 Dekkingsratio

Doelstelling

Beoordeelt in geval van discontinuïteit of de (markt)waarde van het onderpand voldoende is om de schuldpositie af te lossen.

Omschrijving

De dekkingsratio toetst hoe de marktwaarde van het onderpand in verhouding staat tot de lening portefeuille. De dekkingsratio is relevant in geval van een slechte financiële positie en (dreigende) discontinuïteit. Uitgangspunt voor bepaling van de waarde van het onderpand is de marktwaarde in verhuurde staat. In geval van discontinuïteit is in principe ook de marktwaarde van de leningen relevant. Vanuit eenvoud is gekozen om dit niet in de ratio op te nemen. Een verdiepende analyse ten behoeve van het inzichtelijk maken van de marktwaarde van de leningen kan geïnitieerd worden vanuit het onderdeel “financiële beheersing”.

Berekening

$$\text{Dek.} = \frac{\text{Nominale schuld}}{\text{Marktwaarde verhuurde staat}}$$

Normering

Dekkingsratio	Minimum	Maximum
DAEB (en verlicht regime)	n.v.t.	70%
Niet-DAEB / geconsolideerde verbindingen	n.v.t.	70%
Enkelvoudig / geconsolideerd	n.v.t.	70%

Input en termijn

Balans realisatie + 5-jaars prognose.

Aandachtspunten

Interne lening
In het toepassen van de dekkingsratio wordt in de DAEB-tak de netto lening opgenomen in de teller. (gecorrigeerd voor interne lening). In de gehele prognoseperiode dient de DAEB-tak minimaal met de opgenomen netto lening (gecorrigeerd voor interne lening) onder het gestelde maximum uit te komen.

8 Bijlage 2: Bedrijfsmodel[10]

8.1 Portefeuillestrategie

Doelstelling

Beoordelen van het risico dat een corporatie geen adequate (portefeuille)strategie heeft, dan wel dat het proces van totstandkoming daarvan niet goed functioneert, waardoor de financiële continuïteit van de corporatie op termijn in gevaar kan komen of dat middelen niet doelmatig worden ingezet en sprake is van weglek van vermogen.

Omschrijving

De portefeuillestrategie geeft inzicht in welke (middel)lange termijn doelstellingen de corporatie wil realiseren. Het geeft ten minste antwoord op de vraag welke doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit de corporatie gaat realiseren en hoe de samenhang hiertussen is. Het plaatst de strategie binnen de aanwezige financiële randvoorwaarden en geeft inzicht in de termijn waarop de portefeuillestrategie wordt gerealiseerd.
Aw en WSW verwachten van corporaties dat zij op een weloverwogen en gestructureerde manier invulling geven aan de portefeuillestrategie. Twee elementen staan hierin centraal: inhoud en proces, met als vertrekpunt de woonvisie en daaruit voortvloeiende prestatieafspraken met gemeente, huurdersorganisatie en eventuele andere corporaties binnen het werkgebied.

Corporaties met een inhoudelijk goed onderbouwde portefeuillestrategie zijn beter in staat hun maatschappelijke doelen te bereiken. Een goede portefeuillestrategie is gebaseerd op een gedegen analyse van de omgeving en marktonderzoeken (o.a. economische en demografische ontwikkeling). De strategie is afgestemd met belanghouders, waaronder de gemeentelijke woonvisie en prestatieafspraken, en is getoetst aan de financiële mogelijkheden en randvoorwaarden van de corporatie. Het is ook van belang dat de corporatie zelf onderzoek doet en op basis daarvan een eigenstandige visie op de toekomstige ontwikkelingen formuleert, onder meer als onderbouwing van het eigen standpunt richting de gemeentelijke politiek. Het verhoogt de voorspelbaarheid en stabiliteit van (lange termijn) financiële resultaten en beperkt het risico voor de borg alsmede het risico op weglek van vermogen of niet doelmatige besteding van middelen.

Corporaties met een goed functionerend proces voor de totstandkoming van de portefeuillestrategie hebben de missie, visie en doelstellingen afgestemd met belangenhouders. Deze corporaties hebben een hogere externe legitimatie voor de uitvoering van de strategie en daaruit voortvloeiende plannen (waaronder het transitieprogramma). Deze corporaties zijn beter in staat te sturen op de resultaten, wat de voorspelbaarheid en stabiliteit van kasstromen en de financiële positie op de lange termijn vergroot.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
Hieronder is een toelichting op uitgangspunten, criteria en handvatten voor de beoordeling van de portefeuillestrategie opgenomen. De mate van diepgang in de beoordeling is afhankelijk van de omvang van de corporatie, de aanwezige opgave en de mate waarin de portefeuillestrategie reeds in voorgaande jaren is beoordeeld. Voor waar het de opgave betreft is aanvullende aandacht vereist in het geval sprake van specifieke problematiek, zoals krimp of aardbevingen.

<u>Inhoud:</u>

[10] Het Bedrijfsmodel (bijlage 2) en Governance en beheersing organisatie (bijlage 3) maakt in veel risicogebieden gebruik van kwantitatieve indicatoren. Die zijn, zoals toegelicht in hoofdstuk 3, in veel gevallen mede bepalend voor een noodzaak tot verdieping. De berekeningswijze is voor alle indicatoren toegelicht in het beoordelingskader. De normering van het totale palet aan kwantitatieve indicatoren wordt parallel aan de consultatie gekalibreerd en vastgesteld op basis van de recente dPi2017 data. De normering is vooralsnog opgenomen als X.

De belangrijkste elementen die in de inhoudelijke beoordeling van een portefeuillestrategie een rol spelen zijn:

- De portefeuillestrategie is actueel en sluit aan op woonvisie, prestatieafspraken en is vertaald naar begroting en dPi en maakt expliciet onderscheid naar DAEB en niet-DAEB.
- De portefeuillestrategie is gebaseerd op recente (demografische) onderzoeken en sluit aan bij de maatschappelijke opgave in het werkgebied van de corporatie (liefst gedeeld met gemeente(n) en collega corporaties in de marktregio).
- In de portefeuillestrategie staat een duidelijke omschrijving (in termen van ten minste betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit) van de wensportefeuille, haalbare portefeuille en de huidige portefeuille. Afwijkingen ten opzichte van eventuele eerdere versies van de portefeuillestrategie worden afdoende toegelicht en onderbouwd.
- In de portefeuillestrategie wordt toegelicht hoe deze tot stand is gekomen en op welke wijze input van belanghouders is meegenomen (en tevens welke input niet).
- Duidelijk is het verschil tussen de wens- en huidige portefeuille. Er is beoordeeld wat de afwijking met de huidige portefeuille en de daaruit voortvloeiende transformatieopgave is. Als deze te groot is maken alternatieve scenario's onderdeel uit van de portefeuillestrategie en worden keuzes onderbouwd.
- Duidelijk wordt welk financieel beleid c.q. welke risicobereidheid (ten aanzien van financiële ratio's) de corporatie hanteert en welke keuzes de corporatie heeft gemaakt in financiële strategische afwegingen.
- De toets op financiële haalbaarheid in de tijd is duidelijk en logisch opgebouwd. De toets op financiële criteria van Aw/WSW is expliciet zichtbaar, met scenario's alsmede bijsturingsmogelijkheden.
- De portefeuillestrategie bevat een uitwerking van de effecten voor de organisatie. Dit is vertaald naar concrete doelstellingen per organisatiegebied per jaar.
- Duidelijk is welke kaders voor asset management gelden. Kaders zijn op zodanig niveau dat de wensportefeuille kan worden vertaald naar activiteiten op complexniveau (vertaling van strategie naar operationeel).
- Beschrijving hoe de corporatie waarborgt dat de portefeuillestrategie actueel blijft en dat de vertaling van strategisch naar operationeel niveau plaatsvindt. Het is de verwachting dat de controller en asset management hierbij betrokken is.

<u>Proces:</u>
De belangrijkste elementen die beoordelen of sprake is van een adequaat proces van totstandkoming van de portefeuillestrategie (strategiebepaling, formuleren van doelstellingen, monitoring en rapportage, en afstemming met belangenhouders) zijn:

- De portefeuillestrategie is zichtbaar breed tot stand gekomen. Met breed wordt bedoeld, interne en externe belanghouders hebben input kunnen leveren aan de portefeuillestrategie.
- De portefeuillestrategie is besproken met en goedgekeurd door de RvC.
- De portefeuillestrategie is zorgvuldig tot stand gekomen, blijkend onder andere uit de stappen die zijn doorlopen, alternatieven die verkend zijn en de tijd die er voor genomen is.
- De strategische doelstellingen in de portefeuillestrategie zijn logisch vertaald naar concrete doelstellingen per jaar en kaders voor het niveau van asset management.
- De portefeuillestrategie en doelstellingen worden jaarlijks gevalideerd (en waar nodig bijgesteld) naar aanleiding van belangrijke interne of externe ontwikkelingen.
- Er vindt periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Hierbij wordt communicatie in de organisatie en vertaling naar complexplannen meegenomen. Hier ligt een relatie met governance.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Indien uit de inhoudelijke en procesmatige beoordeling bijzonderheden blijken zal een verdiepend onderzoek plaatsvinden naar de oorzaak hiervan. De verdieping is situationeel en afhankelijk van de omvang van de corporatie, omvang van de opgave alsmede de mate waarin de portefeuillestrategie in voorgaande jaren is beoordeeld.

Input data

Kwantitatief	• Geen kwantitatieve analyse. Informatie vanuit 'vastgoed voorraad en samenstelling' alsmede '(des)investeringen, 'huren' en 'onderhoud' kunnen wel voor duiding worden gebruikt.
Kwalitatief	• Portefeuillestrategie • Ondernemingsplan • Jaarverslag • Management letter en accountantsverslag
Kwalitatief verdiepend	• Verdiepend gesprek corporatie • Vastleggingen van het proces van totstandkoming van het portefeuilleplan • Onderliggende (demografische) onderzoeken • Meerjarenbegroting • Organisatorische inrichting, inclusief assetmanagement

Maatregelen en interventies

Vertrekpunt is het vergroten van bewustwording en het onderkennen van het belang van een gedegen portefeuillestrategie bij de corporatie (bestuur en raad van commissarissen).

Indien een corporatie niet aan de criteria voor een goede portefeuillestrategie voldoet, zullen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- Opstellen adequate portefeuillestrategie.
- Toetsen portefeuillestrategie op financiële haalbaarheid (extra scenario's doorrekenen).
- Nader onderbouwen wensportefeuille met (markt)onderzoeksgegevens.
- Verzoeken om de wensportefeuille en haalbare portefeuille ter beoordeling af te stemmen met de gemeente(n) en collega-corporaties alsmede huurders.
- Versterken organisatorische functie van portefeuillestrategie binnen de corporatie (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin).
- Verder integreren portefeuillestrategie in de planning & control cyclus.

Scoring

- <u>Laag:</u>
  De portefeuillestrategie bevat een 'wensportefeuille' in termen van omvang, type bezit, kwaliteitsniveau, etc. gebaseerd op een actuele analyse van de omgeving (woningmarkt, economisch en demografische ontwikkelingen). De portefeuillestrategie is afgestemd met belangenhouders en komt voort uit de aanwezige woonvisie. De portefeuillestrategie is vertaald naar een 'haalbare portefeuille' rekening houdend met alle geldende financiële randvoorwaarden. De portefeuillestrategie is leidend voor besluitvorming over het beheer en de transitie van de portefeuille. Er vindt periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Doelstellingen zijn (SMART) en zijn vertaald naar tactische (asset management) en operationele doelstellingen.

- <u>Midden:</u>
  De portefeuillestrategie bevat een beperkt uitgewerkte 'wensportefeuille' in termen van omvang, type bezit, kwaliteitsniveau, etc. gebaseerd op een actuele analyse van de omgeving (woningmarkt, economisch en demografische ontwikkelingen). De portefeuillestrategie is wel afgestemd met belangenhouders maar komt niet geheel voort uit de aanwezige woonvisie. De portefeuillestrategie is enigszins vertaald naar een 'haalbare portefeuille' rekening houdend met alle geldende financiële randvoorwaarden. De portefeuillestrategie is niet in alle gevallen leidend voor besluitvorming over het beheer en de transitie van de portefeuille. Er vindt niet structureel periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Doelstellingen zijn slechts gedeeltelijk (SMART) waarbij vertaling naar tactische (asset management) en operationele doelstellingen niet altijd helder is.

- Hoog:
  De portefeuillestrategie heeft een slecht dan wel onvoldoende gedocumenteerde en onderbouwde uitwerking van de ‘wensportefeuille’ in termen van omvang, type bezit, kwaliteitsniveau, etc. De portefeuillestrategie is onvoldoende gebaseerd op een actuele analyse van de omgeving (woningmarkt, economisch en demografische ontwikkelingen) en is onvoldoende afgestemd met belangenhouders (inclusief woonvisie). De portefeuillestrategie is niet vertaald naar een ‘haalbare portefeuille’ (niet getoetst op financiële haalbaarheid) en is niet altijd leidend voor besluitvorming over het beheer en de transitie van de portefeuille. Er vindt onvoldoende periodieke monitoring, evaluatie en (indien nodig) bijstelling van de portefeuillestrategie plaats. Doelstellingen zijn onvoldoende (SMART) waarbij vertaling naar tactische (asset management) en operationele doelstellingen niet helder is.

8.2 Huidige portefeuille

Inzicht in de samenstelling en kenmerken van de (huidige) vastgoedportefeuille zijn belangrijk voor de corporatie. Het geeft inzicht in de risico's van de portefeuille en biedt een beter vertrekpunt voor het vertalen van de portefeuillestrategie naar een concreet transitieprogramma. Het inzicht in de huidige portefeuille maakt onderscheid naar:

- kwaliteit
- samenstelling
- omvang en spreiding

8.2.1 Kwaliteit

Doelstelling

Beoordelen van de kwaliteit van de portefeuille van de corporatie.

Omschrijving

De kwaliteit van de portefeuille geeft een indicatie voor de mate waarin de corporatie in de toekomst haar kasstromen in stand kan houden, of dat het risico bestaat op dalende operationele kasstromen als gevolg van verslechterende kwaliteit en daarmee verhuurbaarheid van de portefeuille. Het gaat enerzijds om de aansluiting van de kwaliteit van de portefeuille op de behoefte uit de markt (indicatie voor slechte verhuurbaarheid, leegstand c.q. de mogelijkheid om huren te verhogen), anderzijds of de corporatie in de nabije toekomst rekening moet houden met omvangrijke ingrepen om de kwaliteit van het bezit te verbeteren of tenminste in stand te houden.

Een onderscheid wordt gemaakt naar twee belangrijke elementen:

- conditiescore
- energiezuinigheid

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- bezit naar bouwjaar
- aantal VHE (verhuureenheden) per conditiescore (bijvoorbeeld NEN 2767 methodiek)
- aantal VHE per energielabel (inclusief onbekend)

Primair wordt de informatie gebruikt als input in relatie tot de portefeuillestrategie en het hieruit voortvloeiende transitieprogramma, alsmede (des)investeringen, huurbeleid en onderhoudsbeleid.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Wanneer de informatie niet op orde is, twijfel bestaat over de betrouwbaarheid van de gegevens of geen goede vertaling is gemaakt van kwaliteit naar de portefeuillestrategie, wordt een verdiepend onderzoek uitgevoerd. Doel is een beter beeld krijgen van de betrouwbaarheid van de kwantitatieve elementen. De volgende punten kunnen in het gesprek met de corporatie aan de orde komen:

- Wat is de visie op het gewenst kwaliteitsniveau van de portefeuille?
- Wat is de opbouw van de ingerekende onderhoudslasten (toename van mutatie of klachten onderhoud kan een signaal zijn voor onvoldoende planmatig onderhoud).
- Hoe wordt kwaliteit van de portefeuille gemeten? Is dit voldoende objectief?
- Als geen gebruik gemaakt wordt van de NEN-systematiek, welke systematiek wordt dan toegepast?
- Heeft de corporatie inzicht in complexen waar sprake is van achterstand in onderhoud of dat aanvullende risico's zoals funderingen, asbest, brandveiligheid etc aanwezig zijn?

- Heeft de corporatie inzicht in deelscores bij de uitgevoerde conditiemetingen om inzicht te krijgen in deelelementen waar mogelijk sprake is van achterstallig onderhoud waar de corporatie eerder actie op moet ondernemen?

Input data

Kwantitatief	• dPi/dVi: bezit (zowel realisatie als prognose op basis van ingerekende investeringen en onderhoud). • dPi/dVi: aantal VHE's per NEN score • dPi/dVi: aantal VHE's per energielabel
Kwalitatief	• n.v.t.
Kwalitatief verdiepend	• n.v.t.

Maatregelen en interventies

Afhankelijk van inzichten wordt dit meegewogen in de beoordeling van de portefeuillestrategie en bijbehorend transitieprogramma. Er zijn geen vooraf vastgestelde maatregelen en/of interventies.

Scoring

- Laag:
  de data rond het onderwerp 'kwaliteit' zijn op orde (<1% van NEN conditiescore en energielabel onbekend), én gemiddeld energielabel van B of beter, én gemiddelde NEN score van 3 of beter.

- Midden:
  de data rond het onderwerp 'kwaliteit' zijn redelijk op orde (<10% van NEN conditiescore en energielabel onbekend), én gemiddeld energielabel van rond de C, gemiddelde NEN score van 3 of beter, met beperkt aandeel NEN score 4 of slechter.

- Hoog:
  de data rond het onderwerp 'kwaliteit' zijn niet op orde (>10% van NEN conditiescore en energielabel onbekend), gemiddeld energielabel van D of slechter en aanziendeel deel van het bezit met NEN score van 4 of slechter.

8.2.2 Samenstelling, omvang en spreiding portefeuille

Doelstelling

Beoordelen van het risico dat de operationele kasstromen van een corporatie kwetsbaar kunnen zijn als gevolg van de eenzijdigheid van het type vastgoed of concentratie in risicovollere regio's en woningmarktgebieden.

Omschrijving

Een eenzijdige samenstelling van de portefeuille maakt een corporatie kwetsbaar voor ontwikkelingen in de vraag van dat betreffende type vastgoed of ontwikkeling in het woningmarktgebied. Een risico kan ontstaan door bijvoorbeeld veranderende marktvraag, regeringsmaatregelen (bijvoorbeeld scheiden wonen zorg, regio gebonden ontwikkelingen, krimp, aardbevingen), of andere externe omstandigheden.

Samenstelling
Bij de beoordeling van de samenstelling van het bezit wordt een onderscheid gemaakt naar:

- Type woongelegenheden (verbijzonderd naar DAEB en niet-DAEB);
  Een corporatie met een divers bezit, of met relatief veel bezit met een laag inherent risico is minder kwetsbaar voor ontwikkelingen in de markt (bijvoorbeeld veranderende voorkeuren van huurders, vraaguitval, veranderingen in wettelijke eisen rondom woongelegenheden, etc.) dan corporaties met een concentratie in één of enkele typen bezit met een hoog inherent risico. Bij deze corporaties zijn de risico's meer gespreid, hetgeen leidt tot meer stabiliteit in de kasstromen.
- BOG/MOG/ZOG (verbijzonderd naar DAEB en niet-DAEB);

Het risico van BOG/MOG/ZOG (bedrijfsonroerend goed, maatschappelijk vastgoed en zorgvastgoed) wordt voor een belangrijk gedeelte bepaald door enerzijds de onderliggende huurcontracten en spreiding in huurders en anderzijds de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed. Corporaties met relatief veel BOG/MOG/ZOG eenheden lopen een groter risico dan corporaties met weinig eenheden in deze categorie.
Aw en WSW willen benadrukken dat het hebben van BOG/MOG/ZOG niet per definitie risicovol is, maar dat de corporatie hier wel bewust en verantwoord mee moet omgaan. In de beoordeling wordt onderzocht of er voldoende beheersing is rondom dit type vastgoed, zodat risico's bij relatief veel bog/mog/zog toch laag kunnen worden ingeschat in de beoordeling.'

Omvang en spreiding
De omvang en geografische spreiding van de portefeuille geeft inzicht in de afhankelijkheid van een bepaald woningmarktgebied. De onderdelen zijn relevant om meer inzicht te verkrijgen in de portefeuille van de corporatie.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Procentuele verdeling van het bezit naar woningtype (eengezinswoningen, appartementen etc.). De verdeling wordt bepaald op basis van het aandeel van het woningtype in de jaarlijkse huurinkomsten.
- Percentage aandeel BOG/MOG/ZOG in huuropbrengsten (> X%).
- Aantal VHE van de corporatie
- Aantal gemeenten + woningmarktregio's waarin corporatie werkzaam is.
- Categorale instelling.

De gegevens worden zowel geconsolideerd beoordeeld als voor de individuele takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen).

Kwalitatief:

- N.v.t.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
Alleen van toepassing op samenstelling portefeuille.

In geval van signalen uit de basisbeoordeling vindt verdieping plaats aan de hand van onderwerpen:

- strategie rondom BOG/MOG/ZOG;
- visie op diversificatie in portefeuille;
- risicoanalyse: Heeft de corporatie een risico analyse BOG/MOG/Zorgvastgoed/Studentenhuisvesting waarin inzicht wordt gegeven in de huurders en huurcontracten, risico's bij veranderende vergoedingenstructuren (o.a. zorg), alternatieve aanwendbaarheid en scenario analyses met financiële effecten op ICR, LTV en solvabiliteit.
- inzicht in omvang leegstand BOG/MOG/ZOG;
- bij een beperkt spreiding en daarmee hoge afhankelijkheid van huurder(s) binnen BOG/MOG/ZOG wordt beoordeeld wat hiervan het risico is.

Of daadwerkelijk verdiepend onderzoek moet plaatsvinden is uiteraard mede afhankelijk van de vraag in hoeverre dit risicogebied in voorgaande jaren is beoordeeld.

Input data

Kwantitatief	• dVi: samenstelling bezit naar diverse type eenheden. • dVi: huurinkomsten BOG/MOG/ZOG, afgezet tegen totale huurinkomsten.

	• dVi: marktwaarde + disconteringsvoet naar deelportefeuilles. • dPi/dVi: aantal VHE corporatie (geconsolideerd). • dVi: aantal gemeenten + woningmarktregio's + provincie waarin corporatie werkzaam is.
Kwalitatief	• n.v.t.
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Risico analyse BOG/MOG/Zorgvastgoed/Studentenhuisvesting • Portefeuillestrategie.

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- risico analyse zorgvastgoed
- risico analyse BOG/MOG
- uitwerken strategie op specifiek type bezit

Wat betreft omvang en spreiding zijn er geen risico-/beheersmaatregelen. Inzichten worden meegenomen in overige onderdelen van het beoordelingskader.

Scoring

- Laag:
  Aandeel van BOG/MOG/ZOG in de totale jaarlijkse huurinkomsten < X%
  Er is geen sprake van concentratie type bezit, ofwel als het aandeel eengezinswoningen hoog is en het aandeel meervoudig gestapelde woningen zonder lift laag is. Dit is echter afhankelijk van de regio waarin de corporatie werkzaam is.

- Midden:
  Aandeel van BOG/MOG/ZOG in de totale jaarlijkse huurinkomsten > X% en < X%.
  Er is in enige mate sprake van concentratie type bezit, ofwel als het aandeel eengezinswoningen gemiddeld is en het aandeel meervoudig gestapelde woningen zonder lift laag eveneens gemiddeld is. Dit is echter afhankelijk van de regio waarin de corporatie werkzaam is.

- Hoog:
  Aandeel van BOG/MOG/ZOG in de totale jaarlijkse huurinkomsten > X%.
  Er is sprake van hoge mate van concentratie type bezit, ofwel als het aandeel eengezinswoningen laag is en het aandeel meervoudig gestapelde woningen zonder lift hoog is. Dit is echter afhankelijk van de regio waarin de corporatie werkzaam is.

  De onderwerpen omvang en spreiding kennen geen scoringsrichtlijn in het gezamenlijk beoordelingskader, omdat deze niet beïnvloedbaar zijn. De gegevens worden als input voor de overige toetsingsonderdelen gebruikt.

8.3 Omgeving

Doelstelling

Beoordelen welke risico's een corporatie loopt, voortkomend uit de lokale woningmarkt(en) en de economische en demografische ontwikkelingen binnen het werkgebied waarin de corporatie actief is.

Omschrijving Risicogebieden

De lokale woningmarkt, economische en demografische ontwikkelingen in het gebied / de gebieden waarin een corporatie actief is, beïnvloeden in belangrijke mate het risico dat de corporatie nu en in de toekomst loopt. De toekomstige operationele kasstromen en/of de kasstromen uit verkopen en investeringen kunnen negatief worden beïnvloed door de ontwikkeling van de vraag naar huisvesting in de betreffende woningmarkt (demografisch risico /woningmarktrisico) en de ontwikkelingen op de (lokale) vastgoedmarkt (vastgoedmarktrisico).

De ontwikkelingen in de lokale woningmarkt waarin de corporatie opereert, in het bijzonder of in de betreffende markt sprake is van (verwachte) krimp, is een belangrijke indicator voor de huidige en toekomstige financiële positie van de corporatie.

De ontwikkelingen op de vastgoedmarkt zijn relevant in verband met de mogelijkheden tot verkoop en de waardeontwikkeling van woningen. Dit is relevant voor de toekomstig te realiseren verkoopontvangsten en de ontwikkeling van de onderpandwaarde.

Bij de beoordeling spelen de volgende aspecten een rol:

1. markt
2. economie
3. demografie

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

Ad 1) Markt:

- Score leefbaarheid uit de Leefbarometer (Rijksoverheid). Deze score omvat een oordeel over de aantrekkelijkheid van de leefomgeving / woningmarkt. Dit aspect wordt beoordeeld op basis van vijf criteria: kwaliteit van de woningvoorraad, fysieke leefomgeving, voorzieningenniveau, kenmerken van bewonerssamenstelling en veiligheid.

Ad 2) Economie:

- De (waarde)ontwikkeling van de vastgoedmarkt als indicator voor de economische ontwikkeling in het werkgebied. Wordt gebaseerd op de (absolute) hoogte van de WOZ waarde én de ontwikkeling van de WOZ-waarde over het afgelopen jaar in het werkgebied van de corporatie (CBS informatie).

Ad 3) Demografie:

- Demografische ontwikkeling op basis van het aantal huishoudens, gebaseerd op data van Primos (Rijksoverheid i.s.m. ABF). Beoordeelt de gemiddelde jaarlijkse groei/ontwikkeling van de absolute aantallen huishoudens over de periode van heden t/m 2025.

De benodigde informatie is gebaseerd op openbare data en hoeft niet aanvullend door corporaties te worden aangeleverd.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
Indien gewenst, wordt op basis van de kwantitatieve beoordeling nader ingezoomd op de genoemde onderdelen. Primair wordt deze informatie als input gebruikt voor de beoordeling van de portefeuillestrategie en het hieruit voortvloeiende transitieprogramma alsmede haar (des)investeringen en huur- en onderhoudsbeleid.

Input data

Kwantitatief	• Primos: inzicht in ontwikkeling huishouders. • CBS: ontwikkeling WOZ waarde in werkgebied corporatie. • Leefbarometer: leefbaarheidsscore werkgebied corporatie
Kwalitatief	• n.v.t.
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Input portefeuillestrategie, transitieprogramma, (des)investeringen en huur- en onderhoudsbeleid.

Maatregelen en interventies

Afhankelijk van inzichten wordt dit onderwerp meegenomen in de beoordeling van de portefeuillestrategie en bijbehorend transitieprogramma. Er zijn geen vooraf vastgestelde maatregelen en interventies.

Scoring

- Laag:
  De corporatie is niet werkzaam in een krimpgebied, er is sprake van stijgende WOZ waarde en de corporatie is werkzaam in gemeenten met positieve score leefbaarheid. De vooruitzichten in het werkgebied van de corporatie zijn overwegend positief.

- Midden:
  De corporatie is werkzaam in gemeenten waarbij huishoudens overwegend stabiel blijven (dan wel beperkt bezit in een krimpgebied), er is sprake van stabiele WOZ waarde en de corporatie is werkzaam in gemeenten met gemiddelde score leefbaarheid. De vooruitzichten in het werkgebied van de corporatie zijn redelijk.

- Hoog:
  De corporatie is overwegend werkzaam in een krimpgebied, er is sprake van dalende WOZ waarde en de corporatie is werkzaam in gemeenten met negatieve score leefbaarheid. De vooruitzichten in het werkgebied van de corporatie zijn negatief.

8.4 Transitieprogramma

Doelstelling

Beoordelen of het transitieprogramma (het tactisch niveau van de keuzes op het gebied van vastgoed) aansluit op de portefeuillestrategie (wensportefeuille) en of het transitieprogramma (financieel) gerealiseerd kan worden. Aansluitend wordt gekeken of de corporatie mechanismen heeft om, indien nodig, bij te sturen. Hierbij wordt tevens de realisatie in de afgelopen jaren betrokken.

Omschrijving

Het transitieprogramma is de schakel tussen de portefeuillestrategie en operationele activiteiten. Het is van belang dat de corporatie het proces op orde heeft om een goede vertaling te maken van de portefeuille doelstellingen naar tactisch/operationeel niveau. Het betreft onder andere wijkvisies, complexplannen, investeringsprogramma's, verkoopvijvers, en toerekening van huur en onderhoud. Randvoorwaarde voor een goed transitieprogramma is dat (portefeuille)doelstellingen concreet zijn beschreven en meetbaar zijn, en een duidelijke afweging plaatsvindt tussen de maatschappelijke bijdrage en de financiële effecten van activiteiten. Denk aan ratio's/rendementen/maatschappelijk bijdrage/doelmatige inzet van middelen. Het ontbreken van duidelijke randvoorwaarden en bijbehorend afwegingskader kan leiden tot ongewenste besluitvorming dan wel weglek van maatschappelijk vermogen. Een transitieprogramma dat niet aansluit bij de portefeuillestrategie, of een programma dat aansluit maar in de praktijk niet wordt uitgevoerd, staat het realiseren van de portefeuillestrategie/ -doelstellingen in de weg en leidt uiteindelijk tot hogere onzekerheid over de toekomstige stabiliteit van kasstromen en de operationele marge.

De risicobeoordeling op dit onderdeel valt uiteen in de volgende drie hoofdelementen:

1. omvang transitieprogramma;
2. kwaliteit transitieprogramma en aansluiting op portefeuillestrategie: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit (o.a. verduurzaming);
3. realisatiekracht transitieprogramma.

De beoordeling wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. In de kwantitatieve basis beoordeling wordt ook de uitsplitsing gemaakt naar de aanwezige takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen). Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk tak-specifiek worden verdiept.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

Ad 1) Omvang transitieprogramma:

- Absolute omvang: de gemiddelde transformatieopgave (investeringskasstroom (incl. investeringen bestaan bezit) + verkoopkasstroom) over vijf prognosejaren gedeeld door het balanstotaal op beleidswaarde. Indien dit > X% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Wijziging omvang: de afwijking van de transformatieopgave ten opzichte van de vorige dPi. Indien de gemiddelde transformatieopgave over vijf prognosejaren meer dan X% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Ad 2) Kwaliteit transitieprogramma:

- N.v.t.

Ad 3) Realisatiekracht transitieprogramma:

- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde transitieopgave (investeringskasstroom + verkoopkasstroom) over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde transitieopgave (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognotiseerde transitieopgave (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses van de transitieopgave. Bij een afwijking > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Verkoopafhankelijkheid: de verhouding tussen de geprognosticeerde verkopen en geprognosticeerde investeringen (over vijf prognosejaren). Dit geeft een indicatie van de

verkoop afhankelijkheid en wendbaarheid van de corporatie bij realisatie van de investeringsopgave. Indien deze > dan X betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:
Het transitieprogramma sluit aan bij de portefeuillestrategie.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
<u>Ad 1 & 2) Omvang en kwaliteit transitieprogramma:</u>
Hoofdvraag betreft: heeft de corporatie haar portefeuillestrategie vertaald naar tactisch/operationeel niveau? De belangrijkste elementen die hierbij een rol spelen zijn:

- De portefeuillestrategie is vervat in een meerjarenplan waarin ook de effecten voor de financiering, de organisatie en de financiën (AW/WSW ratio's) zijn verwoord. Dit plan geeft richting aan de concrete doelstellingen per jaar, die zijn vertaald in een activiteitenplanning.
- Blijkt uit de aangeleverde informatie dat de bij de portefeuillestrategie gestelde doelen inzake conditiescore en energielabeling zichtbaar worden in het transitieprogramma.
- Duidelijk is welke besluitvormings- / afwegingskaders voor de transformatie en het assetmanagement gelden (bijvoorbeeld afweging maatschappelijk versus financieel rendement).
- Het assetmanagement vindt plaats op basis van kwalitatief goede en volledige informatie (cartotheek).
- Er zijn wijkvisies en complexbeheerplannen aanwezig. Zichtbaar is dat een afweging plaats vindt tussen maatschappelijke prestaties en financiële prestaties op complexniveau en dat de gekozen strategie per complex logisch aansluit op de score op deze twee elementen.
- De corporatie heeft haar assetmanagement (-proces) duidelijk en gestructureerd gepositioneerd. De afweging op complexniveau vindt plaats door (een team van) medewerkers met een verschillende achtergrond (financieel, technisch, maatschappelijk) om tot een goede, integrale afweging te kunnen komen.
- Er heeft zichtbaar een totaalanalyse van het transitieprogramma plaatsgevonden waarbij deze is beoordeeld op het effect en op de realiseerbaarheid en (financiële) haalbaarheid en inzicht in de wendbaarheid van de corporatie bij eventuele tegenvallers.
- Beschrijving hoe corporatie waarborgt dat het transitieprogramma actueel blijft en dat vertaling van strategisch naar operationeel niveau plaatsvindt.
- De realisatie van de doelstellingen wordt gedurende het jaar gemeten en gerapporteerd. Zichtbaar is dat het bestuur tijdig bijstuurt, indien nodig.

<u>Ad 3) Realisatiekracht transitieprogramma:</u>
Daarnaast zijn nog enkele kwalitatieve elementen die meespelen in de beoordeling van de realisatiekracht van het transitieprogramma:

- Er zijn mogelijkheden in het transitieprogramma om projecten te versnellen of vertragen.
- Er zijn mogelijkheden om snel andere woningen in verkoop te nemen indien nodig.
- Er is sprake van flexibiliteit in de contracten die ze afsluit voor projectontwikkeling.
- Er is een capaciteitsberekening gemaakt van de geplande projecten en deze sluit aan bij de beschikbare personele en kwalitatieve bezetting.

Input data

Kwantitatief	• dPi kasstroomoverzicht (investeringen + verkoop)
Kwalitatief	• Ondernemingsplan • Portefeuillestrategie • Jaarverslag • Begroting
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie

	• De kaders die vanuit het ondernemingsplan/portefeuilleplan zijn gesteld aan (des)investeringsbeslissingen • De werkwijze/het proces dat gehanteerd wordt voor asset management en de afweging op complexniveau • Een toelichting op de mate waarin de corporatie wendbaarheid creëert in haar transitieprogramma alsmede een toelichting op de wijze waarop de corporatie haar organisatie heeft afgestemd op het transitieprogramma (kan onderdeel vormen van Portefeuilleplan). • Enkele voorbeelden van wijkvisies (bij kleine corporaties mogelijk niet van toepassing) en complexbeheerplannen

Maatregelen en interventies

Vertrekpunt hierbij is vergroten bewustwording en onderkennen van het belang van de uitwerking van een gedegen transitieprogramma bij de corporatie (bestuur en raad van commissarissen).

Indien een corporatie niet aan de criteria voor een gedegen transitieprogramma voldoet, kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- verzoeken om de kwaliteit van het asset management te verhogen;
- verzoeken om het transitieprogramma meer in lijn te brengen met het ondernemingsplan/ portefeuilleplan en/of de financiële haalbaarheid te toetsen;
- verzoeken om de realiseerbaarheid van het transitieprogramma te onderbouwen aan de hand van de bijsturingsmogelijkheden en de inrichting van de organisatie;
- beperken vrijgave financieringsruimte middels correctie in borgingsplafond.

Scoring

- Laag:
  De corporatie heeft (passend bij haar portefeuillestrategie) een beperkt transitieprogramma (X %) en/of deze wijkt nauwelijks af van de vorige begroting (maximaal X%). Ook ligt de realisatie van het transitieprogramma in de afgelopen jaren in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal X% afwijking).

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie heeft een goed uitgewerkt transitieprogramma en heeft in het verleden aangetoond deze ook te kunnen realiseren (zowel financieel als organisatorisch). Het transitieprogramma is concreet en vertaald naar complexplannen en is afgestemd op haar portefeuillestrategie (afdoende vertaald naar tactisch/operationeel niveau).

- Midden:
  De corporatie heeft qua omvang een redelijk transitieprogramma (tussen de X% en X%) en deze wijkt redelijk af van de vorige begroting (tussen de X% en X%). Ook ligt de realisatie van het transitieprogramma in de afgelopen jaren niet altijd in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (afwijking tussen de X% en X%).

  OF: indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie heeft een gemiddeld uitgewerkt transitieprogramma en heeft in het verleden over het algemeen aangetoond deze ook te kunnen realiseren (zowel financieel als organisatorisch). Het transitieprogramma is op onderdelen concreet en slechts op hoofdlijnen afgestemd op haar portefeuillestrategie (redelijk vertaald naar tactisch/operationeel niveau).

- Hoog:
  De corporatie heeft een groot transitieprogramma (> X%), en/of deze wijkt fors af van de vorige begroting (> X%). Ook wijkt de realisatie van het transitieprogramma in de afgelopen jaren fors af met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (> X% afwijking).

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie heeft een slecht uitgewerkt

transitieprogramma en heeft in het verleden aangetoond deze niet te kunnen realiseren (zowel financieel als organisatorisch). Het transitieprogramma is niet concreet en niet vertaald naar complexplannen en is ook niet afgestemd op haar portefeuillestrategie (onvoldoende vertaald naar tactisch/operationeel niveau).

8.5 Investeringen

Doelstelling

Beoordelen of de risico's die verbonden zijn aan het investeringsprogramma (nieuwbouw huur en koop, aankoop, renovatie) voldoende beheerst worden. Indien dat niet het geval is komt het investeringsprogramma, en daarmee het complete transitieprogramma, in gevaar of bestaat het risico dat niet-doelmatige bestedingen plaatsvinden (weglek vermogen).

Omschrijving

Investeringen zijn noodzakelijk om de kwaliteit en daarmee de toekomstige kasstromen van de vastgoedportefeuille op peil te houden. De vastgoedportefeuille dient in de toekomst aan te sluiten op de maatschappelijke opgave en doelstellingen in termen van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Zonder investeringen bestaat het risico dat de wensportefeuille en daarmee de maatschappelijke en financiële doelstellingen niet worden gerealiseerd.

Onvoldoende beheersing van risico's in het investeringsprogramma kunnen leiden tot het niet realiseren van doelstellingen, of tot onverwachte kosten en onvoorziene uitgaven die een bedreiging vormen voor de duurzaamheid van het verdienmodel en het weglekken van maatschappelijk vermogen. Het is van belang te beoordelen of de corporatie het investeringsprogramma (als onderdeel van de transitie) op een goede manier beheerst en tot uitvoering brengt ("doet de corporatie de dingen juist"). Tevens dient te worden vastgesteld of de investeringsvoornemens stuurbaar zijn. Hoge stichtingskosten, hoge onrendabele investeringen kunnen een signaal zijn voor onvoldoende beheersing van investeringen.

De mate waarin de corporatie de prognose weet te realiseren is tevens een indicator voor de mate waarin de corporatie het programma van investeringen beheerst. Hoe meer de realisatie afwijkt van de prognose hoe groter het risico dat de corporatie het geprognosticeerde investeringsprogramma niet goed beheerst. De realisatie index is een indicator voor de voorspelkracht van de corporatie. Het geeft aan in hoeverre een corporatie de eigen prognoses weet te realiseren. Wanneer de corporatie op dit onderdeel een slecht trackrecord heeft wordt dit meegenomen in de beoordeling van de huidige investeringsopgave. Hoe lager de waarde, hoe groter het verschil tussen de eigen prognoses en de realisatie en hoe minder de corporatie in control lijkt bij de uitvoering van zijn beleid. Een lagere waarde betekent dat de corporatie minder of meer realiseert dan eerder is geprognosticeerd.

De beoordeling wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. In de kwantitatieve basis beoordeling wordt ook de uitsplitsing gemaakt naar de aanwezige takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen). Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk tak-specifiek worden verdiept.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Absolute omvang: de gemiddelde investeringskasstroom (incl. investeringen bestaand bezit) over vijf prognosejaren gedeeld door het balanstotaal op beleidswaarde. Indien dit > X% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Wijziging omvang: de afwijking van de investeringskasstromen (incl. investeringen bestaand bezit) ten opzichte van de vorige dPi. Indien de gemiddelde investeringskasstroom over vijf prognosejaren meer dan X% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt een verdiepend onderzoek gedaan.
- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde investeringskasstroom (incl. investeringen bestaand bezit) over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde transitieopgave (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognotiseerde transitieopgave (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses van de transitieopgave. Bij een afwijking > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- De gemiddelde stichtingskosten zijn hoger dan €X per eenheid.

- Indien het gemiddelde financieel resultaat van nieuwbouw lager is dan € X of hoger is dan € X per eenheid wordt verdiepend onderzoek gedaan. Er bestaat dan een mogelijk risico van onrealistische inschatting van kosten en/of opbrengsten van nieuwbouwprojecten.
- Balanswaarde van de grondposities als percentage van het balanstotaal. Als dit > X% signaleert dit materiële grondposities en wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:

- Er is een investeringsbeleid/statuut en het is actueel (niet ouder dan twee jaar).
- Het investeringsbeleid bevat een investeringskader waaraan investeringen worden getoetst.
- De accountant heeft geen opmerkingen gemaakt over de administratieve organisatie en interne controlemechanismen rondom het investeringsproces (projectontwikkeling).

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Indien sprake is van een risico in de basisbeoordeling vindt een kwalitatieve beoordeling van de beheersing van het investeringsprogramma plaats waarbij de volgende elementen een rol spelen (geen limitatief toe te passen lijst, afhankelijk van het hiervoor geconstateerde signaal):

<u>Proces:</u>

- Is er sprake van kwalitatief goede projectorganisatie (afhankelijk van omvang investeringsportefeuille en corporatie)
- Het investeringsprogramma sluit aan bij de portefeuillestrategie. Projecten buiten de goedgekeurde portefeuillestrategie komen niet voor.
- De toetsingscriteria voor individuele projecten sluiten aan bij hetgeen verwoord is in het portefeuilleplan.
- Het investeringsbeleid beschrijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de organisatie en het investeringsproces (projectontwikkeling).
- Er is sprake van een heldere projectfasering, met na elke fase een formele besluitvorming. Verplichtingen zijn in beeld na iedere fase. Besluitvorming vindt plaats conform de geldende afspraken en kaders.
- Besluitvorming vindt altijd plaats op basis van een breed advies en besluiten boven de 3 miljoen worden vooraf aan het intern toezicht ter goedkeuring voorgelegd.
- Bij investeringsbesluiten wordt – al dan niet door controller – afstemming gezocht met de begroting en financieel reglement waarbij afwijkingen worden toegelicht (ter toets dat investering niet tot overschrijden ratio's Aw/WSW leidt).
- Getoetst wordt of rendementseisen zijn geformuleerd (gedifferentieerd naar type bezit) en of de corporatie hier veelvuldig van afwijkt (en of dit dan wel gemotiveerd gebeurd).
- In bestuursbesluiten van projecten wordt een link gelegd naar de inhoud van het portefeuilleplan, er is een aansluiting.
- De corporatie heeft een integriteitsbeleid (mogelijk als onderdeel van het investeringsbeleid) en dit vormt integraal onderdeel van het investeringsproces. Voor inhoudelijke beoordeling wordt verwezen naar onderdeel governance.
- De corporatie hanteert in haar investering statuut een minimaal voorverkooppercentage van 70% op nieuwbouw van koopwoningen (en toetst hier ook op).
- De corporatie hanteert goed uitgewerkte richtlijnen om specifieke risico's te beheersen, blijkend uit het investeringsbeleid (grondposities, onverkochte koopwoningen, samenwerkingsverbanden).
- De corporatie heeft een actueel inzicht in de waardering van grondpositie, rekening houdende met de bestemming van de grondposities en eventueel veranderende marktomstandigheden.

<u>Realisatie-index:</u>

- Wat is de oorzaak van de lage realisatie-index?
- Wat zijn de consequenties voor de komende begrotingscyclus?

- Heeft de corporatie reeds maatregelen genomen die leiden tot een verbetering van de realisatie-index?

Stichtingskosten:
- Wat is de oorzaak van de hoge stichtingskosten?
- Zijn de hoge stichtingskosten een incident of is hier structureel sprake van?
- Is er sprake van risico op weglek van de maatschappelijk vermogen (als er geen logische verklaring voor de hoge stichtingskosten is)?

Input data

Kwantitatief	• dVi: balanswaarde onverkochte koopwoningen • dVi: balanswaarde grondposities • dPi: kasstroomoverzicht investeringen • dPi: projectenoverzicht • Management letter van de accountant
Kwalitatief	• n.v.t.
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Investeringsbeleid /statuut • Management Letter van de accountant • Integriteitsbeleid • Jaarplan en kwartaalrapportage

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft, kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):
- opstellen plan met verbetermaatregelen en planning;
- verzoeken om een investeringsbeleid op te stellen, eventueel met de inzet van externe expertise;
- verzoeken om het investeringsbeleid (op onderdelen) te verbeteren, mogelijk met de inzet van externe expertise;
- verzoeken om de projectfasering en de besluitvormingsmomenten aan te scherpen;
- verzoeken om de administratieve organisatie verder te verbeteren;
- verzoeken om maatregelen te treffen om de beheersing van de investeringsuitgaven te verbeteren, zodat de prognoses betrouwbaarder worden;
- verzoeken om scenario-analyses op te stellen (bijvoorbeeld rondom nieuwbouw koopwoningen);
- verzoeken om risico's die gesignaleerd worden met betrekking tot het investeringsprogramma te mitigeren;
- verzoeken om een integriteitsbeleid t.a.v. investeringen uit te werken dan wel het bestaande integriteitsbeleid verder te verbeteren;
- corporatie loopt buitensporige risico's en beheerst deze onvoldoende. De corporatie mag geen nieuwe verplichtingen aangaan en dient een verbeterplan op te stellen;
- de vastgoed afdeling is van onvoldoende kwaliteit met als gevolg dat organisatorische versterking wordt geëist.

Scoring

- Laag:
  De omvang van de investeringen zijn beperkt (X%) en de realisatie van de investeringen in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal X% afwijking). Daarnaast heeft de corporatie geen bruto stichtingskosten van meer dan €X per eenheid en/of heeft de corporatie geen tot beperkte grondposities (maximaal X%). Uit de management letter van de accountant blijken daarnaast geen bijzonderheden en er is een investeringsstatuut aanwezig.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie beheerst het investeringsprogramma op een (zeer) goede wijze. Besluitvorming vindt plaatst op basis van

breed advies op de kritische momenten in het proces. Investeringen volgen uit het transitieprogramma en besluiten voldoen aan de criteria zoals opgenomen in het investeringsstatuut.

- Midden:
  De omvang van de investeringen is redelijk (tussen de X% en X%) en de realisatie van de investeringen in de afgelopen jaren is niet altijd in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (tussen de X% en X% afwijking). Daarnaast heeft de corporatie in enkele gevallen bruto stichtingskosten van meer dan €X per eenheid en/of heeft de corporatie een redelijk omvang grondposities (tussen de X% en X%). Uit de management letter van de accountant blijken daarnaast enige bijzonderheden, er is wel een investeringsstatuut aanwezig.

  OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het investeringsprogramma op een voldoende goede wijze. Besluitvorming vindt veelal plaatst op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Investeringen volgen veelal uit het transitieprogramma en besluiten voldoen meestal aan de criteria zoals opgenomen in het investeringsstatuut.

- Hoog:
  De omvang van de investeringen is groot (>X%) en de realisatie van de investeringen in de afgelopen jaren wijkt fors af van hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (>X% afwijking). Daarnaast heeft de corporatie diverse projecten met bruto stichtingskosten van meer dan €X per eenheid en/of heeft de corporatie een grote omvang grondposities (> X%). Uit de management letter van de accountant blijken daarnaast relatief veel bijzonderheden en/of er is geen investeringsstatuut aanwezig.

  OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het investeringsprogramma onvoldoende. Besluitvorming vindt niet plaatst op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Investeringen volgen niet of onvoldoende uit het transitieprogramma en besluiten voldoen veelal niet aan de criteria zoals opgenomen in het investeringsstatuut.

8.6 Verkoop

Doelstelling

Beoordelen of de risico's verbonden aan het verkoopprogramma voldoende worden beheerst, waardoor de realisatie van het verkoopprogramma en daarmee het transitieprogramma niet in gevaar komt. Daarnaast beoordelen dat de corporatie een verkoopbeleid/proces heeft waarin voldoende checks and balances zijn opgenomen ter voorkoming van weglek van vermogen (te lage verkoopprijzen)

Omschrijving

Verkopen zijn een belangrijk middel voor een snelle transitie binnen de vastgoedportefeuille en daarmee realisatie van transitiedoelstellingen. Afhankelijk van de financiële positie van de corporatie zijn ze in potentie ook een belangrijke inkomende kasstroom om investeringen in de transformatieopgave te financieren. Het is dan ook van belang dat het verkoopprogramma goed wordt beheerst en daarin de juiste keuzes zijn gemaakt voor het bezit dat is gelabeld voor verkoop. Hierbij dient nadrukkelijk een koppeling aanwezig te zijn met de portefeuillestrategie en dient het korte termijn effect van verkoop ook afgezet worden tegen de lange termijn effecten (vraag op lange termijn, effect op ratio's).

Onvoldoende beheersing van het transitieprogramma kan leiden tot het niet realiseren daarvan, of tot onverwachte kosten dan wel te lage verkoopprijzen die een bedreiging kunnen vormen voor de duurzaamheid van het businessmodel (inclusief realisatie investeringsprogramma) van de corporatie. Tevens kunnen te veel verkopen leiden tot overtollige liquide middelen die onvoldoende ingezet kunnen worden (voor aflossing van leningen dan wel de maatschappelijke opgave).

Op het moment dat verkoop plaatsvindt aan derden of stimulerende maatregelen worden gebruikt om woningen te verkopen gaat dit met extra risico's gepaard op het gebied van liquiditeiten en vermogen. Ook voor deze risico's geldt dat deze goed beheerst dienen te worden.

De beoordeling wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. In de kwantitatieve basis beoordeling wordt ook de uitsplitsing gemaakt naar de aanwezige takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen). Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk tak-specifiek worden verdiept.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Absolute omvang: de gemiddelde verkoopkasstroom over vijf prognosejaren gedeeld door het balanstotaal op beleidswaarde. Indien dit > X% betreft wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Wijziging omvang: de afwijking van de verkoopkasstromen ten opzichte van de vorige dPi. Indien de gemiddelde verkoopkasstroom over vijf prognosejaren meer dan X% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt een verdiepend onderzoek gedaan.
- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde verkoopkasstroom over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde verkoopkasstroom (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognotiseerde verkoopkasstroom (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses van de verkoopkasstroom. Bij een afwijking > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Balanswaarde woningen verkocht onder voorwaarden gedeeld door het balanstotaal op basis van beleidswaarde. Indien omvang > X% van het eigen vermogen bedraagt wordt verdiepend onderzoek uitgevoerd (afhankelijk of dit in voorgaande jaren niet reeds is beoordeeld).
- Als de gemiddelde verkoopprijs €X lager is dan de gemiddelde WOZ-waarde wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:

- De accountant heeft geen opmerkingen gemaakt in zijn Management Letter en assurance rapport verkopen.

- Het verkoopproces en de besluitvorming rondom verkopen bevat voldoende checks and balances om de risico's rondom verkopen te mitigeren.
- Er is verkoopbeleid aanwezig en het is actueel (niet ouder dan 2 jaar).

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Indien sprake is van een gesignaleerd risico in de basisbeoordeling vindt een kwalitatieve verdieping van de beheersing van het desinvesteringsprogramma plaats. Daarin spelen de volgende elementen een rol:

- Het verkoopbeleid en verkoopprogramma (verkoopvijver) sluiten aan op de portefeuillestrategie en assetmanagement (evenwichtig in de tijd en breed gedragen).
- Het verkoopbeleid is realistisch qua planning en inschatting verkoopopbrengsten (i.r.t. de marktprijzen en -ontwikkelingen).
- Het verkoopbeleid bevat een toelichting op de gekozen verkoopvormen en andere verkoop-stimulerende maatregelen.
- Het verkoopbeleid beschrijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de organisatie van de verkopen en het verkoopproces.
- Verkoopbesluiten die afwijken van de goedgekeurde portefeuillestrategie zijn middels een bestuursbesluit onderbouwd en goedgekeurd door de RvC.
- De corporatie heeft een limiet gesteld aan het aantal woningen dat verkocht wordt onder voorwaarden en heeft – indien nodig – een uitgewerkt plan van aanpak voor de terugkoop van woningen, rekening houdend met scenario's waarbij grote aantallen woningen moeten worden teruggekocht.
- Indien de corporatie koopwoningen ontwikkelt wordt dit in het besluit toegelicht, zijn maatregelen inzake minimale voorverkoop genomen en zijn overige risico's inzichtelijk gemaakt.

Input data

Kwantitatief	• dPi: kasstroomoverzicht verkoop • dVi: balanswaarde woningen verkocht onder voorwaarden • Management Letter en assurance rapport van de accountant • Verkoopbeleid (inclusief complexgewijze verkopen)
Kwalitatief	• n.v.t.
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Jaarplan en periodieke rapportage • Indien van toepassing: scenario-analyses rondom verkoop onder voorwaarden • Integriteitsbeleid

Maatregelen en interventies

Vertrekpunt is het vergroten van bewustwording en het onderkennen van het belang van een gedegen verkoopbeleid/-proces binnen de corporatie (bestuur en raad van commissarissen).

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- verzoeken om de kwaliteit van het verkoopbeleid te verbeteren, mogelijk met de inzet van externe expertise;
- verzoeken om de checks en balances of de wijze van besluitvormen in het verkoopproces te verbeteren;
- verzoeken om scenario-analyses uit te voeren op de toegepaste koop- en financieringsvarianten (zoals VOV);
- verzoeken om de risico's voortkomend uit het gebruik van koop- en financieringsvarianten te verminderen of hier allereerst een actieplan voor op te stellen;

- verzoeken om een integriteitsbeleid ten aanzien van verkopen uit te werken dan wel het bestaande integriteitsbeleid verder te verbeteren.

Scoring

- Laag:
  De omvang van de verkopen zijn beperkt (< X%) en de realisatie van de verkopen in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal X% afwijking). Daarnaast heeft de corporatie een beperkte omvang woningen verkocht onder voorwaarden (maximaal X%) en bedraagt de gemiddelde verkoopprijs meer dan €X per eenheid. Uit de management letter en het assurance rapport van de accountant blijken daarnaast geen bijzonderheden.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie beheerst het verkoopprogramma op een (zeer) goede wijze. Besluitvorming vindt plaatst op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Verkopen volgen uit het transitieprogramma (verkoopvijver die aansluit op portefeuillestrategie) en besluiten voldoen aan de criteria zoals opgenomen in het verkoopbeleid. Hierbij wordt voldoende de belangen op korte en lange termijn tegen elkaar afgewogen. Bij materiële omvang woningen verkocht onder voorwaarden beschikt de corporatie over een scenario-analyse in geval van terugkoop.

- Midden:
  De omvang van de verkopen is redelijk (tussen X% en X%) en de realisatie van de verkopen in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (tussen de X% en X% afwijking). Daarnaast heeft de corporatie een redelijke omvang woningen verkocht onder voorwaarden (tussen de X% en X%) en/of bedraagt de gemiddelde verkoopprijs meer dan €X per eenheid. Uit de management letter en het assurance rapport van de accountant blijken daarnaast beperkte bijzonderheden.

  OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het verkoopprogramma voldoende. Besluitvorming vindt veelal plaatst op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Verkopen volgen veelal uit het transitieprogramma (verkoopvijver die aansluit op portefeuillestrategie, en bij afwijking vindt dit gemotiveerd plaats) en besluiten voldoen aan de criteria zoals opgenomen in het verkoopbeleid. Hierbij worden de belangen op korte en lange termijn tegen elkaar afgewogen. Bij materiële omvang woningen verkocht onder voorwaarden heeft de corporatie een redelijk uitgewerkt plan in geval van terugkoop. Bij verkoopprijzen < €X per eenheid wordt dit redelijk onderbouwd.

- Hoog:
  De omvang van de verkopen zijn groot (> X%) en de realisatie van de verkopen in de afgelopen jaren is veelal niet in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (> X% afwijking). Daarnaast heeft de corporatie een grote omvang woningen verkocht onder voorwaarden (> X%) en/of bedraagt de gemiddelde verkoopprijs minder dan € 100.000 per eenheid. Uit de management letter en het assurance rapport van de accountant blijken daarnaast diverse (materiële) bijzonderheden.

  OF: uit verdiepend onderzoek blijkt: De corporatie beheerst het verkoopprogramma onvoldoende. Besluitvorming vindt veelal niet plaatst op basis van breed advies op de kritische momenten in het proces. Verkopen volgen veelal niet uit het transitieprogramma (verkoopvijver die aansluit op portefeuillestrategie) en besluiten voldoen veelal niet aan de criteria zoals opgenomen in het verkoopbeleid. Hierbij worden de belangen op korte en lange termijn niet of onvoldoende tegen elkaar afgewogen. Bij materiële omvang woningen verkocht onder voorwaarden heeft de corporatie geen plan in geval van terugkoop. Bij verkoopprijzen < €X per eenheid wordt dit onvoldoende onderbouwd.

8.7 Huur

Doelstelling

Beoordelen of het risico bestaat dat de toekomstige huuropbrengsten anders zijn dan geprognosticeerd door het ontbreken van een goed uitgewerkt huurbeleid, dan wel dat interne en externe factoren de netto huurinkomsten negatief beïnvloeden en hiermee de financiële continuïteit / terugverdiencapaciteit in gevaar brengen.

Omschrijving

De belangrijkste inkomende operationele kasstroom van een corporatie is die van de huren. De kwaliteit, stabiliteit en voorspelbaarheid van de huurinkomsten bepalen in belangrijke mate de financiële gezondheid van de corporatie. Het risico bestaat dat de huurinkomsten zich anders ontwikkelen dan gepland.

Bij de beoordeling van het risico van de huurstructuur en -strategie kan een onderscheid worden gemaakt naar drie aspecten:

1. kwaliteit van het huurbeleid;
2. beheersing van de interne organisatie met betrekking tot inning (debiteurenrisico) en verhuur (leegstandsrisico);
3. stabiliteit en voorspelbaarheid van de huurinkomsten van de corporatie. Als een corporatie in het verleden heeft laten zien haar huurinkomsten goed te kunnen prognosticeren, is het risico lager dat de huurinkomsten zich in de toekomst anders dan gepland zullen ontwikkelen.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

<u>Kwaliteit van het huurbeleid:</u>

- Het huurbeleid is actueel en compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). Het huurbeleid anticipeert tevens op voorziene wijzigingen in wet- en regelgeving.

<u>Beheersing interne organisatie</u>

- Huurinkomsten grootste huurder(s) ten opzichte van totale huurinkomsten. Dit wordt gemeten op basis van de realisatiecijfers van het laatste jaar (opgave dVi huurders > X% huurinkomsten)
- Werkelijke huur ten opzichte van streefhuur en maximale huur (laagste van maximaal redelijk en markthuur) volgens de laatste dVi. Bij een realisatie van < X% en > X% t.o.v. streefhuur en < X% en > X% voor maximale huur vindt verdiepend onderzoek plaats (voor zowel DAEB als niet-DAEB). Uiteraard is het risico afhankelijk of dit in voorgaande jaren niet reeds is beoordeeld en worden regionale verschillen in ogenschouw worden genomen.

<u>Stabiliteit en voorspelbaarheid</u>

- Afwijking gerealiseerde huurinkomsten (over afgelopen drie jaar) ten opzichte van geprognosticeerde huurinkomsten over dezelfde periode. Bij een afwijking van > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:

<u>Beheersing interne organisatie:</u>

- Heeft de accountant in zijn management letter opmerkingen gemaakt over de AO/IC ten aanzien van inning van huur en het mutatieproces.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
Indien sprake is van een gesignaleerd risico in de basisbeoordeling dan vindt een kwalitatieve beoordeling plaats. De belangrijkste elementen die in de beoordeling van de kwaliteit van het huurbeleid en de beheersing van de interne organisatie een rol kunnen spelen zijn:

Kwaliteit huurbeleid:

- Het huurbeleid bevat een expliciete verwijzing naar (en vloeit logisch voort uit) het portefeuilleplan en het daaruit voortvloeiende (des)investeringsprogramma en de afweging die daarin is gemaakt in het voorzien in de maatschappelijke opgave ten aanzien van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.
- Het huurbeleid bevat een actuele analyse van de verhuurmarkt en een actuele woonlastenberekening.
- In het huurbeleid wordt zowel ingegaan op het beleid t.a.v. de jaarlijkse huurverhoging als het beleid rondom nieuwe verhuringen en huurverhogingen bij kwaliteit verhogende / energiezuinige maatregelen.

Beheersing interne organisatie:

- Er zijn actuele procesbeschrijvingen rondom de inning van huuropbrengsten en het mutatieproces (beëindigen en afsluiten huurcontracten).
- Toelichting op welke wijze de corporatie de genoemde bevindingen van de accountant zal opvolgen.
- Oplopende achterstanden en/of huurderving.

Input data

Kwantitatief	• Huursomtoets • 90% toewijzingsnorm & passend toewijzen • dPi/dVi: geprognosticeerde en gerealiseerde huurinkomsten • dVi: Inzicht in huurders die > 1% van de huurinkomsten betreffen (naam, omvang, toelichting) • dVi: gerealiseerde huren en maximaal redelijke huren, gesplitst naar DAEB en niet-DAEB.
Kwalitatief	• Jaarverslag • Management letter van de accountant • Huurbeleid • Assurance rapport account inzake naleving 90% criteria, huursombenadering en passend toewijzen.
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Procesbeschrijvingen rondom inning huuropbrengsten en het mutatieproces

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- actualisatie /'verbetering huurbeleid mogelijk in relatie tot (des)investeringsprogramma;
- doorrekenen worstcasescenario's indien enkele grote huurders en/of dat de ingerekende huurverhoging niet gerealiseerd kan worden (onvoldoende mutatiegraad dan wel lagere inflatie);
- toelichting op welke wijze corporatie zicht houdt op 'grote' huurders (financiële positie, strategie);
- inventariseren vermindering afhankelijkheid enkele grote huurders;
- verbeterplan administratieve organisatie.

Scoring

- Laag:

Het huurbeleid is compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). De realisatie van de huurinkomsten in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal X% afwijking). Er zijn geen individuele huurders die verantwoordelijk zijn voor > 1% van de huurinkomsten en er is nog voldoende ruimte tussen de werkelijke huur en de maximaal redelijke huur. De accountant heeft in de management letter en het assurance rapport geen bijzonderheden gemeld.

OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing: De corporatie beheerst het verhuurproces en huurbeleid op een (zeer) goede wijze. Het huurbeleid is afgestemd op regionale ontwikkelingen, gaat in op betaalbaarheid alsmede huurverhoging bij kwaliteit verhogende / energiezuinige maatregelen. Tevens is geen verhoogde leegstand te onderkennen. Bij huurders die individueel verantwoordelijk zijn voor > 1% wordt dit afdoende beheerst (met bijvoorbeeld risico analyse etc).

- Midden:
  Het huurbeleid is compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). De realisatie van de huurinkomsten in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (tussen de X% en X% afwijking). Er zijn enige individuele huurders die verantwoordelijk zijn voor > 1% van de huurinkomsten en er is nog redelijk ruimte tussen de werkelijke huur en de maximaal redelijke huur. De accountant heeft in de management letter en het assurance rapport slechts melding van enkele bijzonderheden gedaan.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het verhuurproces en huurbeleid voldoende. Het huurbeleid is redelijk afgestemd op regionale ontwikkelingen, gaat redelijk in op betaalbaarheid alsmede huurverhoging bij kwaliteit verhogende / energiezuinige maatregelen. Er is enige verhoogde leegstand te onderkennen. Bij huurders die individueel verantwoordelijk zijn voor > 1% wordt dit redelijk beheerst (met bijvoorbeeld risico analyse etc).

- Hoog:
  Het huurbeleid is niet compliant met wet- en regelgeving voor 90% toewijzingsnorm, passend toewijzen en huursombenadering (inflatie + 1%). De realisatie van de huurinkomsten in de afgelopen jaren wijkt fors af van hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (> X% afwijking). Er zijn meerdere individuele huurders die verantwoordelijk zijn voor > 1% van de huurinkomsten en er is nog maar beperkte ruimte tussen de werkelijke huur en de maximaal redelijke huur. De accountant heeft in de management letter en het assurance rapport melding gemaakt van diverse bijzonderheden gedaan.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het verhuurproces en huurbeleid onvoldoende. Het huurbeleid is niet tot matig afgestemd op regionale ontwikkelingen, gaat onvoldoende in op betaalbaarheid alsmede huurverhoging bij kwaliteit verhogende / energiezuinige maatregelen. Er is een verhoogde leegstand te onderkennen. Bij huurders die individueel verantwoordelijk zijn voor > 1% wordt dit niet tot matig beheerst.

8.8 Onderhoud

Doelstelling

Beoordelen van het risico dat een corporatie haar onderhoudsproces onvoldoende beheerst. Hierbij wordt tevens beoordeeld of de corporatie voldoende inzicht heeft in de (al dan niet door de overheid) vereiste duurzaamheidsopgave en hierbij weloverwogen besluiten neemt om de portefeuille op het gewenste kwaliteitsniveau te brengen of te behouden. Tevens wordt het risico van niet-doelmatige uitgaven (weglek van vermogen) beoordeeld.

Omschrijving Risicogebieden

Onderhoudsuitgaven vormen een belangrijke kostenpost voor een corporatie. Het risico bestaat dat door slecht onderhoudsbeleid en door een slechte beheersing van het onderhoudsproces de kwaliteit van het bezit achteruitloopt en de operationele kasstromen (op termijn) negatief worden beïnvloed, onder meer doordat onderhoudsuitgaven hoger uitvallen dan geprognosticeerd. Ook kan er sprake zijn van onderhoudsuitgaven die niet in overeenstemming zijn met de onderhoudscyclus of onnodig zijn uit een oogpunt van kwaliteit van het bezit. Onderhoud kent een sterke samenhang met woningverbetering. Onderhoud en woningverbetering (investeringen) dienen in samenhang te worden beoordeeld om te zien of dit geheel leidt tot een duurzame exploitatie van het bezit.

Als een substantieel deel van het bezit van een corporatie onderdeel is van een Vereniging van Eigenaren (VvE), bestaat daarnaast het risico dat de corporatie onvoldoende VvE-bijdrage betaalt om het noodzakelijk onderhoud te kunnen uitvoeren. Ook wordt het risico groter als het bezitsaandeel kleiner is dan 50%. De corporatie heeft dan minder grip op het onderhoudsbeleid en de daaraan gekoppelde onderhoudsuitgaven.

Bij de beoordeling van het risico van het onderhoud kan een onderscheid worden gemaakt naar de volgende aspecten:

1. kwaliteit van het onderhoudsbeleid (ook in relatie tot woningverbetering en duurzaamheidsopgave);
2. beheersing van het onderhoudsbeleid;
3. stabiliteit en omvang van onderhoudsuitgaven. Als een corporatie in het verleden heeft laten zien haar onderhoudskosten goed te prognosticeren, is het risico lager dat de onderhoudskosten zich in de toekomst anders dan gepland gaan ontwikkelen.

De beoordeling wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. In de kwantitatieve basis beoordeling wordt ook de uitsplitsing gemaakt naar de aanwezige takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen). Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk tak-specifiek worden verdiept.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

<u>Kwaliteit onderhoudsbeleid</u>

- N.v.t.

<u>Beheersing onderhoudsbeleid</u>

- Percentage aandeel bezit in VvE (t.o.v. totaal aantal VHE corporatie). Bij een percentage VvE van > X% wordt een verdiepend onderzoek uitgevoerd.

<u>Stabiliteit en omvang</u>

- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde onderhoudskasstromen over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde onderhoudskasstromen (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognotiseerde onderhoudskasstromen (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses van de onderhoudskasstromen. Bij een afwijking > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Gemiddelde onderhoudskosten per VHE.

Kwalitatief:

Onderstaande elementen zijn richtinggevend voor bureau onderzoek dan wel gesprek met de corporatie. Afhankelijk van hetgeen wordt geconstateerd kunnen deze aspecten worden betrokken. De belangrijkste elementen die in de beoordeling van de kwaliteit en beheersing van het onderhoudsbeleid een rol spelen zijn:

Kwaliteit onderhoudsbeleid:

- Het onderhoudsbeleid is actueel en bevat een beschrijving van de strategische doelstellingen die de corporatie rondom de kwaliteit van haar bezit wil realiseren, zoals deze voortkomen uit de portefeuillestrategie (inclusief duurzaamheid).
- Het onderhoudsbeleid heeft een duidelijke relatie met de verduurzamingsdoelstelling van het bezit.
- Het onderhoudsbeleid is gericht op het bereiken van het gewenste onderhoudsniveau op basis van de NEN 2767 methodiek of andere wijze van objectieve conditiemeting.
- Bij structureel hogere onderhoudslasten is dit passend vanuit relatief slechte uitkomsten conditiemeting dan wel hoge mate van duurzaamheidsopgave.
- Het onderhoudsbeleid bevat een beschrijving van de feitelijke conditie van het bezit en de maatregelen die nodig zijn om het gewenste onderhoudsniveau te realiseren.
- Het onderhoudsbeleid bevat een beschrijving van de mogelijke risico's die gerelateerd zijn aan de technische staat van het bezit (zoals bijvoorbeeld brandveiligheid, asbest) en de prioriteitsvolgorde die is gemaakt om de verschillende risico's te beheersen.
- Het onderhoudsbeleid beschrijft de keuzes die gemaakt worden om het onderhoud uit te voeren. De keuzes zijn goed onderbouwd en de effecten op de organisatie en de middelen zijn weergegeven.
- Het onderhoudsbeleid beschrijft hoe de corporatie haar doelstellingen wil realiseren in de VvE-complexen.

Beheersing onderhoudsbeleid:

- De accountant heeft in zijn management letter geen opmerkingen gemaakt over de AO/IC ten aanzien van het onderhoudsproces.
- De corporatie voert regelmatig conditiemetingen uit (welke objectief dan wel onafhankelijk worden uitgevoerd) en deze worden jaarlijks verwerkt in een MJOB per complex.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

- De corporatie heeft jaardoelen en prestatie-indicatoren geformuleerd om de realisatie van de MJOB te bewaken en deze zijn voldoende SMART.
- De corporatie gebruikt benchmarks om haar onderhoudsuitgaven mee te vergelijken.

Verdiepende elementen zijn hiervoor reeds weergegeven. De mate van diepgang is situationeel.

Input data

Kwantitatief	• dPi/dVi: geprognosticeerde en gerealiseerde onderhoudskosten • Energielabeling • dVi: aantal VVE + gemiddelde kosten per eenheid die jaarlijks gestort worden. • Uitkomst conditiemetingen
Kwalitatief	• Management letter van de accountant • Jaarverslag • Portefeuillestrategie
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Onderhoudsbeleid • Jaarplan en kwartaalrapportage

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- actualiseren dan wel verbeteren onderhoudsbeleid en/of MJOB
- verbeteren systematiek van conditiemetingen (dan wel externe expertise in te huren om conditiemetingen uit te voeren / extern te toetsen)
- verbeterplan inzake beheersing onderhoud VvE's
- verbeterplan beheersing van de onderhoudsuitgaven

Scoring

- Laag:
  De realisatie van de onderhoudsuitgaven in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal X% afwijking). De onderhoudsuitgaven per VHE wijken niet af van sectorgemiddelde en marktgemiddelde (VEX) (hetgeen ook logisch is op basis van uitkomsten conditiemeting en energielabeling). De corporatie bezit slechts een beperkt aantal eenheden in VvE's (maximaal X%). De accountant heeft in de management letter geen bijzonderheden gemeld.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het onderhoudsproces en beleid op een (zeer) goede wijze. Het onderhoudsbeleid is actueel, is in lijn met de portefeuillestrategie en houdt rekening met de uitkomsten uit de conditiemeting. De corporatie voert periodiek conditiemetingen uit (objectief / onafhankelijk). De corporatie heeft nadrukkelijk een eigen visie en doelstelling op het gebied van duurzaamheid geformuleerd. Het onderhoudsbeleid gaat tevens afdoende in op het uit te voeren onderhoud in VvE's.

- Midden:
  De realisatie van de onderhoudsuitgaven in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (tussen de X% en X% afwijking). De onderhoudsuitgaven per VHE wijken redelijk af van sectorgemiddelde en marktgemiddelde (VEX) hetgeen op basis van conditie van het bezit niet de verwachting was. De corporatie bezit een redelijk aantal eenheden in VvE's (tussen de X% en X%). De accountant heeft in de management letter enige bijzonderheden gemeld.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het onderhoudsproces en beleid voldoende. Het onderhoudsbeleid is redelijk actueel, is redelijk in lijn met de portefeuillestrategie en houdt in redelijke mate rekening met de uitkomsten uit de conditiemeting. De corporatie voert periodiek conditiemetingen uit (objectief / onafhankelijk). De corporatie heeft een visie en doelstelling op hoofdlijnen inzake duurzaamheid geformuleerd. Het onderhoudsbeleid gaat enigszins in op het uit te voeren onderhoud in VvE's.

- Hoog:
  De realisatie van de onderhoudsuitgaven in de afgelopen jaren is niet in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (> X% afwijking). De onderhoudsuitgaven per VHE wijken behoorlijk af van sectorgemiddelde en marktgemiddelde (VEX) hetgeen op basis van conditie van het bezit niet de verwachting was. De corporatie bezit een groot aantal eenheden in VvE's (> X%). En de accountant heeft in de management letter meerdere bijzonderheden gemeld.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het onderhoudsproces en beleid onvoldoende. Het onderhoudsbeleid is niet actueel, is niet in lijn met de portefeuillestrategie en houdt onvoldoende rekening met de uitkomsten uit de conditiemeting. De corporatie voert niet periodiek conditiemetingen uit (objectief / onafhankelijk). De corporatie heeft geen of onvoldoende visie en doelstelling op hoofdlijnen inzake duurzaamheid geformuleerd. Het onderhoudsbeleid gaat niet tot beperkt in op het uit te voeren onderhoud in VvE's.

9 Bijlage 3: Governance en beheersing organisatie

Dit hoofdstuk gaat in op het derde onderdeel van het gezamenlijk beoordelingskader, governance en beheersing van de organisatie.

9.1 Governance

Governance (in brede zin) omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Governance richt zich op belanghebbenden van de organisatie, de daarmee samenhangende doelstellingen van deze organisatie, en de verantwoordelijkheid van de leiding van deze organisatie om de doelstellingen te verwezenlijken. Governance richt zich daarnaast op de soft controls die de verwezenlijking van deze doelstellingen ondersteunen. Goede governance is daarmee een samenspel van competenties, cultuur/gedrag en managementsystemen.

Het hoofdstuk governance gaat eerst in op het beoordelingskader voor de ‘opzet van besturing’ en de ‘opzet van toezicht’. De aanwezigheid van benodigde competenties (kennis en vaardigheden) en hard controls in de organisatie en in systemen kan veelal op papier worden vastgesteld. De werking kan alleen beoordeeld worden door naast de opzet te kijken naar de toepassing in de praktijk en daarbij de soft controls, cultuur en gedrag, te betrekken. Voornamelijk op basis van bestaande documenten wordt voor alle corporaties in beeld gebracht welke risico’s gezien worden wat betreft competenties (kennis en vaardigheden) en managementsystemen. Voor de beoordeling van de al dan niet aanwezige managementsystemen, met name portefeuillestrategie en risicomanagement, ligt er een relatie met de beoordeling van het bedrijfsmodel en de organisatie. Waar dit basisonderzoek onvoldoende informatie levert voor beoordeling of als het tekortkomingen aan het licht brengt, is omschreven welke punten in de verdieping nader beoordeeld worden.

In ‘werking governance’ wordt ingegaan op het beoordelingskader voor de werking van het samenspel van de factoren en de relaties tussen mensen en organisaties. In die zin vormt het beoordelen van de werking altijd een verdiepingsonderzoek voor de opzet van de governance zoals die in de twee eerste punten is beoordeeld.
Competenties en managementsystemen binnen een organisatie kunnen snel wijzigen (ten goede of ten kwade). Veranderen van cultuur en gedrag is een langdurig proces. De beoordeling als beschreven in de eerste 2 paragrafen zal daarom met een hogere frequentie plaats vinden dan de beoordeling in de derde paragraaf voor de corporaties met een laag risicoprofiel.

9.1.1 Opzet besturing

Doelstelling

Beoordelen van het risico dat de corporatie in opzet een bestuur en management heeft met onvoldoende kwaliteit en stabiliteit van mensen en systemen om de corporatie te besturen. De beoordeling is gesplitst in twee onderdelen:

A. kwaliteit van bestuur en management
B. kwaliteit van de managementsystemen c.q. besturing

A) Kwaliteit bestuur en management

Omschrijving

Beoordeeld wordt het risico dat het bestuur en management van de corporatie onvoldoende in staat is om de corporatie te leiden, te sturen op het bereiken van de strategische doelstellingen en de duurzame financiële gezondheid van de corporatie met voldoende aandacht voor een adequaat risicobeheer, kostenbeheersing, rechtmatigheid en integriteit. Als bestuur en management niet de benodigde competenties bezitten of als sprake is van veel wisselingen, verhoogt dit het hiervoor genoemd risico.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief/Kwalitatief:

- Het bestuur/management moet beschikken over de wettelijk voorgeschreven deskundigheid en competenties[11]. Het bestuur moet minimaal 1x per 4 jaar worden getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid (voor de betreffende corporatie) en voldoen aan de betreffende eisen. De diversiteit in bestuur moet minimaal in lijn zijn de door de RvC vastgestelde profielschets van het bestuur. De bestuurder(s) voldoen aan de eisen wat betreft permanente educatie.
- Bestuurders en management hebben geen tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Privétransacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur kunnen spelen, worden ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Het door een lid van het bestuur uitoefenen van een nevenfunctie is goedgekeurd door de RvC.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

- Wat ontbreekt aan deskundigheid en competenties. Waarom? Wat wordt eraan gedaan? Hierbij wordt rekening gehouden met de opgave bij de corporatie (vastgoedsturing, juridisch, derivaten, fiscaal etc.).
- Welke tegenstrijdige belangen en nevenfuncties spelen er? Wat wordt daarmee gedaan?

Input data

Kwalitatief	• Uitkomst geschikt-/betrouwbaarheidstoets • Track record bestuur/en indien beschikbaar MT/controller • Signalen (onverwachte wisselingen in bestuur en management, incidenten, aanwijzingen Aw en bestuur/management dat afhankelijk is van een te beperkt aantal personen). • Jaarverslag – verslag RvC • Managementletter en accountantsverslag • Uitkomst visitatie en bestuurlijke reactie hierop • Signalen rondom beheersing uit andere risicogebieden en rechtmatigheid en integriteit
Kwalitatief verdieping	• Gesprek bestuur • Jaarplan • Kwartaalrapportage • Gesprek controller • Gesprek stakeholders • Gesprek MT

Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- signaleren risico bij corporatie
- verbeterplan/herstelplan oplopend naar aanwijzing en extern toezichthouder

B) Kwaliteit managementsystemen c.q. besturing

Omschrijving

Beoordeeld wordt het risico dat het proces van sturing, uitvoering, controle en bijsturen (PDCA- of Deming cirkel) in opzet niet goed is ingericht waardoor de realisatie van de strategie in gevaar kan komen c.q. de inrichting onvoldoende waarborgen biedt voor risicobeheersing, rechtmatig handelen en integriteit. Dit onderdeel van de beoordeling sluit met name aan op de risicogebieden portefeuillestrategie en risicomanagement.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Toetsen op de aanwezigheid van een managementsysteem dat voldoende is ingericht wat betreft:

- *Visie/missie*: De corporatie heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Die visie houdt rekening met interne en externe ontwikkelingen. Bij de ontwikkeling van die visie zijn belanghebbenden betrokken.
- *Vertaling doelen:* De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn.
- *Monitoring en rapportage systeem:* De corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering vorderen.
- *Sturing bij afwijking:* De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, door acties om doelen alsnog te realiseren of door de doelen zelf aan te passen.

Verdieping vindt plaats als:

- er geen inzicht wordt geboden in de opzet van de PDCA- of Deming cirkel of onderdelen daarin ontbreken;
- de kwaliteit van bestuur/management niet of nauwelijks voldoet aan de wettelijke vereisten;
- de corporatie een recente visitatiescore op sturing heeft van 5,5 of lager;
- de bestuurlijke reactie op het visitatierapport onvoldoende ingaat op de verbeterpunten;
- er onrechtmatigheden (t.a.v. wetgeving) geconstateerd zijn: meerdere of dezelfde aantal jaren achter elkaar;
- de bestuurder(s) van de corporatie langer dan 8 jaar in functie is;
- de accountant opmerkingen heeft gemaakt over de kwaliteit van besturing;
- er signalen van onvoldoende beheersing zijn uit andere risicogebieden (bv. portefeuillebeleid).

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

<u>Visie/missie:</u>

- Verantwoording van de visie. De corporatie neemt alle relevante ontwikkelingen en hun kansen en bedreigingen voor de corporatie mee. De corporatie gebruikt risicoanalyses en scenario's en betrekt belanghebbenden. De corporatie heef een duidelijke analyse van de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie, incl. financiële positie.
- Verankering en wijze van hanteren. De corporatie heeft de visie verankerd in de organisatie en bij de RvC. De corporatie hanteert de visie actief voor bij besluitvorming.
- De visie wordt periodiek herijkt en zo nodig geactualiseerd.
- De stakeholders zijn betrokken bij de formulering van de visie.

<u>Kwaliteit vertaling doelen:</u>

- De vertaling van de visie is SMART geformuleerd in strategische en tactische doelen. De visie is traceerbaar naar operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, zodanig dat monitoring van de realisatie goed mogelijk is en in een realistische planning is weergegeven.
- Doelen worden actief en aantoonbaar gehanteerd (i) bij het opstellen van de begroting, projectplannen en andere deelplannen (ii) in de planning van de organisatie (mensen en middelen) en (iii) in de besluitvorming over plannen en transacties.
- In de vertaling van de doelen wordt ook beoordeeld in hoeverre de verschillende doelen onderling aansluiten in de plannen, waaronder de begroting, en de wijze / frequentie waarop de doelen en plannen worden geactualiseerd.

Kwaliteit monitoring en rapportage systeem:

- Is het monitorings-en rapportagesysteem compleet voor wat betreft (i) het in samenhang kunnen volgen van zowel de financiële als volkshuisvestelijke prestaties (ii) de gebruiksmogelijkheden voor zowel de organisatie als de RvC, (iii) de mate waarin het systeem aantoonbaar zowel alle opgaven (en eventuele overige ambities) volgt/meet als de doelen op het gebied van de bedrijfsvoering en de financiële randvoorwaarden.
- De wijze van hanteren van het monitorings- en rapportagesysteem, zoals (i) de snelheid van beschikbaar zijn van de rapportages na afloop van het kwartaal (ii) de snelheid van bespreking van de rapportages met de RvC, (iii) de wijze waarop en mate waarin het systeem verankerd is in de organisatie en bij de RvC en (iv) de wijze waarop en de mate waarin het systeem wordt gehanteerd bij de oordeelsvorming en/of besluitvorming.
- De aansluiting van het monitorings- en rapportagesysteem op (i) de geformuleerde visie en de vertaling daarvan naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden en (ii) de daarvan afgeleide begroting en andere plannen.
- De frequentie van de monitoring en de rapportages in relatie tot (i) de urgentie van de doelen, projecten en plannen en (ii) financiële risico's.

Kwaliteit sturing bij afwijking:

- De mate van compleetheid en onderbouwing van de bijsturing bij afwijkingen, de gemaakte keuzes t.a.v. de wijze van bijsturing bij afwijkingen, de onderbouwing van de gemaakte keuzes en de gewijzigde plannen, incl. financiële paragraaf en planning.
- De wijze van sturing bij afwijkingen, zoals (i) de tijdigheid van adresseren van afwijkingen (ii) de mate waarin er bij (dreigend) onvoldoende presteren een verbeterprogramma /-voorstellen opgesteld wordt en (iii) een expliciete bijstelling van doelen indien realisatie van oorspronkelijke doelen niet haalbaar blijken.
- De wijze waarop de sturing bij afwijkingen aansluit op (i) de visie en doelen en (ii) actuele /relevante ontwikkelingen in de omgeving.

Onderdeel van de verdieping is daarmee tevens het beoordelen van het hanteren van de PDCA- of Deming cirkel door de corporatie.

Input data

Kwalitatief	• Uitkomst visitatie en bestuurlijke reactie hierop • Jaarverslag – bestuursverslag • Management Letter Accountant • Signalen rondom beheersing uit andere risicogebieden
Kwalitatief verdieping	• Gesprek bestuur • Jaarplan • Kwartaalrapportage • Gesprek controller • Gesprek MT

Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- signaleren risico bij corporatie
- verbeterplan/herstelplan oplopend naar aanwijzing en extern toezichthouder

Risicoscore (A en B gezamenlijk)

- Laag:
  Geen signalen voor gebreken en opzet besturing op orde.

- Midden:
  Enige signalen voor gebreken in opzet besturing, maar deze lijken geen materiële impact op de besturing van de corporatie te hebben.

- Hoog:
  Gebreken in kwaliteit bestuurders/management en kwaliteit managementsysteem zijn aanwezig en er dient verbetering plaats te vinden.

9.1.2 Opzet intern toezicht

Doelstelling

Beoordelen of het intern toezicht (RvC) van de corporatie adequaat is ingericht. Een intern toezicht dat adequaat is ingericht en functioneert, vormt een waarborg voor het bereiken van de strategische doelstellingen van een corporatie en vermindert het aantal incidenten dat ontstaat door onvoldoende risicobeheersing, gebrekkige compliance en integriteitsinbreuken.

Omschrijving

Het toezicht op het bestuur door de Raad van Commissarissen (RvC) 'tegenkracht' kan alleen effectief zijn als de RvC:

1. over de juiste kennis en competenties beschikt en functioneert als een team;
2. haar rol op een juiste wijze invult (onafhankelijk en betrokken);
3. de noodzakelijke (wettelijk/ niet-wettelijk) toezicht kaders hanteert;
4. de beschikking heeft over een actueel toetsingskader.

De RvC moet een goed samengesteld team zijn, waardoor besluiten op een professionele wijze tot stand komen en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Het toetsingskader dat de RvC hanteert moet alle eisen, criteria en minimale ijkpunten omvatten waaraan de RvC alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enz. toetst. De RvC moet zich actief breed informeren en oriënteren. De beoordeling van het functioneren van de RvC als team komt bij 'werking governance' aan de orde.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Ad 1) Kennis en competenties:

- De RvC moet beschikken over de wettelijk voorgeschreven deskundigheid en competenties. De RvC moet minimaal 1x per 4 jaar worden getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid (voor de betreffende corporatie) en voldoen aan de betreffende eisen. De diversiteit in de RvC moet minimaal in lijn zijn met de door de RvC vastgestelde profielschetsen en de RvC moet voldoende leden op voordracht van de huurders bevatten. De RvC-leden moeten voldoen aan de eisen wat betreft permanente educatie.
- De RvC signaleert tijdig potentiële problemen betreffende de onafhankelijkheid van commissarissen en voorkomt belangenverstrengeling
- De RvC hanteert een introductieplan voor nieuwe leden.

Ad 2) Rolopvatting en invulling zelfreflectie:

- De RvC moet beschikken over een visie op haar verschillende rollen als intern toezicht (de toezichtrol, de werkgeversrol en de klankbordrol) en een visie op het gedrag dat daarbij past.
- De RvC houdt elk jaar een zelfevaluatie (1x per 2 jaar extern begeleid) en legt de afspraken daaruit vast en voert die ook uit. De zelfevaluatie besteedt aandacht aan uiteenlopende aspecten, waaronder in ieder geval het teamfunctioneren, de relatie met de bestuurder en de cultuur.

Ad 3) Toezichtkader:

- Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel van spelregels die de RvC bij het uitoefenen van zijn taken volgt. Beoordeeld wordt de compleetheid van het aanwezige toezichtkader (extern toezichtkader: woningwet, BTIV, RTIV, governancecode. Intern toezichtkader: statuten, reglementen, commissies, verbindingenstatuut.)

Ad 4) Toetsingskader:

- Het toetsingskader wordt gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing en anderzijds op de beheersing van de organisatie. Het bevat een investeringsstatuut, een beleggingsstatuut, ondernemingsplan, jaarplan, begroting,

risicobeheersingssysteem enz. Beoordeeld wordt of de RvC beschikt over (alle) essentiële documenten om het functioneren van de corporatie te kunnen toetsen zoals strategische visie/ondernemingsplan, portefeuillestrategie en jaarplan en het bestuur waar nodig aanspreekt op de aanwezigheid en kwaliteit van dit toetsingskader.
- Of de RvC haar besluitvorming relateert en verantwoordt aan de hand van dit toetsingskader.

Verdieping vindt plaats als:
- er geen inzicht wordt geboden in de opzet van het interne toezicht op basis van bovenstaande documenten of indien onderdelen[12] daarin ontbreken;
- de kwaliteit van het interne toezicht (volgens informatie vanuit de vergunningverlening) niet of nauwelijks voldoet aan de wettelijke vereisten;
- de corporatie een recente visitatiescore op intern toezicht heeft van 5,5 of lager;
- de bestuurlijke reactie op het visitatierapport onvoldoende ingaat op de verbeterpunten;
- er onrechtmatigheden (t.a.v. wetgeving) geconstateerd zijn: meerdere of hetzelfde aantal jaren achter elkaar.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:
- N.v.t.

Kwalitatief:
In de verdieping worden de volgende onderdelen beoordeeld:

<u>Ad 2) Rolopvatting en invulling zelfreflectie:</u>
- Hoe de RvC de **Toezichtrol** vervult ofwel of de RvC (i) een duidelijk eigen beeld heeft van welke informatie noodzakelijk is voor het houden van toezicht,(ii) zorgt dat zijn de benodigde informatie krijgt, (iii) periodieke contact heeft met de OR, huurdersorganisatie, MT-leden, controller en de accountant en dit optimaal benut om voeling te houden met wat er leeft, (iv) aandacht besteedt aan wat er leeft bij externe belanghouders en
(v) adequaat optreedt indien nodig.
- Hoe de RvC de **werkgeversrol** vervult, ofwel of de RvC (i) een beoordelings- en beloningsbeleid hanteert dat met de bestuurder is besproken en vastgelegd, (ii) voorafgaand aan het jaarlijkse beoordelingsgesprek in de gehele RvC het functioneren van de (afzonderlijke) bestuurder(s) bespreekt, en (iii) periodiek beoordeelt of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie.
- De wijze waarop de RvC haar **Klankbordrol** vervult d.w.z. of de RvC (i) aandacht besteedt aan het creëren van een setting waarin de bestuurder deze rol optimaal kan gebruiken en (ii) de klankbordrol vervult op een wijze die door de bestuurder als waardevol wordt ervaren.
- De compleetheid waarmee de RvC de zelfreflectie invult, d.w.z. (i) de mate waarin uiteenlopende aspecten van het functioneren van de RvC en zijn leden aandacht hebben: harde en zachte aspecten, collectief en individuele leden, praktijk en reglementen, de effectiviteit van de cultuur binnen de RvC en in de relatie RvC - bestuurder, de aanspreekbaarheid van de RvC etc. en (ii) de mate/wijze van vastlegging in een verslag met conclusies en afspraken.
- De aandacht voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid in de zelfreflectie.
- De houding van de RvC ten aanzien van zelfreflectie, met name de mate waarin de RvC verbeteringen naar aanleiding van de zelfevaluatie aantoonbaar doorvoert.

<u>Ad 3) Toezichtkader:</u>
- De wijze waarop de RvC de toezichtkaders daadwerkelijk hanteert.

<u>Ad 4) Toetsingskader:</u>
- De wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert.

Input data

Kwalitatief	• Aanwezigheid van kennis en competenties uit vergunningverlening Aw. • Toezichtkader (vergunningverlening Aw en website corporatie). • Toetsingskader: Jaarverslag/website (b en c) • Visitatierapport en bestuurlijke reactie • Management letter accountant • Overige signalen, ook uit andere risicogebieden
Kwalitatief verdieping	• Gesprek RvC • Rapportage zelfevaluatie • RvC notulen • Enkele besluitvormingsdocumenten RvC

Maatregelen en interventies

- preventief: onthouden vergunning (benoeming en statuten/reglementen)
- repressief: van verbetermaatregelen tot aanstelling extern toezichthouder en RvC-leden voordragen voor ontslag

Risicoscore

- Laag:
  De RvC voldoet qua samenstelling en competenties aan de eisen. Het toezichtkader en toetsingskader is op orde en er zijn geen signalen dat het intern toezicht onvoldoende functioneert. Er zijn geen concrete verbetermogelijkheden te benoemen.

- Midden;
  In de basis voldoen de RvC samenstelling en competenties aan de eisen. Er is een toezichtkader en toetsingskader, maar daarin is ruimte voor verbetering qua volledigheid/actualiteit en/of de toepassing van deze kaders.

- Hoog:
  De inrichting en/of functionering van het intern toezicht is van onvoldoende niveau.

9.1.3 Werking governance

Doelstelling

Beoordelen of het samenspel tussen bestuur, management en organisatie goed verloopt, of er voldoende evenwicht in de besluitvorming is, en of processen / checks en balances ingericht zijn binnen de organisatie, tussen bestuur en RvC en tussen corporatie en belanghebbenden.

Omschrijving

Competenties, cultuur en gedrag en managementsystemen moeten bijdragen aan een evenwichtige besluitvorming. Een evenwichtige besluitvorming is gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen met inachtneming van risicobeheersing, kostenbeheersing, rechtmatigheid (compliance) en integriteit. In de voorgaande twee paragrafen is het beoordelingskader voor de opzet van de governance (visie, beleid en procedures) beschreven. In deze paragraaf wordt beschreven hoe naar de toepassing van deze opzet in de praktijk wordt gekeken. Idealiter beschikt de corporatie over een zelfcorrigerende cultuur waarin het geheel van afspraken (zoals aangetroffen onder opzet governance) wordt toegepast of verbeterd, indien dat bijdraagt aan een betere doelbereiking.

De afzonderlijke factoren voor een goede governance moeten daarom in samenhang worden beschouwd. Hiervoor wordt gekeken naar:

1. de relatie tussen bestuur en RvC;
2. het functioneren van de RvC;
3. het functioneren van het Bestuur;
4. de organisatie;
5. aandacht voor integriteit (en risicobewustzijn, kostenbewustzijn en compliance).

Ad 1) Relatie bestuur en RvC
Een gezonde dynamiek en proportionele tegenkracht tussen RvC en Bestuur, passend bij de situatie en de rollen, zijn essentieel om toezicht efficiënt en effectief te laten functioneren. Het Bestuur en de RvC zelf moeten zorgen dat de RvC daarvoor beschikt over de benodigde informatie. De interactie tussen de leden van de RvC en tussen de leden van het bestuur/MT en tussen bestuur en RvC is van invloed op de kwaliteit van de sturing en het toezicht. De kwaliteit van zowel besturing als toezicht kan worden aangetast door de groepsdynamiek (bijv. groepsdruk) en eigenschappen en gedrag van individuen (bijv. de Zonnekoning of de visionair).

Ad 2) Het functioneren van de RvC
Professioneel toezicht op het bestuur vereist een proactieve en zelfkritische RvC. In aanvulling op de ‘harde’ criteria onder “opzet intern toezicht” gaat het hier om houding en functioneren. De RvC past het toetsingskader onafhankelijk en zonder belangenverstrengeling toe en houdt daarbij oog voor de belangen van de betrokken stakeholders. In het handelen van de RvC functioneren de leden als team.

Ad 3) Het functioneren van het Bestuur
Allereerst is leiderschap en het geven van het goede voorbeeld van belang. De koers van de corporatie wordt standvastig gevolgd vanuit gedrevenheid voor de volkshuisvesting. Bestuur en medewerkers (waaronder het managementteam) zijn proactief en dynamisch om problemen voor te zijn en geven blijk van maatschappelijke sensitiviteit. Weerwoord en tegenspraak in de organisatie en soft controls moeten leiden tot sober en verantwoord gedrag, maatschappelijke sensitiviteit en een balans tussen daadkracht en luisteren in de besturing van de woningcorporatie.

Ad 4) *Het functioneren van organisatie en systemen*
Op het gebied van portefeuillestrategie en financiën voorziet het managementsysteem in werkende PDCA-cirkels (strategisch, tactisch, operationeel) om de langere termijndoelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen voor de doelgroep te bereiken.
Het managementsysteem heeft effectieve procedures en protocollen voor het operationele proces.
De aanwezigheid van een adequaat managementsysteem is ook essentieel om de RvC te voorzien van een toetsingskader.
Onderdeel van de beoordeling is ook de positionering en inbreng van de controller en de opvolging die wordt gegeven aan zijn aanbevelingen.

Belangrijke kenmerken van een gewenste cultuur in een organisatie zijn open, lerend en zelfcorrigerend optreden. Men spreekt elkaar daarbij aan op ongewenst gedrag en is kritisch en proactief als regelnaleving ineffectief zou zijn en regels moeten worden aangepast. Daarbij wordt de frisse blik van buiten georganiseerd en is zelfevaluatie vanzelfsprekend.
De kennis en de competenties van teams en afdelingen dienen in lijn te zijn met de uiteenlopende facetten van de opdracht, waarbij minimaal op sleutelposities de juiste competenties aanwezig zijn en men elkaar aanvult.

Ad 5) Integriteit
Integriteit gaat over de kernwaarden van de organisatie, gedrag van medewerkers en goede afspraken en verantwoording. In de voor de corporatie specifieke integriteitscode staan normen en regels over wat medewerkers wel en niet mogen doen. In de klokkenluidersregeling staan de regels voor externe melding van misstanden waar de corporatie onvoldoende op reageerde.
Risicocultuur, -bewustzijn en doelmatigheid komen elders in dit beoordelingskader aan de orde.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwalitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
Kernpunten/handvatten voor een eerste toets van de werking van de governance zijn:

<u>Relatie Bestuur - RvC</u>

- gezonde dynamiek
- proportionele tegenkracht
- bemoeienis RvC passend bij situatie, RvC grijpt in indien nodig
- drie RvC rollen: werkgever, toezicht orgaan, klankbord
- informatiesymmetrie

Wat in welke situatie passend is kan bijvoorbeeld worden geduid aan de hand van het model van De Winter[13]:

- In de toezichtrol moet de RvC op z'n minst probing zijn, kritisch onderzoeken of de voorstellen van de bestuurders wel goed doordacht zijn en waartoe zij leiden. De intern toezichthouder moet onderzoeken of de organisatie in staat is ze goed uit te voeren, nagaan of de risico's goed en realistisch zijn afgewogen.
- In de rol van werkgever wordt van toezichthouders veel meer verwacht. Zij zijn proceseigenaar en beslissen inzake selectie, benoeming, beoordeling en beloning van bestuurders. Hun rol is directing, niet afgeleid van die van bestuurders, omdat zij in de werkgeversrol geen voorstellen van bestuurders beoordelen.
- Op andere werkgebieden moeten toezichthouders onder omstandigheden ook een directing houding aannemen, bv. bij problemen met naleving van regelgeving of bij onregelmatigheden waarbij bestuurders mogelijk betrokken zijn geweest, of waarvan ze kennis hebben gehad en niet duidelijk is hoe zij hebben gereageerd. Toezichthouders moeten dan leiding geven aan een proces van onderzoek en besluitvorming. De uitdaging is vervolgens weer terug te keren in een meer afgeleide rol.
- Engaging is een rol waarin de toezichthouder specifieke kennis, ervaring of netwerk inzet op een manier die verder gaat dan alleen kritisch onderzoeken, maar zonder de leiding van het proces over te nemen. Het kan gaan om bijvoorbeeld een juridisch deskundige in de raad van toezicht die eigen expertise aanwendt bij de ontwikkeling van voorstellen van het bestuur.

<u>Het functioneren van de RvC</u>

- proactief
- de RvC functioneert als team
- zelfkritisch en bewust van gevaar van biases

[13] Essay van Jaap Winter, uit toezicht en bestuur, klaar voor de toekomst? https://toezichtmetpassie.nl/data/files/Essay_JaapWinter.pdf

- onafhankelijkheid, geen belangenverstrengeling
- oog voor belangen van stakeholders

Het functioneren van het Bestuur

- leiderschap & voldoende competent, geeft goede voorbeeld en handelt conform gemaakte afspraken en procedures
- maatschappelijke sensitiviteit
- balans daadkracht en luisteren
- sober, risicobewust en verantwoord gedrag, passende waardering van gewenst gedrag
- tegenkracht op RvB en/of MT niveau

Het functioneren van de organisatie

- managementsysteem dekt kernprocessen (risicobeheersing, compliance, financiën en planning en primair systeem)
- men is zelfkritisch en lerend
- onafhankelijke positie controller en opdracht controller en accountant
- open cultuur (just culture)
- de vereiste competenties op de juiste posities

Integriteit

- De woningcorporatie heeft een integriteitscode en een klokkenluidersregeling. Deze code geldt voor iedereen (inclusief RvC).
- De integriteitscode is op de website van de woningcorporatie geplaatst.
- De code wordt, bijvoorbeeld via dilemmatraining, levend gehouden in de organisatie.
- De corporatie beschikt over een vertrouwenspersoon (eventueel. extern belegd).
- De RvC houdt toezicht op de werking van de integriteitscode.
- De corporatie legt de afhandeling van meldingen vast en verantwoordt zich.
- Nevenfuncties van bestuurders en management zijn transparant en gepubliceerd op de website.

De werking van de governance wordt beoordeeld aan de hand van een governance-inspectie. De omvang en diepgang van deze inspectie is afhankelijk van hetgeen de betrokken inspecteur of accountmanager in voorgaande periode heeft beoordeeld waarbij jaarlijks wordt overwogen of een gesprek met bijvoorbeeld RvC noodzakelijk is.

Input data:

Kwalitatief	• Rapportage zelfevaluatie • RvC notulen • Gesprek bestuur/management • Gesprek controller • Gesprek RvC • Integriteitscode en klokkenluidersregeling

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Indien op basis van de stukken en gesprekken onvoldoende aantoonbaar blijkt dat er sprake is van werkende checks and balances in de organisatie en tegenkracht vanuit de RvC, volgen interviews met medewerkers lager in de organisatie en/of dossier-onderzoek en/of interviews met belanghebbenden.

Maatregelen en interventies

- Van verbetermaatregelen tot aanstelling extern toezichthouder en RvC-leden voordragen voor ontslag.

Risicoscore

- Laag:

Evenwicht tussen bestuur en RvC en voldoende tegenkracht vanuit de organisatie en in voldoende mate geformaliseerde spelregels. Aandacht voor ontwikkeling van competenties en medewerkers is vanzelfsprekend. Binnen de corporatie is er sprake van een lerende cultuur, waarbij medewerkers worden betrokken, verbeteringen actief worden gezocht en doorgevoerd. Transparantie, voorbeeldgedrag en het afleggen van verantwoording over gedrag en uitkomsten is standaard.

- Midden:
  Evenwicht tussen bestuur en RvC en voldoende tegenkracht vanuit de organisatie, maar weinig geformaliseerd. De corporatie voldoet op hoofdlijnen aan de regelgeving en probeert hieraan te blijven voldoen. Competenties van medewerker, bestuur en RvC worden adequaat beheerst. Bijsturen is normaal, actief op zoek naar verbetering krijgt aandacht.

- Hoog:
  Geen evenwicht tussen bestuur en RvC en onvoldoende tegenkracht vanuit de organisatie. Noodzakelijke competenties worden niet actief beheerst. Systemen ontbreken of werken onvoldoende. Minimale communicatie.

9.2 Sturing en beheersing organisatie

Dit document bevat een uitwerking van de onderstaande risicogebieden:

- risicomanagement
- voorspelbaarheid / kwaliteit van data
- beheerkosten
- niet uit balans blijkende verplichtingen
- verbindingen

9.2.1 Risicomanagement

Doelstelling

Beoordelen of de corporatie de risico's (waaronder o.a. fiscale risico's) die het realiseren van strategie en doelstellingen in de weg kunnen staan, voldoende in beeld heeft en beheerst om te voorkomen dat de realisatie van de doelstellingen, de integriteit en compliance, en daarmee de financiële positie van de corporatie, in gevaar komt.

Omschrijving

Risicomanagement kan worden omschreven als een proces gericht op het identificeren en beoordelen van potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de corporatie, en deze risico's 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[14]. Hoe beter het risicomanagement bij een corporatie ontwikkeld is, hoe beter de corporatie in staat is de doelstellingen te realiseren op een integere, doelmatige en rechtmatige wijze. Deze corporaties hebben daarmee tevens een hogere mate van stabiliteit en voorspelbaarheid van de (financiële) resultaten.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

De kwalitatieve beoordeling van het risicomanagement richt zich op de volgende aspecten:

1. de risicocultuur binnen de corporatie en de wijze waarop het bestuur, management en medewerkers met (signalen over) risico's omgaan;
2. de risicomanagement strategie en risicobereidheid die de corporatie hanteert. Een te defensief en risico avers bestuur heeft hierbij eveneens de aandacht;
3. de organisatorische opzet en inbedding van risicomanagement;
4. de opzet en werking van het risicomanagement proces binnen de corporatie.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Afhankelijk van de omvang van de corporatie, de signalen die voortkomen uit de basisbeoordeling dan wel de mate waarin risicomanagement in voorgaande jaren is beoordeeld, kan een verdiepende beoordeling plaatsvinden. Dit betreft 'professional judgement' van de betreffende inspecteur/accountmanager. Onderstaand wordt ingegaan op de aandachtspunten per beoordelingsaspect[15]:

[14] In lijn met het COSO ERM-model
[15] Deze zijn afgeleid van professionele standaarden op het gebied van risicomanagement zoals ISO31000 en het COSO ERM-model.

Bij de beoordeling van de mate waarin onderstaande elementen aanwezig zijn bij een corporatie houdt de inspecteur/accountmanager rekening met de omvang van de corporatie waarbij het stelsel van risicomanagement als passend moet worden geacht bij de omvang van de corporatie.

Ad 1. Risicocultuur:

- Het bestuur toont een proactieve houding ten opzichte van het risicomanagement binnen de organisatie. Het bestuur geeft er blijk van te begrijpen wat risicomanagement is. Het bestuur is gecommitteerd aan risicomanagement en toont voorbeeldgedrag.
- Risicomanagement wordt door het bestuur gezien als een integraal onderdeel van de besturing en planning & control cyclus.
- Het bestuur heeft een goed beeld van de belangrijkste risico's die de corporatie loopt. Het bestuur voert regelmatig scenario analyses en stresstesten uit. Het bestuur spreekt daar open over.
- Risico's zijn onderling bespreekbaar op én tussen alle organisatieniveaus.
- De Raad van Commissarissen biedt voldoende "countervailing power" ten opzichte van het bestuur en spreekt de bestuurder aan op de kwaliteit van het risicomanagement.
- De manager Finance & Control (of vergelijkbare functionaris), maar ook rest van het MT en de controller, is voldoende krachtig en in staat tegenwicht te bieden aan het bestuur.
- In het beoordelings- en beloningsbeleid van de corporatie is sprake van een evenwichtige sturing op prestaties versus risico's.

Naast de 'hardere' risicocultuur elementen, zijn er ook diverse 'zachtere' elementen die in de beoordeling een rol spelen, zoals:

- Heeft de corporatie openheid en transparantie als kernwaarden benoemd.
- Voelt iedere medewerker zich verantwoordelijk voor zijn taak en eindresultaat.
- Durven medewerkers elkaar en het bestuur aan te spreken op ongewenst gedrag of vertoont de organisatie 'duikgedrag'.
- Wordt het signaleren van risico's afgestraft of gewaardeerd?
- Is er sprake van een organisatie waarin medewerkers constructief met elkaar samenwerken.
- Is de managementstijl open en transparant. Het management stelt zich open en loyaal op richting medewerkers. Is er voldoende echte dialoog tussen bestuur en medewerkers.
- Is bestuur responsief en sensitief naar de organisatie en omgeving?
- Is er sprake van een eilandencultuur of kijken medewerkers over de grenzen van de eigen afdeling heen en wordt dit aangemoedigd.

Ad 2. Risicostrategie en risicobereidheid:

- De corporatie heeft een duidelijk omschreven risicomanagementstrategie en -beleid. De risicomanagementstrategie en het risicomanagementbeleid (ook ten aanzien van fiscale risico's) beschrijven duidelijk wat de doelstellingen zijn van de organisatie met betrekking tot risicomanagement. De risicomanagementstrategie wordt minimaal eens per twee jaar herijkt.
- De corporatie heeft haar risicobereidheid expliciet (SMART) uitgewerkt en vastgesteld met RvC (bijvoorbeeld in de vorm van minimale financiële ratio's, minimale eisen rondom de portefeuille en eventueel overige doelstellingen, en de financiering).
- De risicostrategie volgt logisch uit de geformuleerde visie en missie en de strategische doelstellingen.
- De totstandkoming van de risicobereidheid is goed onderbouwd en volgt ook logisch uit de strategische doelstellingen.
- Zichtbaar is dat de corporatie periodiek een stresstest uitvoert waaruit blijkt in hoeverre de risico's binnen de risicobereidheid vallen.

Ad 3. Organisatie inrichting:

- Risicomanagement is ingericht conform het principe van het "Three Lines of Defence" model.
- De corporatie heeft een functie ingericht, belast met de kaderstelling, facilitering, monitoring en rapportage op het gebied van risicomanagement. Deze functionaris heeft een onafhankelijke positie en kan gebruik maken van een directe rapportage / escalatielijn naar de RvC. De functionaris belast met de tweedelijns risicomanagementrol heeft toegang tot alle informatie die hij/zij voor het uitvoeren van zijn functie nodig heeft.

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionarissen binnen de organisatie ten aanzien van risicomanagement zijn duidelijk belegd. Eigenaarschap met betrekking tot risico's is voor iedereen helder.
- De corporatie heeft een adequate personele invulling van de risicomanagement functie (mensen, competenties, etc).
- De corporatie beschikt over een recente integriteitscode en een effectieve klokkenluidersregeling. De regeling biedt voldoende bescherming voor "de klokkenluider".

Ad 4. Risicomanagementproces:

- De corporatie beschikt over een integraal beeld van risico's die relevant zijn voor de bedrijfsvoering. Daarbij zijn alle risico's die relevant worden geacht, beoordeeld in termen van kans en impact. De corporatie voert regelmatig scenario analyses en stresstesten uit.
- Bij de risico-identificatie worden ook verbindingen meegenomen.
- De belangrijkste risico's zijn onderdeel van een gestructureerde, periodieke management rapportage. Het bestuur acteert adequaat op de rapportage.
- Risicomanagement is een integraal onderdeel van de reguliere planning & control cyclus.
- De corporatie heeft een proces ingericht om risico-incidenten te melden. De risicomanagement functie meldt, registreert en analyseert. De risicomanagement functie rapporteert gemelde risico-incidenten aan het bestuur en de RvC.
- De corporatie heeft een duidelijk kader op basis waarvan besloten wordt hoe een risico beheerst wordt (bijv. accepteren, mitigeren, verzekeren, voorkomen, etc).
- De risicomanagement functie geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur over te nemen risico beheersmaatregelen.
- Alle relevante functies zijn bij de risicoanalyse betrokken (bijv. Finance & Control, Juridische Zaken, Human Resources).
- De opzet en de werking van het risicobeheer worden periodiek geëvalueerd en waar nodig worden verbeteringen doorgevoerd.
- Binnen het bestuur en de RvC is risicomanagement een terugkerend onderwerp van gesprek (zie ook art. 105 lid 1 BTIV).
- Het bestuur verantwoord zich in het jaarverslag over de geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen.
- De corporatie beschikt over een communicatieplan m.b.t. crisissituaties. Het communicatieplan is bij medewerkers bekend.

Input data

Basis-kwantitatief	• n.v.t.
Basis-kwalitatief	• Jaarverslag – risicoparagraaf • Management letter accountant
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• Gesprek bestuur • Gesprek controller/ risicomanager • Interne rapportages/ RvC-rapportages

Maatregelen en interventies

Voorbeelden van risicomaatregelen en interventies zijn:

- het aansturen op het verder versterken van de risicomanagement functie (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin);
- het afdwingen dat de corporatie extern advies inwint dan wel zich extern laat ondersteunen bij het inrichten van risicomanagement;
- bij ontbreken verplichte rapportages aan RvC waarschuwing dat deze moet worden opgesteld.

Risicoscore

- Laag:
  Het risicomanagement binnen de corporatie is van een goed tot zeer goed niveau. Er is sprake van een sterke risicocultuur, een proactieve houding t.a.v. risicomanagement en een

RvC die hier goed bij is betrokken. Voor zover van toepassing, zijn de “Three Lines of Defence” duidelijk belegd binnen de organisatie. De risicobereidheid van de corporatie is vastgelegd en is meetbaar. De corporatie heeft een gestructureerd proces voor het identificeren, analyseren en beheersen van risico’s. De corporatie hanteert methoden als scenario analyses en stresstesten om risico’s met een potentieel grote impact in beeld te brengen en daarop te anticiperen. Het volwassenheidsniveau van het risicomanagement binnen de corporatie is aan te merken als “risico intelligent”.

- Midden:
  Het risicomanagement binnen de corporatie is van een voldoende niveau. De risicocultuur van de corporatie is voldoende, maar soms lijkt het “sturen op het realiseren van prestaties” ten koste te gaan van het “sturen op de beheersing van risico’s”. De RvC wordt geïnformeerd, maar pakt geen actieve rol. De corporatie onderkent het belang van de “Three Lines of Defence”, maar lijkt de organisatie niet altijd op deze manier aan te sturen. De risicomanagement functie is in veel gevallen “verantwoordelijk voor het beheersen van de risico’s”.
  De corporatie heeft een beeld van de risico’s die het bereiken van de doelstellingen van de corporatie kunnen bedreigen, maar de compleetheid en actualiteit zijn niet gegarandeerd. De corporatie heeft een gestructureerd proces voor het identificeren, analyseren en beheersen van risico’s. Deze zijn echter niet gebaseerd op een duidelijke risicostrategie. De corporatie heeft haar risicobereidheid niet expliciet gemaakt. Het volwassenheidsniveau van het risicomanagement binnen de corporatie is aan te merken als “top down”.

- Hoog:
  Het risicomanagement binnen de corporatie is van een slecht niveau. Er is sprake van een zwakke risicocultuur, een reactieve houding t.a.v. risicomanagement en een bestuur en RvC die onvoldoende betrokken zijn. Voor zover van toepassing, is er geen sprake van een “Three Lines of Defence” model. De corporatie heeft geen duidelijke risicostrategie en geen gestructureerd proces geïmplementeerd voor het identificeren, analyseren en beheersen van risico’s. Het volwassenheidsniveau van het risicomanagement binnen de corporatie is aan te merken als “ad hoc”.

9.2.2 Voorspelbaarheid en stabiliteit data

Doelstelling

Beoordelen van het risico dat de gerealiseerde activiteiten en in het verlengde daarvan de financiële positie en resultaten (kasstromen, balans, winst- en verliesrekening) anders zijn dan geprognosticeerd. Daarmee bestaat het risico dat bij de beoordeling van de corporatie van onjuiste verwachtingen is uitgegaan. Ook geeft het een indicatie van de kwaliteit van de informatievoorziening van de corporatie.

Omschrijving

Stabiliteit en voorspelbaarheid zijn weliswaar verschillende begrippen maar houden sterk verband met elkaar. Ze zijn belangrijk omdat bij een corporatie die langdurig stabiel en voorspelbaar presteert het risico van onvoorziene gebeurtenissen afneemt. Onder stabiele financiële prestaties wordt verstaan een gelijkmatig patroon in de ontwikkeling van financiële prestaties.

Onder voorspelbaarheid van de financiële prestaties verstaan we de verschillen tussen de geprognosticeerde en de gerealiseerde financiële positie en resultaten. Goede corporaties zijn in staat om hun toekomst goed in te schatten, waarbij de gerealiseerde resultaten en financiële positie in lijn zijn met de eerder geprognosticeerde financiële positie en resultaten. Financiële prestaties vertonen geen grote verrassingen of onvoorziene gebeurtenissen.

De beoordeling wordt uitgevoerd op geconsolideerd niveau. In de kwantitatieve basis beoordeling wordt ook de uitsplitsing gemaakt naar de aanwezige takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen). Afhankelijk van de bevindingen in de kwantitatieve indicatoren kan indien noodzakelijk tak-specifiek worden verdiept.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Wijziging omvang: de afwijking van de totale operationele kasstroom ten opzichte van de vorige dPi. Indien de som van de operationele kasstroom over vijf prognosejaren meer dan X% afwijkt t.o.v. de vorige dPi wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde operationele kasstroom over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde operationele kasstroom (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognotiseerde transitieopgave (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische prognoses. Bij een afwijking > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Als de basis beoordelingscriteria tot signalen leiden, vindt een verdiepende beoordeling plaats. Aan de hand van een toelichting van de corporatie wordt beoordeeld of er een logische verklaring is voor geconstateerde afwijkingen. Verder wordt beoordeeld (op basis van het jaarverslag) of de corporatie de eigen financiële doelstellingen jaar op jaar weet te realiseren.

Input data

Basis-kwantitatief	• dVi/dPi: kasstromen, balans
Basis-kwalitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• Toelichting op afwijkingen • Jaarverslag – toelichting op financiële doelstellingen

Maatregelen en interventies

- Geen specifieke maatregel of interventie op voorhand bepaald. Afhankelijk van aard bevinding naar oorzaken vanuit professionele inschatting inspecteur/accountmanager.

Risicoscore

- Laag:
  Er zijn geen onverwachte omvangrijke schommelingen in kasstromen. Afwijkingen van de geprognosticeerde operationele kasstromen t.o.v. de prognose vorig jaar en gerealiseerde kasstromen zijn minder dan X%.

- Midden:
  De kasstromen vertonen enigszins schommelingen. Afwijkingen van de geprognosticeerde operationele kasstromen t.o.v. de prognose vorig jaar en gerealiseerde kasstromen zijn minder dan X%. Afwijkingen kennen een logische verklaring.

- Hoog:
  De kasstromen vertonen substantiële schommelingen. Afwijkingen van de geprognosticeerde operationele kasstromen t.o.v. de prognose vorig jaar en gerealiseerde kasstromen zijn meer dan X%. De corporatie realiseert daarbij regelmatig niet de eigen financiële doelstellingen.

9.2.3 Beheerkosten

Doelstelling

Beoordelen van het risico van inefficiënties in het beheerproces van de en daarmee niet doelmatige uitgaven (weglek van vermogen) te voorkomen.

Omschrijving Risicogebieden

Beheerkosten vormen een belangrijke kostenpost voor een corporatie. Het risico bestaat dat door slechte beheersing of keuzes in uitgaven voor het verhuurproces de operationele kasstromen (op termijn) negatief worden beïnvloed. Dit kan ontstaan doordat beheerkosten hoger uitvallen dan geprognosticeerd dan wel dat sprake is van niet noodzakelijke uitgaven. Als een corporatie in het verleden heeft laten zien haar beheerkosten goed te prognosticeren, is het risico lager dat de beheerkosten zich in de toekomst anders dan gepland gaan ontwikkelen.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

Onderstaande elementen zijn richtinggevend voor bureau onderzoek dan wel gesprek met de corporatie.

- Realisatie-index: de procentuele afwijking tussen de geprognosticeerde en gerealiseerde beheerkosten over de afgelopen drie realisatiejaren. Voor ieder van de drie jaren wordt de gerealiseerde beheerkosten (uit dVi) vergeleken met de vooraf geprognotiseerde beheerkosten (in voorafgaande dPi). Een grote afwijking wijst mogelijk op een risico van onrealistische beheerkosten. Bij een afwijking > X% wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Gemiddelde beheerkosten per VHE in de prognoseperiode zijn < €X en > €X..

De beheerkosten worden gecorrigeerd voor toegerekende kosten aan onderhoud en investeringen.

Kwalitatief:
Onderstaande elementen zijn richtinggevend voor bureau onderzoek dan wel gesprek met de corporatie. Afhankelijk van hetgeen wordt geconstateerd kunnen deze aspecten worden betrokken. Het betreft onder andere:

- In jaarverslag of accountantsverslag worden signalen geconstateerd op mogelijke onrechtmatige uitgaven.
- In jaarverslag of accountantsverslag worden signalen geconstateerd op mogelijke niet-doelmatige uitgaven.
- In Aedes benchmark worden mogelijke signalen geconstateerd op mogelijk hoge beheerkosten.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:
Verdiepende elementen zijn hiervoor reeds weergegeven. De mate van diepgang is situationeel.

Input data

Kwantitatief	• dPi/dVi: geprognosticeerde en gerealiseerde beheerkosten.
Kwalitatief	• Management letter van de accountant • Jaarverslag
Kwalitatief verdiepend	• Gesprek corporatie • Jaarplan en kwartaalrapportage

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een hoog risico op dit onderdeel heeft kunnen Aw en WSW verlangen dat de corporatie maatregelen treft. Voorbeelden van maatregelen zijn (niet limitatief):

- actualiseren dan wel verbeteren beleid ten aanzien van beheerkosten en/of MJOB
- verbeterplan beheersing van de onderhoudsuitgaven

Scoring

- Laag:
  De realisatie van de uitgaven voor beheer in de afgelopen jaren is in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (maximaal X% afwijking). De uitgaven voor beheer per VHE wijken niet af van sectornorm. De accountant heeft in de management letter geen bijzonderheden gemeld.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het beleid op een (zeer) goede wijze. Het beleid is actueel en is in lijn met de portefeuillestrategie.

- Midden:
  De realisatie van de uitgaven voor beheer in de afgelopen jaren is redelijk in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (tussen de X% en X% afwijking). De uitgaven per VHE wijken redelijk af van sectornorm. De accountant heeft in de management letter enige bijzonderheden gemeld.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het beleid voldoende. Het beleid is redelijk actueel en is redelijk in lijn met de portefeuillestrategie.

- Hoog:
  De realisatie van de uitgaven voor beheer in de afgelopen jaren is niet in lijn met hetgeen de corporatie heeft geprognosticeerd (> X% afwijking). De uitgaven per VHE wijken behoorlijk af van de sectornorm.
  EN de accountant heeft in de management letter meerdere bijzonderheden gemeld.

  OF: Indien verdiepend onderzoek van toepassing. De corporatie beheerst het beleid onvoldoende. Het beleid is niet actueel en is niet in lijn met de portefeuillestrategie.

9.2.4 Niet uit balans blijkende verplichtingen

Doelstelling

Beoordelen in welke mate niet uit de balans blijkende verplichtingen een risico vormen voor de financiële positie van de corporatie en het bedrijfsmodel van de corporatie.

Omschrijving

Niet uit de balans blijkende verplichtingen zijn verplichtingen die op grond van de daarop van toepassing zijnde voorschriften niet als schuld of voorziening in de balans worden opgenomen, maar die voor de beoordeling van de financiële positie van de corporatie wel vermeld dienen te worden. Het gaat om:

- Voorwaardelijke verplichtingen: verplichtingen die nagekomen moeten worden als aan bepaalde voorwaarden is voldaan, bijvoorbeeld verstrekte garanties, borgtochtverplichtingen, hoofdelijke aansprakelijkheden en terugkoopverplichtingen (voor zover niet reeds op de balans opgenomen).
- Pro-memorie verplichtingen: verplichtingen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de prestatie na balansdatum plaatsvindt, bijv. meerjarige huurovereenkomsten, operational leasecontracten, materiële vaste activa in bestellingen, langlopende inkoopcontracten, afnameverplichtingen, etc.

Als de niet uit de balans blijkende verplichtingen, in het bijzonder de voorwaardelijke verplichtingen, zich materialiseren, kan dit direct een effect hebben op de liquiditeitspositie en de solvabiliteitspositie van de corporatie. Om die reden is het van belang dat inzicht bestaat in de omvang en samenstelling van de niet uit de balans blijkende verplichtingen en de risico's daarin.
Daarnaast is het van belang dat de corporatie de niet uit de balans blijkende verplichtingen administratief organisatorisch goed beheerst. Immers, als de corporatie zelf geen goede administratie van de niet uit de balans blijkende verplichtingen voert, dan kan de corporatie plotseling voor verplichtingen komen te staan waar zij geen rekening mee gehouden heeft.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- De som van de niet uit de balans blijkende verplichtingen ten opzichte van het eigen vermogen van de toegelaten instelling. Er is sprake van een laag risico als het percentage lager is dan X% van het eigen vermogen.

Kwalitatief:

- Er is sprake van juridische geschillen waarin de corporatie is verwikkeld.
- Mate waarin de accountant opmerkingen heeft over de niet uit de balans blijkende verplichtingen.
- Mate waarin sprake is van wettelijke onrechtmatigheden t.a.v. verstrekte garanties.
- Mate waarin corporatie artikel 22 van Reglement van Deelneming van WSW in acht houdt.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Als uit de basisbeoordeling sprake is van signalen, vindt een verdiepende beoordeling plaats naar de volgende aspecten:

- De corporatie beschikt over een volledige en juiste vastlegging van de niet uit de balans blijkende verplichtingen. Op basis van een gesprek met financieel directeur of controller blijkt dat de corporatie een actueel en volledig zicht heeft op de niet uit de balans blijkende verplichtingen.
- De corporatie beheerst de risico's van de niet uit de balans blijkende verplichtingen. Op basis van een gesprek met financieel directeur of controller blijkt bijvoorbeeld dat de corporatie beheersmaatregelen heeft genomen (bijvoorbeeld om nieuwe onrechtmatigheden of nieuwe overtreding van RvD).

- De corporatie kan aantonen dat de effecten van de verplichtingen niet leidt tot schending van de norm van de solvabiliteit.

Input data

Basis-kwantitatief	• dVi
Basis-kwalitatief	• Management letter accountant • Jaarverslag – niet uit balans blijkende verplichtingen
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• Gesprek financieel directeur en/of controller

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een te hoog risico loopt uit hoofde van niet uit de balans blijkende verplichtingen kunnen maatregelen en interventies worden opgelegd. Voorbeelden zijn:

- Afbouwen van niet uit de balans blijkende verplichtingen voor zover dit bedrijfseconomisch verantwoord kan.
- Vereisen dat de corporatie zich houdt aan artikel 31 van Reglement van Deelneming van WSW met betrekking tot het aangaan van niet uit de balans blijkende verplichtingen, en bij aanhoudende overtreding hiervan het opleggen van een boete conform artikel 34 van Reglement van Deelneming.
- Inrichten van adequate AO/IC maatregelen om de volledigheid en juistheid van de administratie van niet uit de balans blijkende verplichtingen te waarborgen.

Risicoscore

- Laag:
  De omvang van niet uit de balans blijkende verplichtingen is lager dan X% van het eigen vermogen van de TI, de accountant heeft geen opmerkingen en er is geen sprake van overtreding RvD van WSW dan wel onrechtmatigheden vanuit de woningwet.

- Midden:
  De omvang van niet uit de balans blijkende verplichtingen is tussen de X% en X% van het eigen vermogen.
  OF
  Er is sprake van enige opmerkingen van de accountant, beperkte overtreding RvD van WSW dan wel onrechtmatigheid vanuit de woningwet.

- Hoog:
  De omvang van niet uit de balans blijkende verplichtingen is hoger dan X% van het eigen mogen.
  OF
  Er is sprake van (materiële) opmerkingen van de accountant, overtreding RvD van WSW of onrechtmatigheid vanuit de woningwet.

9.2.5 Verbindingen

Doelstelling

Beoordelen in welke mate een corporatie verbindingen heeft en welke liquiditeits-, vermogens- en ondernemingsrisico's deze bevatten.

Omschrijving

Corporaties gebruiken verbindingen voor uiteenlopende activiteiten van verschillende omvang. De impact van verbindingen op de TI kan afhankelijk van de activiteiten en omvang substantieel zijn. Verbindingen verrichten activiteiten die niet tot de DAEB behoren. Daarom geldt het uitgangspunt dat zij geen risico mogen vormen voor het maatschappelijk kapitaal van de woningcorporatie. Zolang zij wel een risico vormen voor dat kapitaal moet de woningcorporatie zeggenschap hebben in de verbinding en moet inzicht bestaan in de risico's en de werkzaamheden van de verbinding.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- De balansomvang (inclusief niet uit de balans blijkende verplichtingen) van de nevenstructuur (exclusief de woningvennootschap) ten opzichte van het eigen vermogen van de TI op beleidswaarde. Als dit > X% negatief eigen vermogen wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Indien de toekomstige investeringsactiviteiten > X% bedragen van het balanstotaal op beleidswaarde wordt verdiepend onderzoek uitgevoerd.

Kwalitatief:

- Mate waarin sprake is van wettelijke onrechtmatigheden of risicovolle activiteiten ten aanzien van verbindingen (zowel qua activiteiten als qua financiering waarbij het niet is toegestaan dat zonder toestemming van de Aw kapitaal aan de verbinding wordt verstrekt).

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Als uit de basisbeoordeling sprake is van signalen, vindt een verdiepende beoordeling plaats naar de volgende aspecten:

- Activiteiten: beoordelen van de mate waarin risicovolle activiteiten worden ontplooid. (projectontwikkeling, dienstverlening, exploitatie, etc).
- Achtergrond van keuze om activiteiten in verbinding onder te brengen en niet binnen de TI uit te voeren.
- Financiële positie: beoordeling van de vermogenspositie, liquiditeitspositie, waarderingsrisico's van verbindingen (inclusief achtergrond eventueel negatief eigen vermogen verbindingen en effect hiervan voor de TI).
- Wijze waarop activiteiten binnen de verbinding gefinancierd worden. Bij betrokkenheid van derden in de verbinding verhoogt dit het risico.
- Aansprakelijkheid: beoordelen van het risico van doorvloei van (aansprakelijkheids)risico's van een verbinding naar de TI (rechtsvorm, bestaande garantieverklaring)
- Governance: beoordelen van de wijze waarop de governance is ingericht.

Input data

Basis-kwantitatief	• dVi – omvang verbindingen
Basis-kwalitatief	• Jaarverslag – informatie verbindingen
Verdieping-kwantitatief	• Vennootschappelijke jaarverslagen verbindingen
Verdieping-kwalitatief	• Verbindingenstatuut • Gesprek financieel directeur en/of controller

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een te hoog risico loopt uit hoofde van verbindingen, dan kunnen maatregelen en interventies worden opgedragen. Voorbeelden van risicomaatregelen zijn:

- Verbeterplan/herstelplan om activiteiten in verbinding af te bouwen, te verkopen of onder te brengen in de woningcorporatie.

Risicoscore

- Laag:
  De omvang van verbindingen plus niet uit de balans blijkende verplichtingen van verbindingen is lager of gelijk aan X% van het eigen vermogen van de TI. Er zijn geen verbindingen met een negatief eigen vermogen. De toekomstige investeringsopgave is zeer beperkt.

- Midden:
  De omvang is hoger dan X% van het eigen vermogen van de TI, maar de risico's zijn goed beheerst. Er zijn enige deelnemingen met negatief eigen vermogen maar impact hiervan voor de TI is beperkt. De toekomstige investeringsopgave is beperkt.

- Hoog:
  De omvang is groter dan X% van het eigen vermogen van de TI en er zijn risico's die onvoldoende worden beheerst t.a.v. de aard van de activiteiten, de financiële positie, de aansprakelijkheidsrisico's of de governance inrichting. Er zijn verbindingen met negatief eigen vermogen die materiële impact op de TI hebben. De toekomstige investeringsopgave is groot.

9.3 Sturing en beheersing financieel

Dit document bevat een uitwerking van de onderstaande risicogebieden:

- waardering van bezit
- beheersing treasury & financieringsstrategie
- renterisico
- herfinancieringsrisico
- liquiditeitsrisico

9.3.1 Waardering bezit

Doelstelling

Beoordelen of de waardering van het bezit een juist en getrouw beeld geeft.

Omschrijving

De waarde van het bezit vormt de basis voor de openbare financiële verslaglegging en de financiële kengetallen die Aw en WSW beoordelen. Een juist en betrouwbaar beeld van die waarde is belangrijk om op de financiële cijfers te kunnen vertrouwen. Risico is dat de bepaling van uitgangspunten of de berekeningsmethodiek niet juist of onrealistisch is. Daarmee wordt de waardering van het vastgoed onjuist weergeven op balans en in ratio's. Dit resulteert in een onjuist beeld van de ratio's en financiële positie, wat mogelijk leidt tot verkeerde besluitvorming. Zowel binnen de corporatie als in het proces van borging.

De beoordeling van de waardering wordt uitgevoerd op zowel geconsolideerd niveau als op de individuele takken (DAEB, niet-DAEB, verbindingen).

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Waardemutatie: de jaarlijkse (absolute) procentuele waarde mutatie van de gemiddelde markt- en beleidswaarde, van de dVi naar de nieuwste dVi of dPi. Indien de afwijking meer dan X% bedraagt wordt verdiepend onderzoek gedaan. Dit geldt ook voor de jaarlijkse gemiddelde beleidswaarde mutatie in de vijf dPi prognose jaren.
- Ontwikkeling input parameters beleidswaarde: de (absolute) procentuele afwijking van de gemiddelde beleidswaarde inputparameters (huur, onderhoud, beheer) van de recentste dVi ten opzichte van de vorige dVi. Indien de afwijking meer dan X% bedraagt wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Ontwikkeling afslagen beleidswaarde: de (absolute) procentuele afwijking van de gemiddelde afslagen voor huur, onderhoud, beheer. Gemeten van de recentste dVi naar eerste prognosejaar dPi, van eerste prognosejaar dPi naar tweede prognosejaar dPi, etc. voor de duur van de vijf dPi prognose jaren. Indien de afwijking meer dan X% bedraagt wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- Afwijking disconteringsvoet: de (absolute) procentuele afwijking van de gemiddelde disconteringsvoet van de recentste dVi ten opzichte van de vorige dVi. Indien de afwijking meer dan X% bedraagt wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:

- opmerkingen van de accountant op de waardering van het vastgoed
- verklarende toelichting in de jaarrekening op marktwaarde mutatie / -ontwikkeling
- certificering van het reken-/taxatiemanagementsysteem dat is gebruikt voor de waardering

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief / Kwalitatief:

Als de basisbeoordeling tot signalen leidt, wordt een verdiepend onderzoek gedaan naar de gehanteerde uitgangspunten. Dit richt zich voor de marktwaarde op het juist toepassen van het handboek modelmatig waarderen en de onderbouwing van de gehanteerde vrijheidsgraden, in beginsel varende op de opmerkingen van de accountant. Voor de beleidswaarde richt zich dit op de

aansluiting met de marktwaarde, het vertalen van de vrijheidsgraden vanuit de marktwaarde en het correct en realistisch verwerken van het beleid in de waardering. Eventueel uitgesplitst naar type vastgoed mocht dat noodzakelijk worden geacht. Daar wordt tevens gekeken naar de aansluiting van de inputparameters met de risicogebieden, huur, onderhoud en beheer. Waar nodig wordt een toelichtend gesprek met de corporatie georganiseerd om afwijkingen toe te lichten.

Input data

Basis-kwantitatief	• dVi/dPi: Totale marktwaarde (realisatie/prognose) • dVi/dPi: totale beleidswaarde (realisatie/prognose) • dVi/dPi: aantal eenheden -> berekening naar WEQ • dVi: gehanteerde uitgangspunten marktwaarde/ beleidswaarde • dPi: afslagen (van marktwaarde naar beleidswaarde) voor huur onderhoud, beheer
Basis-kwalitatief	• Management letter accountant • Jaarrekening
Verdieping-kwantitatief	• dVi/dPi: gehanteerde uitgangspunten marktwaarde/ beleidswaarde
Verdieping-kwalitatief	• Gesprek controller

Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen en interventies zijn:

- aansturen op het verder versterken van de financiële functie op het gebied van waardering (in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin).
- afdwingen dat de corporatie extern advies inwint dan wel zich extern laat ondersteunen bij de waardering van vastgoed.

Risicoscore

- Laag:
  De gemiddelde marktwaarde/beleidswaarde roept geen twijfel op, rekening houdend met regionale verschillen en type vastgoed. De uitgangspunten en waarde mutaties van de waardering zijn verklaarbaar. De waarden zijn berekend in een gecertificeerd taxatie managementsysteem. De accountant heeft geen opmerkingen.

- Midden:
  De gemiddelde marktwaarde/ beleidswaarde roept weinig twijfel op, rekening houdend met regionale verschillen en type vastgoed. De uitgangspunten en waarde mutaties van de waardering zijn verklaarbaar. De waarden zijn berekend in een gecertificeerd taxatie managementsysteem. De accountant heeft geen opmerkingen.

- Hoog:
  De gemiddelde marktwaarde/ beleidswaarde roept twijfel op, rekening houdend met regionale verschillen en type vastgoed. De uitgangspunten en waarde mutaties van de waardering zijn onduidelijk. Er is geen gecertificeerd taxatie managementsysteem gebruikt in het tot stand komen van de waarden. De accountant heeft opmerkingen.

9.3.2 Beheersing treasury & financieringsstrategie

Doelstelling

Beoordelen of de corporatie de risico's verbonden aan treasury activiteiten voldoende beheerst en een financieringsstrategie heeft die aansluit op de portefeuillestrategie.

Omschrijving

De financieringsstrategie is een integraal onderdeel van de algehele strategie en het beleid van de corporatie. Het geeft de beleidsrichting met betrekking tot de financiering van de corporatie en haar verbonden ondernemingen op langere termijn. Een goed uitgewerkte financieringsstrategie en -beleid draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de corporatie. De financieringsstrategie is vervolgens leidend voor het financieringsbeleid van de corporatie, van waaruit een tactisch en operationeel (jaar)plan wordt opgesteld dat sturend is voor de operationele treasury activiteiten.

Een aantal belangrijke keuzes die een corporatie in de financieringsstrategie en het financieringsbeleid moet maken, zijn onder andere: interne (operationele kasstroom/ verkoopopbrengsten) of externe financiering, financiering DAEB versus niet-DAEB, looptijden van financiering en tegenpartijen.

De treasury activiteiten vallen uiteen in vier hoofdgroepen: financiering, beheer liquiditeiten, risicobeheer en relatiebeheer. Het Treasury Statuut geeft de kaders waarbinnen de treasury functie handelt en de inrichting van de governance en AO/IC rondom de treasury activiteiten.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- score op het risicogebied renterisico
- score op het risicogebied herfinancieringsrisico
- corporatie heeft een structureel borgingstegoed
- nominale schuld / operationele kasstroom. Het meet hoeveel jaar het duurt om (in theorie) met de operationele kasstroom de lening portefeuille terug te betalen. Simpelweg, hoeveel jaar dient de corporatie deze operationele kasstroom (en daarmee het vastgoed) te handhaven om de nominale schuld af te lossen. Het legt daarmee de relatie tussen de financieringspositie/-strategie en de kwaliteit van de vastgoedportefeuille bloot. Naarmate dit getal stijgt, neemt het belang van een goede aansluiting tussen financierings- en vastgoedstrategie toe. Indien dit > X is wordt verdiepend onderzoek gedaan.

Kwalitatief:

- Er is zichtbare aansluiting tussen de portefeuillestrategie en de financieringsstrategie van de corporatie.
- De strategische keuzes ten aanzien van de financiering zijn concreet uitgewerkt en onderbouwd (relatie looptijd leningen en (het in stand houden van) kwaliteit vastgoed).

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

Als uit de basis beoordelingscriteria blijkt dat er sprake is van een hoog rente- of herfinancieringsrisico, of er andere signalen zijn dat de kwaliteit van de financieringsstrategie dan wel beheersing treasury activiteiten onvoldoende is, vindt een verdiepende beoordeling plaats. De verdiepende beoordeling richt zich op de volgende aspecten:

1. kwaliteit financieringsstrategie
2. aansluiting financieringsstrategie op vastgoedstrategie
3. beheersing treasury activiteiten

De beoordeling vindt zowel geconsolideerd als op de DAEB-tak en niet-DAEB-tak plaats.

<u>Ad 1. Kwaliteit financieringsstrategie:</u>

- De financieringsstrategie en de huidige financieringsstructuur laat ruimte om de financiële positie van de corporatie bij te sturen als de omstandigheden daarom vragen (wendbaarheid, flexibiliteit).
- De strategische keuzes ten aanzien van risicobeheer (herfinancierings- rente-, tegenpartij- en liquiditeitsrisico) zijn concreet uitgewerkt en onderbouwd.
- Wanneer de ratio nominale / operationele kasstroom hoger dan X is dient de corporatie een onderbouwing te geven dat de kwaliteit van het bezit past bij de financieringspositie van de corporatie en dit op lange termijn in evenwicht is.

Ad 1. Relatie financieringsstrategie en vastgoedstrategie:

- De corporatie heeft een duidelijk visie op de verhouding tussen de vastgoed- en financieringsstrategie.

Ad 2. Beheersing treasury activiteiten:

- Procedures, limieten, functiescheiding, controle, toezicht en rapportage (AO/IC) zijn ingericht en de werking is aantoonbaar goed. Geen opmerkingen van de accountant.
- Treasury statuut en treasury jaarplan is beschikbaar, compleet, concreet en actueel. Waarbij treasury jaarplan ook onderdeel uit kan maken van de jaarlijkse begroting.
- Mandaat van de treasury functie is duidelijk omschreven in statuut en jaarplan.
- De treasury commissie is ingericht met een duidelijke rol voor de RvC / RvT. RvC / RvT vervult die rol zichtbaar.
- Er is voldoende kennis op het gebied van treasury processen en producten aanwezig, niet alleen bij de treasury functie maar ook bij het bestuur en de RvC / RvT.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd. Gebruik van limieten.
- Aanwezigheid van functiescheiding (voor zover organisatorisch in te richten).
- Er is sprake van adequate registratie en confirmatie van transacties in systemen
- De corporatie acteert niet op basis van een eigen rentevisie.
- Er is beleid voor het gebruik en goedkeuring van financierings- en beleggingsproducten en afgeleide financiële producten.
- Er wordt gehandeld binnen vigerende wet- en regelgeving.

Input data

Basis-kwantitatief	• Idem rente- en herfinancieringsrisico
Basis-kwalitatief	• Management letter accountant • Treasury statuut • Financieringsstrategie • WSW leningenadministratie
Verdieping-kwantitatief	• N.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• Gesprek treasurer • Treasury Jaarplan. • Treasury Handboek (indien beschikbaar). • Kwartaalrapportage afdeling Treasury (indien beschikbaar). • Rapportages van de afdeling Internal Audit over uitgevoerde interne controles m.b.t. Treasury (indien beschikbaar).

Maatregelen en interventies

Voorbeelden van maatregelen kunnen zijn:

- Opstellen c.q. aanpassen / actualiseren van de financieringsstrategie, het treasurystatuut en/of het treasury jaarplan en dit ter goedkeuring aan Aw/WSW voorleggen.
- Sturen op een lager risicoprofiel in de financieringsstrategie en/of treasury activiteiten (bv door slechts bepaalde leningvormen te accepteren voor borging).
- Verzoek om de interne beheersing van de treasury functie te verbeteren, eventueel met inzet van externe expertise.
- Verzoek om meer betrokkenheid / vergroting kennisniveau van bestuur en RvC rondom treasury.

Risicoscore

- Laag:
  De corporatie heeft een laag rente- en herfinancieringsrisico en heeft geen structureel borgingstegoed. Er zijn geen signalen dat de kwaliteit van de financieringsstrategie en/ of de beheersing van de treasury activiteiten onvoldoende is. Uit de verdiepende beoordeling blijkt dat de corporatie de financieringsstrategie en treasury risico's op een adequate wijze beheerst en dat de corporatie een behoedzame financieringsstrategie hanteert. De AO/IC rondom treasury is van een goed niveau (geen opmerkingen accountant).

- Midden:
  De corporatie heeft een hoog rente- of herfinancieringsrisico, maar heeft deze voldoende beheerst. Er is sprake enig borgingstegoed dat deels structureel is. Er zijn geen signalen dat de kwaliteit van de financieringsstrategie en/of de beheersing van de treasury activiteiten onvoldoende is. Uit de verdiepende beoordeling blijkt dat de corporatie de financieringsstrategie en treasury risico's voldoende beheerst. De corporatie hanteert een redelijk behoedzame financieringsstrategie. De AO/IC rondom treasury is van voldoende niveau (geenernstige opmerkingen van de accountant).

- Hoog:
  De corporatie heeft een hoog rente- of herfinancieringsrisico welke bovendien onvoldoende wordt beheerst. Of er is sprake van een structureel en materieel borgingstegoed. De corporatie beheerst de financieringsstrategie en treasury risico's op een onvoldoende wijze. De risico's die genomen worden kunnen op korte en lange termijn een bedreiging voor de financiële stabiliteit vormen. De corporatie hanteert een agressieve financieringsstrategie. De AO/IC rondom Treasury is van een slecht niveau met diverse opmerkingen door de accountant.

9.3.3 Renterisico

Doelstelling

Renterisico is het risico dat de operationele kasstromen, het vermogen en/of het resultaat van de corporatie negatief worden beïnvloed door veranderingen in de rentestanden.

Omschrijving

Gezien het kapitaalintensieve karakter van de sociale woningbouw zijn corporaties over het algemeen voornamelijk met vreemd vermogen gefinancierd. De rentelasten op het vreemd vermogen vormen een belangrijke uitgavenpost. Bij een stijging van de renteniveaus op de geld- en kapitaalmarkten zullen corporaties met een hoog renterisico (op termijn) geconfronteerd worden met hogere rente-uitgaven en daarmee lagere operationele kasstromen. Daarnaast heeft een stijging van het algehele renteniveau tot gevolg dat de contante waarde van de netto operationele kasstromen voortkomend uit de portefeuille vastgoed daalt, waardoor de waarde van het bezit daalt (beleidswaarde c.q. marktwaarde), waardoor de vermogenspositie onder druk kan komen te staan. Het renterisico wordt beoordeeld aan de hand van de rentetypische vervalkalender van de leningen. De rentetypische looptijd kan worden gedefinieerd als ‘het tijdsinterval gedurende de looptijd van een geldlening, waarin op basis van de leningvoorwaarden van de geldlening sprake is van een door de verstrekker van de geldlening niet beïnvloedbare constante rentevergoeding’. Cruciaal is dat de corporatie, zowel voor de DAEB-tak als de niet-DAEB-tak, de rentetypische vervalkalender van leningen goed beheerst en in voldoende mate spreidt, zodat het renterisico beperkt wordt.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Het renterisico wordt gemeten als de verhouding tussen het schuldrestant van schulden die gedurende de meetperiode onder invloed staat van wijzigingen in de rentestanden ten opzichte van de totale schuldpositie van de corporatie in de DAEB- en niet-DAEB-tak van de TI.
- Voor een gegeven periode is het renterisico gelijk aan:
    - het totaal van de schuldrestanten:
        - van leningen die vervallen in de betreffende periode en die niet effectief afgedekt zijn met rentederivaten,
        - van onafgedekte variabel rentende leningen die uitstaan aan het einde van de periode,
        - van leningen die een onafgedekte integrale renteherziening kennen in de periode.
    - gedeeld door totaal schuldrestant van alle leningen aan het begin van de meetperiode.
- Variabele hoofdsomleningen worden voor de volledige omvang meegenomen. Spreadherzieningen van basisrenteleningen worden voor de helft meegenomen.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Input data

Basis-kwantitatief	• Geborgde leningadministratie WSW • Derivatenregistratie (opgave corporatie) • Ongeborgde leningregistratie (opgave corporatie)
Basis-kwalitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.

Verdieping-kwalitatief	• n.v.t.

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een verhoogd renterisico loopt, kan de corporatie verzocht worden risicomaatregelen te treffen. Van een verhoogd renterisico is in ieder geval sprake wanneer de corporatie een hoge risicoscore heeft. Voorbeelden van risicomaatregelen zijn:

- herstructureren van de leningenportefeuille, zodat de vervalkalender van de leningenportefeuille meer gespreid wordt;
- uitvoeren van aanvullende scenario analyses om het renterisico beter in kaart te brengen.

Scenario analyse

In de volgende gevallen wordt om een scenario analyse gevraagd:

- Als de corporatie in de DAEB-tak een geborgde leningenportefeuille heeft van meer dan € 500 mln én een ICR < 1,4
- Inspecteur of accountmanager van mening is dat dit beter inzicht geeft in de financiële positie van de corporatie en de gevoeligheid hiervan voor renteschommelingen.

De volgende scenario's worden dan gevraagd:

- basis: huidige rentetermijnstructuur en huidige verwachte inflatie
- hoog: huidige rentetermijnstructuur plus 2% en huidige verwachte inflatie plus 1,5%
- laag: huidige rentetermijnstructuur minus 2% (met een ondergrens van 0%) en huidige verwachte inflatie minus 1,5% (met een ondergrens van 0%)

De periode die de kasstroomprognose moet omvatten is afhankelijk van de vervalkalender van de corporatie en moet bij voorkeur de volledige vervalkalender omvatten. Daarbij geldt dat de prognose over de eerste tien jaar op jaarbasis moet zijn, en de prognose over de resterende periode van de vervalkalender op vijf-jaars basis mag zijn.

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een corporatie om moverende redenen een hoog renterisico loopt. In die gevallen worden geen maatregelen van de corporatie verlangt om het renterisico te verlagen. Voorbeelden van dergelijke situaties zijn:

- Situatie van krimp waarbij significante aflossingen op korte termijn wenselijk/noodzakelijk zijn.
- Corporatie met zeer lage schuld en hoge ICR waarbij spreiding in de portefeuille zou leiden tot geringe volumes per lening terwijl de risico's van hogere concentraties in de vervalkalender makkelijk gedragen kunnen worden.

Risicoscore

- Laag:
  Het renterisico op de leningenportefeuille van de corporatie voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - De eerste vijf jaren per jaar maximaal 15% renterisico én
  - De eerste vijf jaren totaal (jaar 1 t/m 5) maximaal 20% renterisico, én
  - De tweede vijf jaren totaal (jaar 6 t/m 10) maximaal 20% renterisico.

- Midden:
  Het renterisico op de leningenportefeuille van de corporatie voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - De eerste vijf jaren per jaar maximaal 15% renterisico én
  - De eerste vijf jaren totaal (jaar 1 t/m 5) maximaal 30% renterisico, én
  - De tweede vijf jaren totaal (jaar 6 t/m 10) maximaal 30% renterisico.

- Hoog:
  Het renterisico op de leningenportefeuille van de corporatie voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - De eerste vijf jaren per jaar meer dan 20% renterisico, én
  - De eerste vijf jaren totaal (jaar 1 t/m 5) meer dan 40% renterisico, én

- De tweede vijf jaren totaal (jaar 6 t/m 10) meer dan 40% renterisico.

Indien er sprake is van mitigerende maatregelen door de corporatie bij een verhoogd risico, dan wel dat er andere omstandigheden aanwezig zijn, kan de inspecteur/accountmanager (onderbouwd) van bovenstaande scoring afwijken.

9.3.4 Herfinancieringsrisico

Doelstelling

Beoordelen of de corporatie een herfinancieringsrisico loopt.

Omschrijving

Herfinancieringsrisico is het risico dat de 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. De beschikbaarheid van financiering is van groot belang voor een corporatie. Spreiding in de herfinancieringsmomenten van geborgde leningen leidt tot een lager herfinancieringsrisico. Tegelijkertijd is het van belang om ook op korte termijn herfinancieringsmomenten te hebben, zodat de corporatie de mogelijkheid tot aflossing heeft in geval daar behoefte aan is. Hier moet de corporatie een balans in vinden, afhankelijk van de financieringsbehoefte van de corporatie.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Het herfinancieringsrisico wordt gemeten aan de hand van de liquiditeitstypische vervalkalender van de leningen in de DAEB- en niet-DAEB-tak van de TI. De liquiditeitstypische vervalkalender geeft de periode weer die resteert tot het moment dat een lening moet worden afgelost.
- Voor een gegeven periode is het herfinancieringsrisico gelijk aan:
  - het totaal van de schuldrestanten van leningen:
    - die geherfinancierd moeten worden,
    - waarbij de geldgever aflossing op het moment van rente- of opslagherziening kan afdwingen.
  - gedeeld door totaal schuldrestant van alle leningen aan het begin van de meetperiode.
- Variabele hoofdsomleningen worden voor de volledige omvang meegenomen. In een gegeven periode telt het schuldrestant van een lening maximaal één keer mee in de berekening. Verder tellen in de berekening de schuldrestanten van leningen met opslagherzieningen wel mee (voor 100%) in de berekening van het maximaal limiet, maar niet in de berekening van het minimaal limiet omdat niet zeker is dat aflossing ook daadwerkelijk plaats zal vinden.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- N.v.t.

Kwalitatief:

- N.v.t.

Input data

Basis-kwantitatief	• Geborgde leningadministratie WSW • Derivatenregistratie (opgave corporatie) • Ongeborgde leningregistratie (opgave corporatie)
Basis-kwalitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• n.v.t.

Maatregelen en interventies

Indien een corporatie een verhoogt herfinancieringsrisico en/of tegenpartijrisico loopt, dan kan verlangd worden dat de corporatie risicomaatregelen treft. Voorbeelden van risicomaatregelen zijn:

- herstructureren van de leningenportefeuille zodat de liquiditeitstypische vervalkalender van de leningenportefeuille meer gespreid wordt.

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een corporatie om moverende redenen een hoog herfinancieringsrisico loopt. In die gevallen zullen geen maatregelen van de corporatie verlangd worden om het herfinancieringsrisico te verlagen. Voorbeelden van dergelijke situaties zijn:

- situatie van krimp waarbij significante aflossingen op korte termijn wenselijk/noodzakelijk zijn,
- corporatie met zeer lage schuld en hoge ICR waarbij spreiding in de portefeuille zou leiden tot geringe volumes per lening terwijl de risico's van hogere concentraties in de vervalkalender makkelijk gedragen kunnen worden.

Risicoscore

- Laag:
  Het herfinancieringsrisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - op jaarbasis maximaal 15% herfinancieringsrisico, én
  - iedere twee jaar minimaal 5% herfinancieringsrisico.

- Midden:
  Het herfinancieringsrisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - op jaarbasis maximaal 18% herfinancieringsrisico, én
  - iedere twee jaar minimaal 3% herfinancieringsrisico.

- Hoog:
  Het herfinancieringsrisico op de leningenportefeuille voldoet in de komende tien jaren aan de volgende criteria:
  - op jaarbasis meer dan 20% herfinancieringsrisico, én
  - iedere twee jaar minder dan 2% herfinancieringsrisico en in sommige tweejaars perioden in het geheel geen herfinanciering.

9.3.5 Liquiditeitsrisico

Doelstelling

Beoordelen of de corporatie voldoende liquiditeit heeft om te voldoen aan haar verplichtingen (VoV, liquiditeitsbuffer derivaten, fiscaliteit, variabele hoofdsomlening).

Omschrijving

Liquiditeitsrisico is het risico dat de corporatie niet aan zijn direct opeisbare verplichtingen kan voldoen. Een corporatie heeft over het algemeen relatief stabiele en planbare operationele ontvangsten en uitgaven. De ontvangsten en uitgaven uit investeringen en verkopen zijn daarentegen minder goed planbaar. Het is van belang dat een corporatie goed zicht heeft op de liquiditeitsbehoeften op basis van een liquiditeitsprognose en -planning, zowel in de DAEB-tak als de niet-DAEB-tak.

Beoordelingscriteria en signalen: basis

Kwantitatief:

- Vpb druk: de gemiddelde Vpb druk (berekenend als gemiddelde VpB kasstroom gedurende prognoseperiode / gemiddelde operationele kasstroom (gecorrigeerd voor VpB) gedurende prognoseperiode). Indien de gemiddelde Vpb druk < X% is wordt verdiepend onderzoek gedaan.
- VHL: van de Variabele Hoofdsom Lening is het ongetrokken deel (in €) > X% van de nominale schuld. Indien dit wordt overschreden volgt verdieping naar het (mogelijk) effect hiervan op de financiële ratio's.

Kwalitatief:

Beoordeling vindt in de basis plaats op basis van de volgende kwalitatieve criteria:

- De mate waarin sprake is van onverwachte verzoeken aan WSW voor aanvullend borgingsplafond.
- De corporatie heeft een goede onderbouwing van de opgenomen Vpb verplichting.
- Het track record van de corporatie met betrekking tot het voldoen aan de wettelijke normstelling voor aan te houden liquiditeitsbuffers uit hoofde van derivaten.
- De beschikbaarheid en kwaliteit van eventuele breakplannen van derivaten en de mate waarin de corporatie in staat is te voldoende aan de wettelijke vereisten omtrent de op te bouwen liquiditeitsbuffer (dit binnen de financiële ratio's). Indien de corporatie voornemens heeft tot herstructurering van de derivatenportefeuille wordt het besluitvormingsproces hieromtrent beoordeeld (aan de hand van de richtlijn derivaten zoals deze door Aw en WSW gezamenlijk is vastgesteld).
- Opmerkingen van de accountant over mogelijke liquiditeitsrisico's.
- De corporatie maakt periodiek liquiditeitsprognoses en er zijn geen redenen om aan de kwaliteit daarvan te twijfelen.

Beoordelingscriteria en signalen: verdieping

Kwantitatief:

- Effect van variabele hoofdsomleningen op de financiële ratio's van de corporatie

Kwalitatief:

Als uit de basisbeoordeling sprake is van signalen, vindt een verdiepende beoordeling plaats naar de volgende aspecten:

- De kwaliteit van de liquiditeitsprognoses en -planning, te beoordelen aan de hand van bijvoorbeeld beschikbaarheid rolling forecasts, mate van detail (week- dan wel maandbasis), aansluiting van prognoses dPi op beleidskeuzes corporatie.
- De mate waarin de corporatie rekening houdt met risico's en scenario's die van invloed zijn op de liquiditeitsbehoefte (bijvoorbeeld margin call verplichtingen, verplichtingen uit hoofde van Verkopen onder Voorwaarden, verplichtingen uit hoofde van onverkochte koopwoningen, fluctuaties in de realisatie van verkoopopbrengsten).

- De aanwezigheid van fiscale expertise en onderbouwing van de fiscale strategie. De mate waarin de Vpb risico's in de door de corporatie gekozen fiscale strategie voldoende worden beheerst en op welke wijze de corporatie rekening houdt met Vpb scenarioanalyses.

Input data

Basis-kwantitatief	• Geborgde leningadministratie WSW • Derivatenregistratie (opgave corporatie) • Ongeborgde leningregistratie (opgave corporatie) • dVi/dPi: kasstroomoverzicht
Basis-kwalitatief	• Verzoeken tot aanvullend borgingsplafond • Uitkomsten stresstest derivaten • Breakplan derivaten • Management letter accountant
Verdieping-kwantitatief	• n.v.t.
Verdieping-kwalitatief	• gesprek financieel directeur en/of controller • gesprek audit commissie • liquiditeitsprognose • Resultaten scenario-analyse

Maatregelen en interventies

Voorbeelden van risicomaatregelen kunnen zijn:

- inrichten van een adequate liquiditeitsprognose en –planning,
- implementeren van betere processen en procedures om tot een adequate liquiditeitsprognose te komen, inclusief noodzakelijk geachte controles,
- uitwerken van scenario analyses om het liquiditeitsrisico beter in kaart te brengen,
- opbouwen van een liquiditeitsbuffer ten behoeve van bijstortverplichtingen op derivaten e/o breaks in derivaten.

Risicoscore

- Laag:
  De corporatie loopt vrijwel geen liquiditeitsrisico. De corporatie houdt een goede liquiditeitsprognose en -planning bij en houdt daarbij goed rekening met scenario's en/of risico's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte.
  De corporatie heeft in de afgelopen vijf jaar niet onverwacht bij WSW aan hoeven kloppen voor extra borgingsplafond vanwege prognoses die van onvoldoende kwaliteit waren.
  EN
  Indien de corporatie beschikt over derivaten zijn deze zonder CSA en kan de corporatie niet te maken krijgen met mandatory of mutual breaks. Indien deze wel aanwezig zijn beschikt de corporatie over een zeer goed uitgewerkt plan om de risico's van deze breaks op te vangen (waaronder de aanwezigheid van liquiditeitsbuffers).

- Midden:
  De corporatie loopt enig liquiditeitsrisico. De corporatie houdt een redelijke liquiditeitsprognose en -planning bij. De corporatie houdt voldoende rekening met scenario's en/of risico's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte.
  De corporatie heeft afgelopen jaar niet onverwacht bij WSW aan hoeven kloppen voor extra borgingsplafond vanwege prognoses die van onvoldoende kwaliteit waren.
  EN
  Indien de corporatie beschikt over derivaten met CSA en/of breakclausules,
  beschikt de corporatie over een voldoende uitgewerkt plan om de risico's van deze breaks op te vangen (waaronder de aanwezigheid van liquiditeitsbuffers).

- Hoog:
  De corporatie loopt aanzienlijke liquiditeitsrisico's. De corporatie houdt geen of een slechte liquiditeitsprognose en -planning bij. De corporatie houdt geen rekening met scenario's en/of risico's die mogelijk kunnen leiden tot extra liquiditeitsbehoefte.

De corporatie klopt regelmatig onverwacht bij WSW aan voor extra borgingsplafond vanwege prognoses die van onvoldoende kwaliteit waren.
OF
Aan de corporatie is in de afgelopen 12 maanden een lening verstrekt onder categorie 6. Tijdelijke Liquiditeitssteun voor een liquiditeitstekort uit hoofde van een niet-borgbare verplichting.
OF
Indien de corporatie beschikt over derivaten met CSA en/of break clausules beschikt de corporatie niet over een gedegen plan om de risico's van deze breaks op te vangen.