Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Toezicht WSW 2023

Rapport over het toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Toezicht WSW 2023

Rapport over het toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Datum 11 juli 2024

Colofon

Uitgegeven door Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Postadres Postbus 16191, 2500 BD Den Haag
Telefoon 088 489 00 00
Website www.ilent.nl/onderwerpen/themas/autoriteit-woningcorporaties
X @inspectieLenT | @ILenT_Aw

Inhoudsopgave

COLOFON 2

INHOUDSOPGAVE 3

VOORWOORD 5

SAMENVATTING 6

Overzicht beoordeling 7

Beoordeling naleving beleidsregels en uitkomsten themaonderzoek 7
Beleidsregel I: voldoende (overall score) 7
Beleidsregel II: voldoende (overall score) 7
Beleidsregel III: voldoende (overall score) 8

Beoordeling naleving beheerste en integere bedrijfsvoering en uitkomsten themaonderzoeken 8
Beheerste bedrijfsvoering: verbetering vereist (overall score) 8
Integere bedrijfsvoering: voldoende (overall score) 9
Governance audit 9

Integraal overzicht bevindingen WSW 2023 9

1. OVERZICHT EN SAMENHANG TOEZICHTWERKZAAMHEDEN WSW 12

2. BEOORDELING NALEVING BELEIDSREGELS 13

2.1 Beleidsregel I (borgingsmogelijkheden WSW) 13
2.1.1 Rapportage toereikendheid van het risicokapitaal van WSW 13
2.1.2 Opvolging rapportage externe doorlichting 16
2.1.3 Modelgovernance en modelcommissie van WSW 17
2.1.4 Rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel I 18

2.2 Beleidsregel II (borgen van geldleningen) 18
2.2.1 Beoordelen rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel II 19
2.2.2 Beoordelen rapportages over continuous control monitoring (CCM) 19
2.2.3 Themaonderzoek Bijzonder Beheer 19

2.3 Beleidsregel III (informatieverstrekking) 19
2.3.1 Beoordelen rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel III 20
2.3.2 Voeren gesprekken met de Staat en VNG naar naleving Beleidsregel III 20

3. BEOORDELING NALEVING BEHEERSTE EN INTEGERE BEDRIJFSVOERING 21

3.1 Beoordeling naleving beheerste bedrijfsvoering 21
3.1.1 Kwaliteit (processen) Internal Audit 21
3.1.2 Organisatie Internal Audit en Personeel, Organisatie en Ontwikkeling (P&OO) 22
3.1.3 Enterprise Risk Management (ERM) en Business Control Framework (BCF) 22
3.1.4 Interventie Beleggingsbeleid WSW 24
3.1.5 Interventie Obligobrief WSW (informatieverstrekking richting corporaties) 25
3.1.6 Overtreding Beleggingsstatuut 2023 ten aanzien van liquiditeiten 25
3.1.7 Themaonderzoek Strategische risico's 25

3.1.8 Themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie 26

3.2 Beoordeling naleving integere bedrijfsvoering 27
3.2.1 Bevindingen Internal Audit met betrekking tot de integere bedrijfsvoering 27
3.2.2 Bevindingen managementletter externe accountant 28
3.2.3 Logboek 7 elementen van integere bedrijfsvoering en gedragscode 28
3.2.4 Vastlegging van incidenten met betrekking tot integriteit 29
3.2.5 Verslag vertrouwenspersoon, compliance officer en verklaring bestuur 29

4. OVERIGE TOEZICHTWERKZAAMHEDEN 30

4.1 Overleggen en verslagen 30

4.2 Beoordelingen Geschiktheid en Betrouwbaarheid (G&B) 30

5. FOLLOW-UP GOVERNANCE AUDIT 31

Governance audit 31

6. NAWOORD BIJ REACTIE WSW OP CONCEPTRAPPORT 32

BIJLAGE 1: GRONDSLAG, KADER EN UITVOERING TOEZICHTWERKZAAMHEDEN 33

BIJLAGE 2: REACTIE WSW OP RAPPORT 34

Voorwoord

De Autoriteit woningcorporaties (hierna de Toezichthouder) houdt doorlopend toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De Toezichthouder presenteert in het jaarlijkse toezichtrapport zijn belangrijkste bevindingen en aandachtspunten die voortkomen uit het toezicht op WSW. Het toezicht richt zich daarbij op de beleidsregels I tot en met III en de beheerste en integere bedrijfsvoering.

Voordat dit rapport ingaat op bovengenoemde aandachtsgebieden, schetst de Toezichthouder zijn algemene beeld van WSW en hoe de samenwerking is ervaren in 2023.

Het jaar 2023 stond voor WSW in het teken van voorbereiden op de toekomst. Hoe die toekomst eruitziet is onzeker. Het handelen in onzekerheid was ook het centrale thema op het symposium dat WSW in september 2023 hield voor haar 40-jarig bestaan. WSW anticipeert op de toekomst door relevante ontwikkelingen in kaart te brengen en deze uit te werken in scenario's. Hiervoor heeft WSW onder meer een omgevingsverkenning uitgevoerd in 2023. Het doel van deze verkenning is om meer grip te krijgen op de onzekerheden en zo het borgstelsel robuust te houden. Mooi aan de omgevingsverkenning is dat WSW deskundigen gebruikt, zowel intern als extern. Aan de hand van de scenario's ontwikkelt WSW een strategie die de organisatie op een verantwoorde manier naar 2030 moet loodsen, waarbij ook de huidige degelijke financiële positie blijft gewaarborgd. De strategie van WSW wordt verder uitgewerkt in 2024.

De Toezichthouder benadrukt dat WSW een professionele organisatie is die zorgvuldig opereert in een complexe omgeving, waarin zij regelmatig verschillende belangen van diverse belanghebbenden moet afwegen. Er is veel kennis en ervaring in huis en medewerkers zijn altijd bereid om een inkijk te geven in hun werkzaamheden. Dit neemt niet weg dat de Toezichthouder op een aantal onderdelen ruimte voor verbetering ziet. Tenslotte spreekt de Toezichthouder waardering uit voor het initiatief van het bestuur om de Toezichthouder maandelijks te informeren over recente en relevante ontwikkelingen. Dit gebeurt in informele overleggen. Deze zijn aanvullend op de periodieke overleggen met het bestuur.

Samenvatting

Dit rapport beschrijft de bevindingen en conclusies over het toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) over 2023.

Het toezicht richt zich op de naleving van de beleidsregels en op een beheerste en integere bedrijfsvoering. De Toezichthouder gebruikt voor de beoordeling een vierpuntsschaal. Hierbij is 4 de norm die gehaald moet worden.

Tabel 1: Vierpuntsschaal

Nr.	Beoordeling	Toelichting op beoordeling
4	Voldoende	Er zijn geen bevindingen met een grote impact, mogelijk wel aandachtspunten met een beperkte impact.
3	Verbetering aanbevolen	Er zijn bevindingen, maar die zijn niet cruciaal of materieel. Risico blijft binnen tolerantie. Managementaandacht en monitoring is gewenst.
2	Verbetering vereist	Er zijn bevindingen, vaak cruciaal of materieel. Risico's dreigen buiten toleranties te vallen en directe actie van het management is vereist.
1	Onvoldoende	Er zijn bevindingen van cruciale of materiële aard. Werking is onvoldoende aangetoond en er wordt buiten de risico tolerantie gewerkt.

Het toezicht op de naleving van de beleidsregels en de beheerste en integere bedrijfsvoering is risicogericht en gebaseerd op vertrouwen. Dit betekent onder andere dat de Toezichthouder keuzes maakt in het toezicht op WSW, doelgericht informatie opvraagt en op basis van signalen en ontwikkelingen handelt. De Toezichthouder baseert zich daarbij onder andere op het jaarplan van WSW, nieuwe wetgeving en externe factoren die direct of indirect invloed hebben op de borger.

In 2023 heeft de Toezichthouder ook **verdiepend onderzoek** gedaan op **3 thema's**:

- Bijzonder beheer.
- Beheersing strategische risico's.
- Kracht, tegenkracht en evaluatie.

Dit rapport vat de belangrijkste bevindingen van deze themaonderzoeken samen. De Toezichthouder deelt de volledige uitkomsten in een aparte brief met WSW. De opvolging van de bevindingen uit de onderzoeken wordt gemonitord in 2024.

Daarnaast heeft de Toezichthouder in 2023 2 **informele interventies** uitgevoerd:

- Beleggingsbeleid WSW (al opgestart in 2022).
- Obligobrief 2023.

Beide informele interventies zijn onderdeel van beheerste bedrijfsvoering en zorgden voor 7 opgelegde (herstel)acties aan het bestuur van WSW. Alle acties zijn **positief** opgevolgd door WSW in 2023. De interventies en opvolging door WSW worden kort toegelicht in paragrafen 3.1.5 en 3.1.6.

Tenslotte heeft de Toezichthouder een **overtreding** van het beleggingsstatuut 2023 geconstateerd. Deze overtreding wordt toegelicht onder beheerste bedrijfsvoering in paragraaf 3.1.7.

Overzicht beoordeling

De Toezichthouder heeft WSW voor de naleving van de **beleidsregels I tot en met III** overall een **voldoende** gegeven. Op het onderdeel **beheerste bedrijfsvoering** krijgt WSW overall de score **verbetering vereist**. De **integere bedrijfsvoering** wordt overall met een **voldoende** beoordeeld, maar er is wel een aantal bevindingen. Hieronder volgt een toelichting.

Tabel 2: overzicht beoordeling per onderdeel beoordelingskader

Onderdeel beoordelingskader	Totale beoordeling onderdeel	Verwijzing nadere uitwerking in dit rapport
Beleidsregel I	Voldoende	2.1
Beleidsregel II	Voldoende	2.2
Beleidsregel III	Voldoende	2.3
Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering vereist	3.1
Integere bedrijfsvoering	Voldoende	3.2

Beoordeling naleving beleidsregels en uitkomsten themaonderzoek

Beleidsregel I: voldoende (overall score)

Beleidsregel I beschrijft hoe de toereikendheid van het risicokapitaal jaarlijks moet worden bepaald door WSW. Beleidsregel I stelt ook voorwaarden aan de modelgovernance en de modelcommissie die WSW gevraagd en ongevraagd adviseert over de beheersing van de kapitaal- en risicomodellen. Beleidsregel I regelt verder dat er tenminste elke 5 jaar een externe doorlichting is van de manier waarop WSW het vereiste en beschikbare (risico)kapitaal bepaalt.

De Toezichthouder concludeert dat Beleidsregel I in 2023 **voldoende** is nageleefd. Er is bij deze beoordeling extra aandacht uitgegaan naar de volgende onderdelen:

- Toereikendheidstoets.
- Opvolging rapportage externe doorlichting 2022.
- Rol van de modelcommissie.

De toereikendheidstoets en de opvolging van openstaande punten uit de externe doorlichting zijn volgens planning uitgevoerd en afgerond. Ten aanzien van de rol van de modelcommissie en met name haar betrokkenheid heeft de Toezichthouder een **verbetering aanbevolen** gegeven.

Beleidsregel II: voldoende (overall score)

Beleidsregel II beschrijft de voorwaarden voor verstrekking van borging van geldleningen voor deelnemers.

De Toezichthouder concludeert dat Beleidsregel II in 2023 **voldoende** is nageleefd. Er is bij deze beoordeling extra aandacht gegeven aan de volgende onderdelen:

- Continuous control monitoring rapportages.
- Themaonderzoek naar het bijzonder beheer proces van WSW.

De algehele indruk is dat er een gedegen en zorgvuldig bijzonder beheer proces is ingericht. Hetzelfde geldt voor continuous control monitoring. De uitkomsten van het themaonderzoek naar het bijzonder beheer proces zijn in een aparte brief aan WSW bekendgemaakt.

Beleidsregel III: voldoende (overall score)

Beleidsregel III regelt het overleg en de informatieverstrekking van WSW aan de Staat en Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Deze 2 organen tezamen vormen de achtervang.

De Toezichthouder concludeert dat Beleidsregel III in 2023 **voldoende** is nageleefd. WSW krijgt als **aandachtspunt** mee om de achtervang proactiever te informeren. Dit had bijvoorbeeld gekund bij de opvolging van de openstaande punten naar aanleiding van de rapportage Toezicht WSW 2022. Het gaat dan vooral over de acties die voortvloeiden uit de herstructurering van het beleggingsbeleid.

Beoordeling naleving beheerste en integere bedrijfsvoering en uitkomsten themaonderzoeken

De Toezichthouder beoordeelt de inrichting en de kwaliteit van de uitvoerende processen, de inrichting en de kwaliteit van de administratieve en interne organisatie en de inrichting en kwaliteit van de informatievoorziening en de communicatie van WSW. Centraal bij deze beoordeling staat de vraag of de bedrijfsvoering van WSW beheerst en integer is.

Beheerste bedrijfsvoering: verbetering vereist (overall score)

De Toezichthouder beoordeelt dit onderdeel van beheerste bedrijfsvoering als **verbetering vereist.** Daarmee wordt dezelfde score gegeven als in 2022. De Toezichthouder signaleert een aantal verbeterpunten ten aanzien van de beheerste bedrijfsvoering.

Dit jaar heeft de Toezichthouder met name gekeken naar de volgende onderdelen:

- Kwaliteit processen Internal Audit.
- Organisatie Internal Audit en P&OO.
- Enterprise Risk Management (ERM) systeem en Business Control Framework (BCF).

Per onderdeel beschrijft de Toezichthouder zijn bevindingen en, als dit aanwezig is, welke aandachtpunten er zijn en welke verbeteringen worden aanbevolen of zijn vereist.

De Toezichthouder heeft gekeken naar de kwaliteit van Internal Audit en P&OO. De Toezichthouder is positief over de kwaliteit van de audits die worden uitgevoerd en hoe de audits zichtbaar bijdragen aan een robuuste organisatie. Er is een **verbetering aanbevolen** met betrekking tot de risicoclassificatie die wordt gehanteerd in audits. Bij P&OO is veel aandacht voor het welzijn van de medewerkers; wel moeten er nog 2 bedrijfsprocessen worden beschreven. Daarnaast is het belangrijk dat de vastgestelde bedrijfsprocessen ook worden nageleefd. Dit samen vormt een **aandachtspunt**. De Toezichthouder heeft zich ook verdiept in ERM en BCF. Het BCF is afgerond. De Toezichthouder is benieuwd hoe WSW dit framework verder gebruikt in 2024. Wat betreft ERM heeft WSW stappen gezet ten opzichte van 2022. De ERM-cyclus moet wel nog worden afgerond en vastgelegd, net als de rollen, taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen. Vanwege het grote belang dat de Toezichthouder toedicht aan risicomanagement en de langere aanloop die WSW neemt voor de implementatie, is dit een **verbetering vereist**.

In 2023 zijn ook 2 informele interventies opgelegd aan WSW:

- Interventie Obligobrief 2023 (informatieverstrekking richting corporaties).
- Interventie Beleggingsbeleid, naar aanleiding van een onderzoek in 2022.

Beide informele interventies hadden betrekking op beheerste bedrijfsvoering. In het rapport worden de interventies en de opvolging vanuit WSW kort toegelicht. De acties die aan de interventies zijn gerelateerde zijn **voldoende** uitgevoerd door WSW. De status is **afgerond**.

De Toezichthouder constateert dat WSW op de beheerste bedrijfsvoering op één gebied een **onvoldoende** scoort. Dit betreft naleving van het beleggingsstatuut. De Toezichthouder concludeert dat WSW niet voldoet aan de liquiditeitsvereisten van het beleggingsstatuut dat in 2023 is herzien en goedgekeurd door de deelnemersraad en achtervang. In een aparte paragraaf wordt stilgestaan bij de **overtreding** van het beleggingsstatuut.

Tenslotte zijn bij het onderdeel beheerste bedrijfsvoering ook 2 themaonderzoeken uitgewerkt:

- Beheersing strategische risico's.
- Kracht, tegenkracht en evaluatie.

WSW heeft zichtbaar aandacht voor de veranderende context waarin zij opereert als borgingsinstituut. Er is aandacht voor de veranderende risico's die hiermee gepaard gaan. WSW kan wel beter sturen op een integrale benadering van nieuwe risico's. Veel nieuwe risico's worden geïsoleerd aangepakt, waarbij het bestuur een centrale rol vervult. Het inbedden van deze risico's in de organisatie via bijvoorbeeld het ERM-proces is een **verbetering aanbevolen.** Door de integrale benadering ontstaat ook een beter inzicht in de samenhang tussen verschillende risico's.

Uit het onderzoek naar kracht, tegenkracht en evaluatie volgt onder meer dat WSW een goede structuur heeft opgetuigd om kracht en tegenkracht te organiseren. In de praktijk kan dit nog beter worden gebruikt. Dit themaonderzoek heeft geleid tot een aantal **aandachtspunten**.

De uitkomsten van de themaonderzoeken naar beheersing strategische risico's en kracht, tegenkracht en evaluatie, maakt de Toezichthouder in een aparte brief aan WSW bekend.

Integere bedrijfsvoering: voldoende (overall score)

De Toezichthouder concludeert dat de integere bedrijfsvoering over het geheel genomen een **voldoende** krijgt. Tegelijkertijd heeft hij wel verbeterpunten geconstateerd waarvan wordt verwacht dat WSW deze in 2024 oppakt. Dit geldt bijvoorbeeld voor het implementeren van een alternatief voor het logboek van de 7 elementen van integere bedrijfsvoering **(verbetering aanbevolen)**. Daarnaast verwacht de Toezichthouder dat er processen worden opgesteld voor het registreren van integriteitsmeldingen en het afhandelen van incidenten **(aandachtspunt)**. Dit zijn nog openstaande acties die voortvloeien uit het inrichten van een incidentenregister.

Ook is er in 2023 één incident geweest dat heeft geresulteerd in een extra audit naar de inkoopprocedure van WSW. Hieruit volgen een aantal, in de ogen van de Toezichthouder, majeure bevindingen van Internal Audit. De Toezichthouder vindt het **positief** dat WSW een audit is opgestart naar aanleiding van het incident. Van WSW wordt verwacht dat zij de bevindingen voortkomend uit de audit zorgvuldig afhandelt. Bij dit onderdeel wordt ook ingegaan op de management letter van de externe accountant en de verslagen van de vertrouwenspersoon en de compliance officer.

Governance audit

Tenslotte wordt stilgestaan bij de governance audit. Deze audit is in 2017 uitgevoerd. De audit heeft geleid tot een rapport van de Toezichthouder met 4 aanbevelingen. De eerste 3 aanbevelingen uit de governance audit zijn door het bestuur en de RvC in 2018 opgevolgd. De 4^{e} aanbeveling was het ontwikkelen van een perspectief voor de cultuurverandering. WSW rapporteert jaarlijks over de voortgang. De Toezichthouder verzoekt WSW om de laatste aanbeveling uit de audit in 2024 volledig af te ronden.

Integraal overzicht bevindingen WSW 2023

Hieronder volgt een overzicht van de bevindingen op de verschillende onderdelen van het beoordelingskader. Een nadere toelichting volgt in de hoofdstukken 2 en 3.

In de overall score per onderdeel beoordeelt de Toezichthouder alle relevante bevindingen. Onderstaand overzicht is een opsomming van de bevindingen per onderdeel. Het gaat om bevindingen die in 2024 (extra) aandacht verlangen/vereisen van WSW.

Tabel 3: Integraal overzicht bevindingen WSW 2023

Nummer bevinding	Onderdeel beoordelingskader	Omschrijving waarnemingen en gevraagde actie	Kwalificatie	Verwijzing nadere uitwerking in dit rapport
1	Beleidsregel I	Evalueer de rol van de modelcommissie en maak duidelijke afspraken over hoe de modelcommissie wordt ingezet.	Verbetering aanbevolen	2.1.3
2	Beleidsregel II	Themaonderzoek Bijzonder beheer. Uit het onderzoek komen 6 aandachtspunten naar voren. Deze zijn in een aparte brief teruggekoppeld aan WSW.	Aandachtspunt	2.2.3
3	Beleidsregel III	Informeer achtervang proactiever.	Aandachtspunt	2.3.2
4	Beheerste bedrijfsvoering	Vraag Internal Audit om de risicoclassificatie van bevindingen te evalueren.	Verbetering aanbevolen	3.1.1
5	Beheerste bedrijfsvoering	Zorg dat essentiële bedrijfsprocessen bij P&OO zijn uitgewerkt en bewaak dat deze worden nageleefd.	Aandachtspunt	3.1.2
6	Beheerste bedrijfsvoering	Voltooi ERM-cyclus door ontbrekende elementen in te vullen, beschrijf het onderliggende ERM-proces en integreer daarin ook de rollen, taken en verantwoordelijkheden van medewerkers.	Verbetering vereist	3.1.3
7	Beheerste bedrijfsvoering	Overtreding beleggingsstatuut. In 2024 gaat de Toezichthouder in gesprek met WSW over de afhandeling van dit punt.	Onvoldoende	3.1.6
8	Beheerste bedrijfsvoering	Themaonderzoek Strategische risico's. Waarborg een integrale aanpak van risico's en zorg voor inbedding in de organisatie.	Aandachtspunt	3.1.7
9	Beheerste bedrijfsvoering	Themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie. 3 aandachtspunten: houd	Aandachtspunt	3.1.8

		aandacht voor tegenspraak, verrijk besluitvorming met oordelen van experts en evalueer besluitvorming.		
10	Integere bedrijfsvoering	Werk in 2024 een overtuigend alternatief uit voor het bestaande logboek 7 elementen integere bedrijfsvoering.	Verbetering aanbevolen	3.2.3
11	Integere bedrijfsvoering	Werk in 2024 de nog niet bestaande processen uit die betrekking hebben op incidenten.	Aandachtspunt	3.2.4

1. Overzicht en samenhang toezichtwerkzaamheden WSW

De Toezichthouder houdt sinds juli 2016 toezicht op WSW. Het toezicht richt zich op de naleving van de beleidsregels door WSW en op een beheerste en integere bedrijfsvoering.

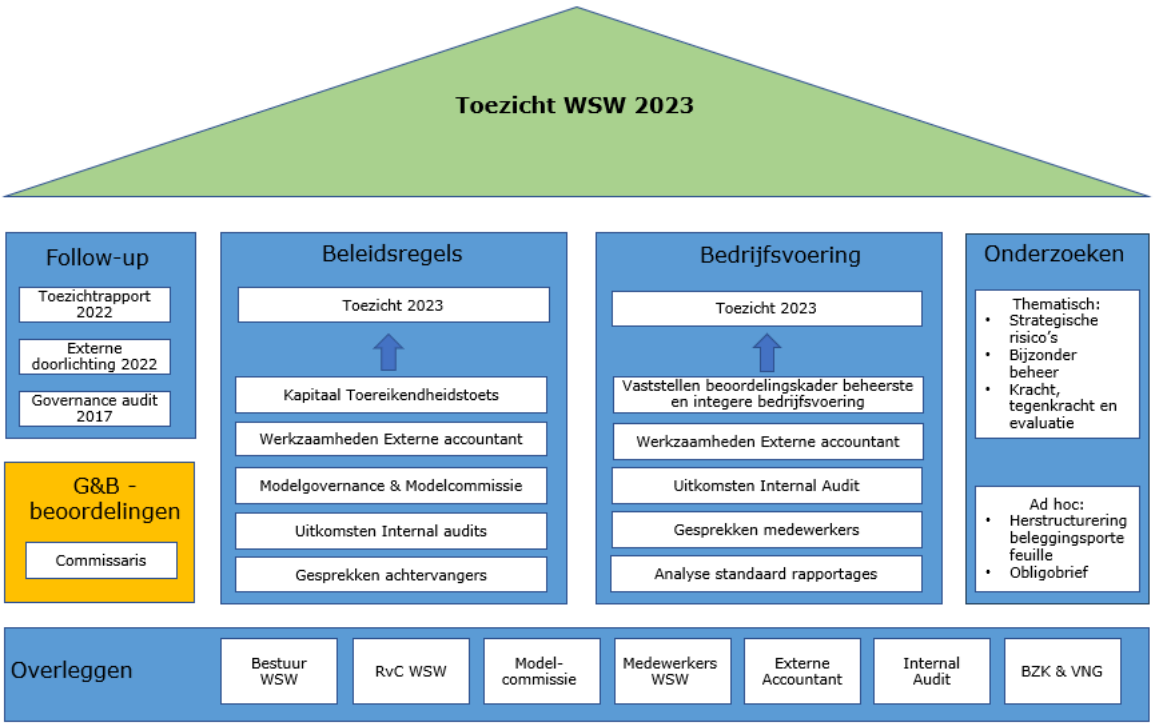
Doel van het toezicht op WSW is om het achtervangrisico van de Staat en de gemeenten te beheersen en een aanspraak op de achtervang te minimaliseren. Het toezicht op WSW richt zich daarom op de beheersing van de risico's in het borgstelsel voor de achtervang, zoals vastgelegd in de beleidsregels. En daarnaast op de beheerste en integere bedrijfsvoering van WSW.

De beleidsregels bepalen de kaders voor de borging van geldleningen van woningcorporaties door WSW en de omvang van het risicokapitaal van WSW. Het risicokapitaal moet toereikend zijn om verliezen van WSW te dekken. Zo wordt het financieel risico voor de Staat en de gemeenten als achtervang voldoende beheerst.

In 2021 zijn er nieuwe beleidsregels geïntroduceerd. Deze hebben meer open normen. WSW wordt met deze open normen gehouden aan een bepaald resultaat, maar de manier waarop dat resultaat wordt bereikt, mag WSW in belangrijke mate zelf bepalen. De Toezichthouder hanteert als vertrekpunt voor het toezicht een zogenoemde 'principle based' aanpak. Het toezicht op de naleving van de beleidsregels en de beheerste en integere bedrijfsvoering is risicogericht en gebaseerd op vertrouwen. Het goed functioneren van onder andere het bestuur en de RvC van WSW is hierbij essentieel. Dit geldt ook voor een goede governance en daarmee het beheersen van de belangrijkste risico's, inclusief het achtervangrisico.

Het volgende overzicht geeft globaal in samenhang de activiteiten weer in het kader van het extern toezicht in 2023 op WSW.

Figuur 1: Samenhang activiteiten extern toezicht op WSW in 2023



In de volgende hoofdstukken worden de bevindingen en conclusies van het toezicht op WSW in 2023 per activiteit toegelicht.

2. Beoordeling naleving beleidsregels

De Toezichthouder licht in dit hoofdstuk per beleidsregel toe in welke mate deze is nageleefd. Daarbij wordt aangegeven welke elementen zijn meegenomen in de beoordeling.

2.1 Beleidsregel I (borgingsmogelijkheden WSW)

De naleving van Beleidsregel I beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2023 als **voldoende**.

Beleidsregel I beschrijft hoe de toereikendheid van het risicokapitaal jaarlijks moet worden bepaald door WSW. Om te beoordelen of WSW Beleidsregel I heeft nageleefd heeft de Toezichthouder de volgende zaken onderzocht:

1. Rapportage toereikendheid van het risicokapitaal van WSW.
2. Opvolging rapportage externe doorlichting.
3. Modelgovernance en modelcommissie van WSW.
4. Rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel I.

2.1.1 Rapportage toereikendheid van het risicokapitaal van WSW

Beleidsregel I bepaalt dat WSW jaarlijks, uiterlijk op 1 december, de toereikendheid van het risicokapitaal beoordeelt. Dit doet WSW op basis van de meest recente jaarrekening van de deelnemers (artikel 2). WSW kan geldleningen borgen wanneer het risicokapitaal toereikend is om verliezen van WSW te dekken. Artikel 2 lid 2 geeft aan dat van toereikendheid sprake is als het beschikbaar risicokapitaal (artikel 4) groter of gelijk is dan het vereist kapitaal (artikel 3). Als het risicokapitaal niet toereikend is, maar inclusief heffing van het maximale jaarlijks obligo gedurende 10 jaar daarna wel, dan is WSW in herstel en mag WSW blijven borgen (artikel 5). Als met het maximaal op te halen obligo gedurende 10 jaar het risicokapitaal nog steeds niet toereikend is, dan mag WSW geen leningen meer borgen (artikel 6).

Het vereist kapitaal van WSW is voor 1 december 2023 berekend door WSW en is gebaseerd op de marktwaarde van het vastgoed en de geborgde leningen per eind 2022 en op de vastgestelde ratings (risicoscores) van individuele woningcorporaties per 15 oktober 2023. Het vereiste kapitaal is volgens WSW € 947 miljoen. Het beschikbare risicokapitaal is per eind 2022 € 2.692 miljoen. Omdat het beschikbare risicokapitaal groter is dan het vereiste kapitaal, is het risicokapitaal van WSW toereikend. Hiervoor wordt verwezen naar de eerder aangehaalde definitie uit artikel 2 lid 2 van Beleidsregel I. Het voldoen aan de toereikendheidstoets geeft grote zekerheid dat WSW aan alle borgaanspraken kan voldoen zonder de Staat en VNG in hun positie als achtervang te hoeven aanspreken.

Berekening vereist kapitaal
Het vereist kapitaal bestaat uit verwachte en onverwachte verliezen, voor deelnemers in default en niet in default (artikel 3).

Het verwachte verlies voor deelnemers die niet in default zijn, wordt berekend volgens de formule EL = PD x LGD x EAD. Dit staat voor Expected Loss (verwacht verlies) = Probability of Default (kans op default) x Loss Given Default (verlies in geval van default) x Expected Loss at Default (verwacht verlies in geval van default).

WSW berekent het onverwachte verlies van deelnemers die niet in default zijn met de Basel-formule voor banken. Hierbij hanteert WSW een betrouwbaarheidsinterval van 99%. WSW past daarbij een grotepostencorrectie toe om het idiosyncratisch (corporatiespecifieke) risico van de portefeuille te reflecteren en om rekening te houden met de aanwezigheid van deelnemers met een relatief grote blootstelling.

Voor de deelnemende corporaties in default, Woonstichting Geertruidenberg (WSG) en Stichting Humanitas Huisvesting (SHH), is het verwachte verlies de voorziening zoals opgenomen in de jaarrekening 2022 van WSW. Het onverwachte verlies voor WSG en SHH is de uitkomst van een doorrekening op basis van expert judgement door WSW van het mogelijke extra verlies. Voor de verwachte verliezen wordt € 91 miljoen minder kapitaal berekend dan in 2022. Voor de onverwachte verliezen is het bedrag met € 35 miljoen toegenomen. Bij de verwachte verliezen heeft de bijstelling onder meer te maken met de rentestijging. Het onverwachte verlies hangt onder meer samen met de proceskansen bij lopende rechtszaken. In 2022 is WSW ontvankelijk verklaard in zijn beroep bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State. In februari 2024 is een hoorzitting en later in 2024 volgt naar verwachting een uitspraak.

Het vereiste kapitaal berekent WSW op € 947 miljoen. Dit bestaat voor 61% uit verliezen van corporaties niet in default en voor 39% uit verliezen van corporaties in default (WSG en SHH), of anders verdeeld, voor 20% uit verwachte verliezen en voor 80% uit onverwachte verliezen.

Tabel 4: Vereiste kapitaal en percentages

	Vereist kapitaal in miljoenen	Percentage
Verwachte verliezen corporaties niet in default	€ 26	2,7%
Onverwachte verliezen corporaties niet in default	€ 548	57,9%
Verwachte verliezen WSG/SHH	€ 164	17,3%
Onverwachte verliezen WSG/SHH	€ 209	22,1%
Totaal vereist kapitaal	**€ 947**	**100%**

Vestia wordt in de toereikendheidstoets 2023 voor het laatst meegenomen
Op 19 september 2022 heeft de Aw goedkeuring gegeven om Stichting Vestia zuiver te splitsen in 3 stichtingen. Dit zijn Stichting Hef Wonen, Stichting Hof Wonen en Stichting Stedelink. Stichting Vestia hield per 1 januari 2023 op te bestaan. Daarbij is het vermogen inclusief alle rechten en plichten van Vestia overgegaan naar de 3 nieuwe corporaties. Door de splitsing ontstonden 3 nieuwe, kleinere corporaties die lokaal gebonden zijn en dichter bij de huurders en gemeenten staan. De corporaties kunnen zich focussen op de volkshuisvestelijke uitdagingen in de eigen gemeenten. De toereikendheidstoets is uitgevoerd met data per 31 december 2022, daarom wordt Vestia nog als geheel meegenomen in deze analyse. Vanaf volgend rapport worden de effecten van de splitsing zichtbaar.

De Toezichthouder heeft geen opmerkingen bij de berekening van het vereiste risicokapitaal door WSW.

Berekening beschikbaar risicokapitaal
Het beschikbare risicokapitaal bestaat uit het risicovermogen, het maximaal jaarlijks obligo dat deelnemers gedurende een kalenderjaar aan WSW verschuldigd zijn en het gecommitteerd obligo (artikel 4). Het gecommitteerd obligo en het maximaal jaarlijks obligo worden in de berekening van het risicokapitaal meegenomen met een afslag voor mogelijke niet beschikbaarheid (het zekerheidsniveau).

Het beschikbare risicokapitaal van WSW is € 2.692 miljoen:

Tabel 5: Beschikbaar risicokapitaal en percentages

	Risicokapitaal in miljoenen	Percentage
Risicovermogen WSW	€ 484	18%
Obligolening (2,6%)	€ 2.049	76%
Jaarlijks obligo 0,25% (1e jaar)	€ 159	6%
Totaal (beschikbaar) risicokapitaal	€ 2.692	100%

De Toezichthouder heeft geen opmerkingen bij de berekening van het beschikbare risicokapitaal door WSW.

Gewenste zekerheidsniveau achtervang
De Staat en VNG beoordelen het risicokapitaal als toereikend wanneer de kans dat het risicokapitaal voldoende is om verliezen van WSW te dekken 99% bedraagt. Dit staat in de inleidende paragraaf (considerans) bij Beleidsregel I. Een hersteltermijn voor WSW van maximaal 10 jaar moet hierbij worden betrokken. Op verschillende elementen van het kapitaalbeleid is niet volledig te bepalen of het risicokapitaal met 99% zekerheid voldoende is om deze verliezen te dekken. In de opzet, de toepassing en de beheersing van haar activiteiten spant WSW zich daarom optimaal in om het door de achtervang gewenste zekerheidsniveau te realiseren.

De Toezichthouder concludeert dat WSW heeft voldaan aan de voorwaarden van de toereikendheidstoets. De toets is tijdig uitgevoerd en het risicokapitaal is groter dan het vereiste kapitaal. De Toezichthouder concludeert dat er sprake is van **toereikendheid**.

Naast de toereikendheidstoets geldt een minimale omvang van het risicovermogen

Naast de toereikendheidstoets kijkt WSW specifiek naar de omvang van het risicovermogen.

De hoogte van het minimale risicovermogen ligt vast in het Reglement van Deelneming (RvD) en wordt bepaald door het hoogste bedrag van 3 toetsen:

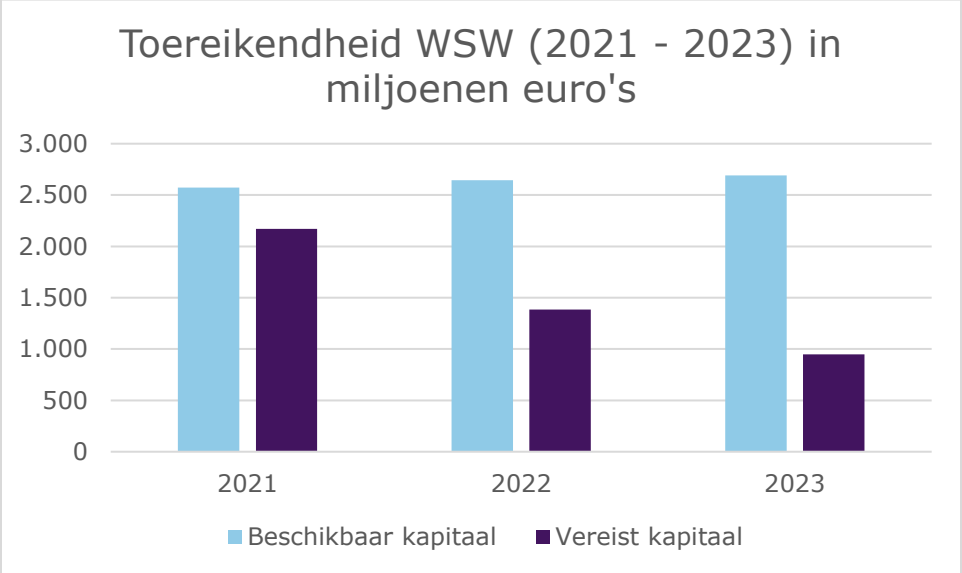
(i) De door WSW gevormde voorziening voor verliezen als gevolg van aanspraken op door WSW verstrekte borgstellingen die zich al hebben voorgedaan en verliezen waarvan WSW verwacht dat deze zich binnen een tijdsperiode van één jaar zullen voordoen.
(ii) De minimale liquiditeit ter hoogte van 0,65% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar.
(iii) Het risicovermogen dat noodzakelijk is om te voldoen aan de kapitaaltoereikendheidstoets zoals opgenomen in Beleidsregel I.

De toets over de gevormde voorziening (i) en de toets om te voldoen aan de kapitaaltoereikendheidstoets (iii) worden jaarlijks in november gedaan. Deze kunnen niet eerder omdat vastgestelde risicoscores per 15 oktober worden gebruikt. De toets over liquiditeit (ii) vindt plaats na afronding van de jaarrekening.

Op dit moment is toets ii het meest restrictief voor WSW. Het risicovermogen is € 484,5 miljoen per eind 2022 en de som van de nominale schuldrestanten is € 85,2 miljard. Toets ii schrijft voor dat het risicovermogen minimaal € 553,7 miljoen moet zijn (0,65% * € 85,2 miljard). Het verschil van € 69,2 miljoen (€ 553,7 – € 484,5) is onderdeel van het jaarlijkse obligo dat WSW heeft opgehaald in 2023. Daarnaast is in 2023 € 18 miljoen obligo geheven vanwege de uitstroom van rente en aflossingen op leningen van WSG en SHH in 2023. In totaal is er € 87,2 miljoen aan obligo opgehaald. Dit resulteert in een bedrag voor vennootschapsbelasting (25,6%) van € 117,5 miljoen. Dit bedrag is in april 2023 gefactureerd aan de deelnemers.

De toereikendheid van WSW door de jaren heen
Bovenstaande berekeningen vormen slechts een momentopname. De Toezichthouder monitort daarnaast de ontwikkeling van de toereikendheid door de jaren heen. In onderstaande grafiek 1 staat de toereikendheid van WSW van de afgelopen 3 jaar. Duidelijk is dat de toereikendheid sterk is verbeterd tijdens de afgelopen 3 jaar. Dit heeft met name te maken met een forse afname in vereist kapitaal. Belangrijkste oorzaken van deze afname zijn de fors gestegen rente en de gedaalde kansen op default (PD) van corporaties. Hoe het vereist kapitaal zich komend jaar ontwikkelt is onzeker en hangt bijvoorbeeld af van de renteontwikkeling.

Grafiek 1: Toereikendheid WSW over afgelopen 3 jaar



2.1.2 Opvolging rapportage externe doorlichting

Beleidsregel I regelt dat er tenminste elke 5 jaar een externe doorlichting is van de manier waarop WSW het vereiste en beschikbare (risico)kapitaal bepaalt.

In 2022 heeft KPMG een externe doorlichting uitgevoerd op de kapitaalmodellen die WSW gebruikt.

In het eindrapport stond dat KPMG voor 4 onderwerpen zonder nadere analyse de passendheid niet kon bepalen:

- De afslag op waardering onderpand (in default).
- De grotepostencorrectie.
- De afslag voor mogelijke niet-beschikbaarheid jaarlijks obligo.
- De afslag voor mogelijke niet-beschikbaarheid gecommitteerd obligo.

In 2023 heeft WSW deze 4 onderwerpen verder geanalyseerd. Er zijn geen bevindingen die hebben geleid tot aanpassing van bestaande modellen. Wel zal WSW in 2024 nader onderzoek doen naar de precieze drivers van de waardering van het onderpand (onderwerp 1). Momenteel onderzoekt WSW in overleg met haar deelnemers en de achtervang de maximale borg en waar deze aan is gekoppeld. In het verlengde hiervan zal ook opnieuw de grotepostencorrectie worden bestudeerd (onderwerp 2). Ook de afslagen op obligo (onderwerpen 3 en 4) zijn opnieuw geanalyseerd. Conclusie is dat de gehanteerde percentages voor het obligo prudent zijn ingestoken.

De achtervang geeft aan dat WSW in voldoende mate opvolging heeft gegeven aan de 4 openstaande onderwerpen. VNG geeft wel aan dat de stukken zeer technisch van aard zijn. Hierdoor zijn deze moeilijk over de bühne te brengen richting haar achterban, de gemeenten. De

Toezichthouder ondersteunt die constatering. VNG heeft hier over gesproken met WSW. Meer informatie hierover in paragraaf 2.3.2.

Hiermee heeft WSW **voldoende** opvolging gegeven aan aandachtpunt 3 uit het toezichtrapport van 2022.

Scenarioanalyses en toereikendheid
Naar aanleiding van het kwalitatieve karakter van de externe doorlichting adviseerde de Toezichthouder aan WSW in het toezichtrapport over 2022 om (stress-)scenarioanalyses uit te voeren en ook risico's te kwantificeren. WSW is hier in 2023 voortvarend mee aan de slag gegaan. Diverse input parameters zijn geschokt en de effecten ervan op de toereikendheid van het kapitaal van WSW zijn in kaart gebracht. In 2024 gaat WSW hier verder mee. De Toezichthouder vindt dat hier **voldoende** aandacht aan is besteed en moedigt WSW aan om op dezelfde manier als in 2023 hiermee verder te gaan.

2.1.3 Modelgovernance en modelcommissie van WSW

Beleidsregel I stelt voorwaarden aan de modelgovernance (artikel 7). Het gaat dan om de opzet, toepassing en beheersing van de kapitaal- en risicomodellen die WSW hanteert.

Volgens de considerans bij Beleidsregel I moet WSW bij het inrichten van de modelgovernance rekening houden met het streven naar het door de achtervang gewenste zekerheidsniveau van 99%, zodat het risicokapitaal voldoende is om verliezen van WSW te dekken. Onderdeel van de opzet, toepassing en beheersing is het installeren van een modelcommissie met externe deskundigen die WSW gevraagd en ongevraagd adviseert over de opzet en werking van de kapitaal- en risicomodellen.

Modelgovernance
De kapitaal- en risicomodellen van WSW zijn naar hun aard complex. Om de opzet goed te kunnen beoordelen en de actualiteit en werking ervan te kunnen toetsen en beheersen is het goed vastleggen van de modellen essentieel. Met de aanleg van een modellenbibliotheek, die jaarlijks wordt geactualiseerd, heeft WSW hiervoor een goede basis gelegd. Daarnaast heeft WSW voor de beheersbaarheid van de modellen onderscheid gemaakt in de eigenaarsrol, ontwikkelaarsrol en validatierol. Daarmee heeft WSW de noodzakelijke functiescheiding aangebracht. Ook heeft WSW een modelcyclus ingericht om modellen tussentijds intern te actualiseren en te valideren en de modelcommissie een betekenisvolle rol te kunnen laten spelen.
In de modelcyclus worden 6 stappen onderscheiden. Ter afronding van de vorige cyclus en als start van de nieuwe cyclus inventariseert WSW welke observaties en bevindingen er zijn gedaan die bij kunnen dragen aan een betere uitvoering van Beleidsregel I. De verbeterpunten uit deze evaluatie onderzoekt WSW verder en werkt zij vervolgens uit in wijzigingsvoorstellen.
Op basis van de soort wijziging en de materialiteit hiervan vindt overeenkomstig de modelgovernance besluitvorming plaats. Waar van toepassing adviseert de modelcommissie het bestuur van WSW over de modelwijzigingen. In de volgende fase wordt het gewijzigde model geïmplementeerd. Tijdens de modelvalidatiefase worden modellen onafhankelijk beoordeeld op geschiktheid voor het beoogde doel. Na de interne validatie en goedkeuring volgt de uiteindelijke toereikendheidstoets.

In 2023 zijn er **geen wijzigingen** aangebracht door WSW in de kapitaal- en risicomodellen. Wel wordt vanaf 2023 een nieuwe rentecurve gebruikt in de marktwaardering van de EAD. De oude curve hield namelijk op te bestaan. Al in 2022 heeft WSW besloten om deze te vervangen. Zowel de oude als de nieuwe curve zijn marktconforme risicovrije rentecurves. De bestaande modellen zijn wel opnieuw gevalideerd. Hieruit zijn geen bevindingen naar voren gekomen. In het laatste kwartaal van 2023 zijn volgens planning de berekeningen in de toereikendheidstoets uitgevoerd. De Toezichthouder concludeert dat WSW de modelcyclus op een **goede** manier heeft doorlopen in 2023.

Modelcommissie
De modelcommissie is door het bestuur van WSW ingesteld per 1 juli 2021. Er zijn 3 externe leden benoemd met ruime ervaring op het gebied van kapitaal- en risicomodellen. De taakvervulling en bevoegdheden zijn uitgewerkt in een reglement en een charter. Volgens het charter richt de opdracht van de modelcommissie zich op de opzet en werking van de modellen, waarbij de validatie primair kwalitatief van aard is. De validatie van de rekenkundige juiste werking van de modellen wordt volgens het charter binnen de dagelijkse organisatie van WSW belegd. In de praktijk betekent dit volgens het charter dat de modelcommissie zich bezighoudt met vraagstukken en wijzigingen die WSW aan de commissie voorlegt. De modelcommissie brengt in dit kader, vanuit de eigen kennis en ervaring, gevraagd en ongevraagd advies uit.

De Toezichthouder vindt het positief dat de notulen van vergaderingen met de modelcommissie zijn uitgebreid met gevraagde en ongevraagde adviezen en een eventuele onderbouwing. De Toezichthouder moedigt de commissie aan om hier in 2024 mee verder te gaan. Het **aandachtspunt** uit het rapport over 2022 is hiermee in voldoende mate opgevolgd.

De Toezichthouder heeft geconstateerd dat de modelcommissie is betrokken bij het doorlopen van de modelcyclus. In 2023 zijn de kapitaalmodellen niet gewijzigd en zijn er ook geen wijzigingen ter advisering voorgelegd aan de modelcommissie.

WSW heeft begin 2023 samen met de modelcommissie geïnventariseerd welke punten op de agenda kunnen voor dat jaar. Naast het eerder genoemde prudentieonderzoek zijn onder andere genoemd: onderzoek naar het PD-model, upgrade model LGD en ESG. Op basis van de notulen kan niet worden vastgesteld dat de modelcommissie gedurende 2023 betrokken is bij deze onderzoeken. Uit de notulen over 2023 maakt de Toezichthouder daarnaast op dat er in 2023 1 ongevraagd advies en 2 gevraagde adviezen zijn uitgebracht door de modelcommissie.

De Toezichthouder geeft als **verbetering aanbevolen** mee om de rol van de modelcommissie opnieuw te **evalueren** en te beoordelen op welke manier deze rol het beste tot haar recht komt. Daarbij kijkt de Toezichthouder naar de betrokkenheid bij de onderzoeksagenda die aan het begin van het jaar wordt opgesteld. Maak hierover specifieke afspraken met elkaar. Voorwaarde is dat de commissie vanaf het begin wordt aangehaakt in dossiers en dat zij goed wordt geïnformeerd over ontwikkelingen. Daar ligt een duidelijke rol voor WSW. Neem in de evaluatie mee wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de modelcommissie in een jaar waarin de modellen niet worden gewijzigd en of WSW de rol van de modelcommissie wil beperken tot uitsluitend wat in het charter is beschreven. Oftewel, past het gegeven mandaat bij de rol die WSW weggelegd ziet voor de modelcommissie?

2.1.4 Rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel I

Naast de eigen beoordeling van de 3 eerder genoemde elementen heeft de Toezichthouder, in lijn met de uitgangspunten van de toezichtvisie 2021, gekeken naar de onderzoeken van Internal Audit en de externe accountant naar de naleving van Beleidsregel I. Uit deze beoordeling blijken **geen bevindingen** met betrekking tot de naleving van Beleidsregel I.

2.2 Beleidsregel II (borgen van geldleningen)

De naleving van Beleidsregel II beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2023 als **voldoende**.

Beleidsregel II beschrijft de voorwaarden voor verstrekking van borging van geldleningen voor deelnemers. Om te beoordelen of de Beleidsregel II is nageleefd, heeft de Toezichthouder het volgende gedaan:

1. Beoordelen rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel II.
2. Beoordelen rapportages over continuous control monitoring (CCM).
3. Themaonderzoek Bijzonder Beheer.

2.2.1 Beoordelen rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel II

Internal Audit van WSW concludeert dat er ten aanzien van Beleidsregel II in 2023 geen bevindingen of aanbevelingen zijn. De Toezichthouder heeft de uitkomsten van de audit besproken met de internal auditor. Dit heeft geen bijzonderheden opgeleverd. De openstaande aanbevelingen uit de audit over het jaar 2021 met betrekking tot Beleidsregel II die nog opgevolgd moesten worden, zijn inmiddels afgerond.

2.2.2 Beoordelen rapportages over continuous control monitoring (CCM)

Naast periodieke audits, uitgevoerd door de internal auditor, hanteert WSW ook een kwaliteitscontrole ('continuous control monitoring' oftewel 'CCM') op het primaire proces borgen leningen, die eveneens van belang is voor de naleving van Beleidsregel II (artikel 5, lid 1). Ieder kwartaal worden de goedgekeurde borgstellingen op basis van key controls beoordeeld. Elke tekortkoming wordt ingeschaald naar de zwaarte van de bevinding en geanalyseerd. Vanaf het 2e kwartaal van 2023 past WSW een nieuwe normering toe voor het beoordelingsproces. Hiervoor zijn de controles van het eerste kwartaal opnieuw beoordeeld volgens de nieuwe normering. In heel 2023 zijn 120 dossiers gecontroleerd. De controles hebben één bevinding opgeleverd. Hier is adequaat op gehandeld. De Toezichthouder beoordeelt dat WSW de controles op het proces borgen leningen **zorgvuldig** heeft ingericht.

2.2.3 Themaonderzoek Bijzonder Beheer

De Toezichthouder heeft in 2023 onderzoek gedaan naar de manier waarop WSW bijzonder beheer heeft ingericht. Bijzonder beheer is strikt genomen geen onderdeel van beleidsregel II, maar er zijn wel veel raakvlakken. Woningcorporaties die namelijk niet voldoen aan de voorwaarden voor het verstrekken van geborgde leningen, zoals opgenomen in Beleidsregel II, worden veelal in bijzonder beheer geplaatst.

Aanleiding voor dit onderzoek zijn de bindende Nationale Prestatieafspraken waarin onder meer is overeengekomen dat corporaties in de periode 2022 tot en met 2030 250.000 sociale huurwoningen opleveren en dat bestaand bezit in versneld tempo moet worden verduurzaamd. Dit betekent dat corporaties de komende jaren fors moeten investeren wat rechtstreeks effect heeft op de schuldenlast van corporaties. De Toezichthouder heeft onderzocht of WSW over een gedegen bijzonder beheer proces beschikt. Is WSW goed ingericht op het scenario waarin meerdere corporaties instromen in bijzonder beheer door bijvoorbeeld een verslechterde financiële positie? Hiervoor zijn beleidsdocumenten, werkinstructies en (voortgangs-)rapportages geanalyseerd. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met medewerkers. Ten tijde van het onderzoek zaten er bij WSW 6 corporaties in bijzonder beheer.

De hoofdconclusie is dat WSW beschikt over een **gedegen** en **zorgvuldig** bijzonder beheer proces. De Toezichthouder signaleert nog een aantal verbeterpunten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de rapportages over bijzonder beheer. Hierin kan meer aandacht worden besteed aan de voortgang van corporaties. De Toezichthouder koppelt de bevindingen van dit onderzoek terug in een aparte brief aan WSW.

2.3 Beleidsregel III (informatieverstrekking)

De naleving van Beleidsregel III beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2023 als **voldoende**.

Beleidsregel III regelt het overleg en de informatieverstrekking van WSW aan de Staat en VNG. Om te beoordelen of WSW Beleidsregel III heeft nageleefd heeft de Toezichthouder het volgende gedaan:

1. Beoordelen rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel III.
2. Voeren gesprekken met de Staat en VNG naar naleving Beleidsregel III.

2.3.1 Beoordelen rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel III

De internal auditor van WSW heeft in de audit Beleidsregels vastgesteld dat aan alle afspraken in Beleidsregel III voldaan is. De Toezichthouder heeft de uitkomsten van de audit besproken met de internal auditor. Dit heeft geen bijzonderheden opgeleverd.

2.3.2 Voeren gesprekken met de Staat en VNG naar naleving Beleidsregel III

De Toezichthouder constateert op basis van gesprekken met de achtervang dat er periodiek overleg is geweest tussen WSW en de achtervang. Dit was op zowel tactisch (operationeel) niveau als op beleidsniveau. WSW heeft ook voldaan aan de informatieverstrekking zoals vastgelegd in een procesbeschrijving en werkafspraken. Daarbij heeft WSW ook aanvullende informatie verstrekt op verzoek van de achtervang.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) geeft in een gesprek met de Toezichthouder aan dat er wel ruimte is voor verbetering. Soms duurt het lang voordat informatie wordt aangeleverd, of wordt informatie pas na aandringen aangeleverd door WSW. De achtervang verwacht dat bepaalde informatie ook proactief wordt aangeleverd door WSW. Als voorbeeld wordt genoemd de impactanalyse van de herstructurering van de beleggingsportefeuille en de evaluatie van de besluitvorming. In de kamerbrief bij het toezichtrapport van 2022 wordt hier om gevraagd.

Bij VNG is het WSW-dossier in 2023 overgedragen aan andere medewerkers. Het jaarplan 2023 is pas op 13 december 2023 verstrekt door WSW. Het lijkt erop dat VNG in 2023 niet altijd proactief is geïnformeerd. De Toezichthouder vraagt WSW om extra aandacht te besteden aan het inrichten van een goede informatiestroom richting de nieuwe medewerkers. WSW geeft aan in de werkrelatie met VNG als uitgangspunt maximaal faciliterend te willen zijn.

Daarnaast geeft VNG aan dat er bij haar en de achterban, wiens belangen zij behartigt, grote behoefte is aan duidelijke en heldere informatie en communicatie. Sommige onderwerpen, zoals de opvolging van de externe doorlichting en de maximale borg, kunnen minder technisch worden omschreven, zodat een breed publiek de boodschap begrijpt. VNG heeft deze wens ook gedeeld met WSW. VNG wil meer door WSW worden meegenomen in onderwerpen die voor haar van belang zijn. De Toezichthouder zal in 2024 bestuderen of WSW hieraan tegemoetkomt.

De Toezichthouder beschouwt het pro-actiever delen van informatie als **aandachtspunt**.

3. Beoordeling naleving beheerste en integere bedrijfsvoering

Naast de 3 beleidsregels is gekeken naar de bedrijfsvoering van WSW. Hierbij beoordeelt de Toezichthouder of deze voldoende beheerst en integer is. De algemene kwaliteit daarvan beïnvloedt in belangrijke mate het functioneren, de resultaten en de continuïteit van de organisatie als geheel. Hierna worden deze onderdelen apart behandeld.

3.1 Beoordeling naleving beheerste bedrijfsvoering

Beheerste bedrijfsvoering is geregeld in artikel 59d van de Woningwet. Onder beheerste bedrijfsvoering wordt verstaan de inrichting en de kwaliteit van de uitvoerende processen, de inrichting en de kwaliteit van de administratieve en interne organisatie en de inrichting en kwaliteit van de informatievoorziening en de communicatie.

De naleving van de beheerste bedrijfsvoering beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2023 als **verbetering vereist.**

Bij beoordeling van de beheerste bedrijfsvoering kijkt de Toezichthouder naar de onderzoeken die worden uitgevoerd door Internal Audit. Daarnaast doet de Toezichthouder zelfstandig onderzoek naar bijvoorbeeld de inrichting van de organisatie en processen. Dit jaar zijn 2 themaonderzoeken gedaan in kader van de beheerste bedrijfsvoering. In 2023 is specifiek gekeken naar:

- Kwaliteit processen Internal Audit.
- Organisatie Internal Audit & P&OO.
- Enterprise Risk Management (ERM) systeem en Business Control Framework (BCF).
- Interventie Beleggingsbeleid WSW.
- Interventie Obligobrief 2023 (informatieverstrekking richting corporaties).
- Overtreding Beleggingsstatuut 2023 ten aanzien van liquiditeiten.
- Themaonderzoek Beheersing strategische risico's.
- Themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie.

3.1.1 Kwaliteit (processen) Internal Audit

De Toezichthouder ontvangt jaarlijks van Internal Audit het jaarplan, de vooraankondigingen van de audits, de uitkomsten van de audits en de voortgangsrapportages van de auditkalender. De Toezichthouder is van oordeel dat WSW over een **goed** ingerichte auditcyclus beschikt. Er wordt jaarlijks een auditplan opgesteld aan de hand van een auditkalender. Deze wordt eventueel aangevuld met ad hoc verzoeken van het bestuur en opdrachten van de RvC. In 2023 is er één ad hoc verzoek van het bestuur geweest, namelijk een audit naar de inkoopprocedure. Zie hiervoor 3.2.1 in dit rapport. WSW streeft ernaar om het Business Control Framework als basis te nemen voor de vaststelling van het jaarplan van audit. Deze werkwijze is in 2023 nog niet gevolgd.

De Toezichthouder bespreekt periodiek met WSW de uitkomsten van audits en de voortgang van afhandeling. Over het algemeen worden bevindingen snel opgevolgd. Uitzondering vormt één openstaande actie naar aanleiding van de audit Planning en Control uit 2021. Deze is gedurende 2023 niet afgehandeld, ondanks herhaaldelijk herinneren van de Internal Auditor. De Toezichthouder heeft het bestuur hierop bevraagd. Dit voorbeeld duidt niet op een structureel probleem.

Verder constateert de Toezichthouder dat in heel 2023 door de internal auditor geen enkele bevinding de kwalificatie 'hoog' heeft gekregen. Internal Audit hanteert voor de classificatie van bevindingen de volgende indeling: laag, midden of hoog. Voor 'hoog' wordt de volgende omschrijving gegeven: Ernstige tekortkoming(en) met betrekking tot de mate van beheersing leidend tot een hoog risico op het niet behalen van de organisatie- of procesdoelstellingen, fouten, fraude, financiële verliezen, ontevreden stakeholders, niet voldoen aan wet- en regelgeving, etcetera.

Precies dezelfde definitie wordt gebruik bij 'midden' met als enige verschil dat het dan niet gaat om 'ernstige tekortkomingen' maar om 'tekortkomingen'. In de ogen van de Toezichthouder gaat het om een subjectieve maatstaf. Onduidelijk is wanneer precies sprake is van 'ernstig' en wanneer niet.

De Toezichthouder constateert dat er in 2023 geen bevindingen als hoog risico zijn geclassificeerd. Hierover hebben de Toezichthouder en de internal auditor met elkaar gesproken om een beter beeld te krijgen bij de bevindingen en classificatie. Voor dit gesprek zijn 2 audits met, in de ogen van de Toezichthouder, majeure bevindingen doorgenomen.

Het gaat om de audit Inkoopprocedure en de audit controleplan B&C-RM. De Toezichthouder heeft ook met het bestuur gesproken over deze audits. **Verbetering aanbevolen:** De Toezichthouder adviseert de internal auditor om de classificaties te evalueren. Ga na of de classificaties en de daarbij horende definities nog steeds toepasbaar zijn in de praktijk.

3.1.2 Organisatie Internal Audit en Personeel, Organisatie en Ontwikkeling (P&OO)

In het toezichtrapport van 2022 signaleerde de Toezichthouder de kwetsbaarheid van de Internal Audit functie. De internal auditor is een belangrijke steunpilaar voor de Toezichthouder en als 3e lijn ook een direct aanspreekpunt. De kwetsbaarheid had te maken met de aankondiging van de huidige auditor om te stoppen bij WSW.

WSW is in 2023 een wervingsprocedure gestart om een nieuwe internal auditor aan te trekken. De huidige auditor heeft aangekondigd een jaar langer in dienst te blijven, maar wel zijn werkzaamheden voor WSW af te bouwen. De Toezichthouder vindt het positief dat WSW een dakpanconstructie heeft ingericht, waarbij in ieder geval in 2024 de nieuwe auditor nog samenwerkt met de ervaren auditor. Met deze constructie heeft WSW ook georganiseerd dat binnen Internal Audit er een sparringpartner is. Tegelijkertijd is er ook extra ruimte gecreëerd om zaken uit te besteden aan een externe partij. In 2022 is bij Internal Audit een continuïteitsrisico gesignaleerd. Dit lijkt met de hiervoor beschreven maatregelen voorlopig te zijn opgelost. De Toezichthouder heeft vertrouwen in de werkwijze van WSW en vertrouwt erop dat de kennis en kunde blijft gewaarborgd binnen WSW.

In het toezichtrapport 2022 is ook een signaal afgegeven over de **kwetsbaarheid** bij P&OO. Hierbij ging het om de beperkte vastlegging van zaken, waardoor consistentie in gevaar komt. De Toezichthouder vindt dat deze kwetsbaarheid slechts gedeeltelijk is afgenomen. Uit de beantwoording op de status van de governance audit 2017 volgt dat er 3 bedrijfsprocessen bij P&OO zijn geduid, waarvan slechts 1 beschreven. De overige 2 wachten nog op uitwerking. Belangrijk is dat procedures en codes zijn uitgewerkt en worden nageleefd. Op het moment dat ervan wordt afgeweken, is het van belang dat dit ook wordt vastgesteld en vastgelegd. Hier kan WSW nog stappen in zetten. Zodoende wordt een algemene werkwijze gehanteerd en wordt de kwetsbaarheid gereduceerd. Dit is een **aandachtspunt** bij beheerste bedrijfsvoering.

3.1.3 Enterprise Risk Management (ERM) en Business Control Framework (BCF)

3.1.3.1 ERM

In 2018 is WSW gestart met de implementatie van een Enterprise Risk Model (ERM). Met ERM kan WSW op een gestructureerde manier risico's identificeren, beoordelen, beheren en monitoren. Dit komt de wendbaarheid en continuïteit van het bedrijfsmodel van WSW ten goede. Het model wordt

al gebruikt en tegelijkertijd is WSW het model nog aan het doorontwikkelen. In 2021 zijn bijvoorbeeld de top 10 risico's geïdentificeerd en zijn hiervoor beheersmaatregelen geschreven. ERM wordt uitgevoerd onder regie van de Business & Control afdeling en vormt een onderdeel van de P&C-cyclus. Aansluitend en inhakend op dit proces wordt gedurende het jaar de ERM-cyclus doorlopen.

De voortgang van het proces wordt gerapporteerd in de kwartaalrapportages.

Centraal in het ERM proces staan de risico-eigenaren. Zij zijn als eigenaar inhoudelijk verantwoordelijk voor risico's. Ze zijn verantwoordelijk voor het bepalen en het implementeren van mitigerende maatregelen en zijn het aanspreekpunt voor toebedeelde risico's. Alle risico's worden geregistreerd in het risicoregister, relevante gegevens voor toprisico's worden verzameld en vastgelegd.

De **ERM-cyclus** omvat, zoals WSW heeft vastgelegd in het ERM-beleid, de volgende 5 elementen waarbij de uitgangspunten zijn de strategie, doelstellingen uit het jaarplan en de risicobereidheid:

1. Risico-identificatie
2. Risicobeoordeling
3. Vaststellen, beoordelen en implementeren beheersmaatregelen
4. Handelingsperspectief
5. Monitoren risico's

In 2023 heeft WSW voor 4 categorieën risico's die worden onderkend de risicobereidheid vastgelegd in het Risk Appetite Statement (RAS). Ter nadere duiding is per categorie opgenomen welke concrete risico's er onder de categorieën vallen. Het RAS van WSW is een intern document, dat richtinggevend is voor het beoordelen en mitigeren van financiële en niet-financiële risico's van WSW. Het RAS dient als de basis voor beslissingen over de mate van beheersing van risico's in het kader van bestaande en nieuw te ontwikkelen beleid- en risicokaders. Het RAS zelf is geen onderdeel van de ERM-cyclus.

ERM-cyclus stap 1-3
In 2023 heeft WSW haar risico's opnieuw geïdentificeerd en beoordeeld. De laatste keer hiervoor was 2021. De integrale beoordeling van al bekende en nieuw toegevoegde risico's heeft geleid tot een nieuwe lijst ERM toprisico's. Alle toprisico's met bijbehorende beheersmaatregelen zijn afgezet tegen het RAS. Voor een aantal risico's is de beheersing nog niet op het gewenste niveau, zoals in het is RAS vastgelegd. WSW onderkent dit en heeft ook **vervolgacties** benoemd en vastgelegd. De 3^{e} stap in de ERM-cyclus moet WSW aldus nog verder uitwerken.

ERM-cyclus stap 4-5
WSW had voor 2023 het voornemen om voor de risico's in ERM het **handelingsperspectief** uit te werken; dit is nog niet gebeurd. Hiermee is de ERM-cyclus nog niet voltooid. Het handelingsperspectief is een belangrijk onderdeel van de cyclus. Het handelingsperspectief geeft namelijk inzicht in de mogelijkheden die WSW heeft op het moment dat een bepaald risico zich voordoet.

Belangrijk in het handelingsperspectief is volgens de Toezichthouder de beschrijving van protocollen (wie-wat-waar-wanneer) op het moment dat een risico zich manifesteert.

De Toezichthouder moedigt WSW aan, juist vanwege de belangrijke bijdrage aan het ERM, om dit onderwerp met voorrang uit te werken in het nieuwe jaar.

Op dat moment kan de volledige ERM-cyclus worden doorlopen. Bovendien kan dan ook worden vastgesteld of de ERM-cyclus juist, tijdig en volledig is uitgevoerd.

Internal Audit en ERM
In 2023 heeft de internal auditor van WSW gekeken naar de top-10-risico's. Er waren 3 bevindingen met de kwalificatie 'midden'. Er was geen ERM-beleid en rollen, taken en

verantwoordelijkheden zijn onduidelijk, zo constateerde de auditor. De auditor geeft aan dat ERM nog in opbouw is. Inmiddels is eind 2023 een ERM-beleid geschreven. De Toezichthouder had verwacht dat dit document in een eerder stadium al was opgesteld. WSW is sinds 2018 bezig met ERM en het beleid vormt daarbij het vertrekpunt.

ERM: Beoordeling Toezichthouder
De Toezichthouder vindt het doorlopen van de jaarlijkse ERM-cyclus een van de belangrijkste processen binnen WSW. WSW opereert in een dynamische omgeving waarbij het risicolandschap ook telkens verandert. De Toezichthouder krijgt tijdens de gesprekken met WSW de indruk dat WSW goed voor ogen heeft welke risico's relevant voor haar zijn. Het is van belang dat deze risico's ook in het ERM-proces worden ingebed, zodanig dat ze worden beoordeeld, er beheersmaatregelen worden benoemd, er een risico-eigenaar komt en het handelingsperspectief wordt beschreven.

WSW verwijst in het recente ERM-beleid naar het ERM-proces. Op dit moment is het ERM-proces onderdeel van de P&C-cyclus. Na bestudering van deze P&C-cyclus komt de Toezichthouder tot de conclusie dat een separate beschrijving van het ERM-proces sterk wordt **aanbevolen**. Het ERM-proces past wel in de P&C-cyclus, maar het ERM heeft dusdanige unieke eigenschappen dat een generieke beschrijving zoals in de P&C-cyclus, in de ogen van de Toezichthouder niet volstaat. Hierin worden bijvoorbeeld niet taken, rollen en verantwoordelijkheden voor ERM beschreven. De Toezichthouder vindt dat WSW dit wel vast moet leggen. Een aanpassing van de P&C-cyclus of een aparte werkinstructie kunnen hiervoor worden gebruikt.

ERM staat al vanaf 2018 op de agenda. De Toezichthouder constateert dat WSW elk jaar stappen zet, maar het is nog niet helemaal afgerond. Juist in deze dynamische omgeving waarin het risicolandschap van WSW steeds groter wordt, is het hebben van een gedegen risico management systeem van triviaal belang. Door dit onderwerp op **verbetering vereist** te kwalificeren gaat de Toezichthouder ervanuit dat dit onderwerp een hoge prioritering krijgt op de agenda van WSW. Ook vraagt de Toezichthouder hiervoor specifieke aandacht van de Raad van Commissarissen (RvC).

3.1.3.2 BCF
In het 2e kwartaal 2023 is het BCF tot een afronding gekomen, gemarkeerd met een WSW brede presentatie en introductie midden juni. Het BCF is de centrale locatie en het vertrekpunt voor het delen van kennis over hoe WSW georganiseerd is. Hiermee is transparantie van bedrijfsvoering vergroot en is de volledigheid en juistheid op eenvoudige en laagdrempelige wijze geborgd. De Toezichthouder heeft het BCF kunnen bekijken aan het einde van 2e kwartaal en constateert dat WSW veel energie heeft gestoken in het verwerken van zoveel mogelijk kennis in het framework. In het jaarplan audit 2023 staat dat het BCF de basis zal vormen voor de vaststelling van toekomstige jaarplannen. In het BCF zijn de risico's van WSW geïdentificeerd en geclassificeerd. De Toezichthouder zal in 2024 aandachtig de ontwikkelingen volgen op dit terrein. Tenslotte wil de Toezichthouder opmerken dat de kracht van het BCF staat of valt met het onderhoud. Als het framework goed wordt onderhouden en informatie over processen, risico's en beheersmaatregelen actueel is, zullen medewerkers ook sterk geneigd zijn om het systeem te (blijven) gebruiken.

3.1.4 Interventie Beleggingsbeleid WSW

In het rapport toezicht op WSW 2022 is 1 'verbetering vereist' opgenomen. Deze had betrekking op doorgevoerde wijzigingen in de beleggingsportefeuille. Daarbij is, volgens de Toezichthouder, niet gehandeld volgens de geldende procedures. In het verlengde hiervan heeft de Toezichthouder WSW een informele maatregel opgelegd bestaande uit 4 op te volgen acties.

WSW heeft in 2023 een nieuw beleggingsstatuut en een beleggingsbeleid opgesteld. Daarmee zijn het statuut en het beleid in lijn met de beleggingsportefeuille. De impact van de wijzigingen in het beleggingsstatuut zijn inzichtelijk gemaakt voor de deelnemers en achtervang. De deelnemers en achtervang zijn in 2023 goed meegenomen in de transitie naar het nieuwe beleggingsbeleid. Ook de Toezichthouder is hier in 2023 beter over geïnformeerd. De actie met betrekking tot het

evalueren van de besluitvorming rondom de herstructurering is door WSW in gang gezet en loopt door in 2024. De Toezichthouder vindt het een krachtig besluit van WSW om bij deze evaluatie ook een externe deskundige te betrekken. WSW is verzocht om richting de Toezichthouder periodiek te rapporteren over de voortgang van deze actie. Begin 2024 heeft WSW zowel schriftelijk als mondeling teruggekoppeld over dit lopende traject, de leerpunten en de (zelf-)evaluatie. De Toezichthouder constateert dat het bestuur van WSW met deze actie serieus aan de slag is gegaan. Na afronding van dit traject zal de Toezichthouder opnieuw mondeling worden geïnformeerd. Met deze afspraak is dit onderwerp **positief** afgesloten.

3.1.5 Interventie Obligobrief WSW (informatieverstrekking richting corporaties)

De Toezichthouder heeft in 2023 onderzoek gedaan naar aanleiding van de obligobrief die op 18 april 2023 aan de deelnemende corporaties is verstuurd. WSW kan jaarlijks obligo ophalen bij de corporaties; dit geldt als een heffing. Hierover ontvangen de corporaties een brief: de obligobrief. Door middel van heffing van jaarlijks obligo blijft het risicovermogen van WSW op peil.

De Toezichthouder heeft in het kader van beheerste bedrijfsvoering gekeken naar de informatieverstrekking en geconstateerd dat voor de deelnemers essentiële informatie ontbrak in de obligobrief en toelichting. De brief en de toelichting bij de brief gaven onvoldoende informatie over hoe het totaalbedrag aan op te halen obligo was opgebouwd. Bij het opstellen van de brief heeft WSW bovendien onvoldoende opvolging gegeven aan het advies van de RvC én de Toezichthouder om in de obligobrief deelnemers zorgvuldig te informeren over het negatieve beleggingsresultaat en wat dit betekent voor het op te halen obligo.

De Toezichthouder heeft met een informele interventie het bestuur van WSW opgedragen om deelnemers alsnog te informeren over de opbouw van het totale obligo in 2023 en het proces te evalueren. WSW heeft in 2023 alle acties uitgevoerd en daarmee **voldaan** aan de verzoeken van de Toezichthouder.

3.1.6 Overtreding Beleggingsstatuut 2023 ten aanzien van liquiditeiten

WSW heeft het nieuwe beleggingsstatuut, vastgesteld in april 2023, uitgewerkt in een beleggingsbeleid dat eind 2023 is vastgesteld. Het beleid is een nadere invulling van het statuut en moet in lijn zijn met dat statuut. De Toezichthouder heeft geconstateerd dat voor liquiditeiten dat niet het geval is. Het beleid ten aanzien van liquiditeiten is dat de partij waarbij de liquiditeiten worden aangehouden minimaal een A-rating heeft. Liquiditeiten die ingezet worden voor de aankoop van beleggingen en liquiditeiten die vrijkomen uit de beleggingen staan op een rekening courant bij de bewaarder.

De bewaarder heeft een BBB-rating en voldoet niet aan de voorschriften uit het beleggingsstatuut. Hiervoor heeft de Toezichthouder een informele interventie opgelegd aan WSW. Deze bestaat uit 3 acties die in het 3^{e} kwartaal van 2024 afgerond moeten zijn. De Toezichthouder geeft WSW vanwege deze overtreding een **onvoldoende**. Dit komt enerzijds vanwege de overtreding van het statuut en anderzijds vanwege het proces voor het vaststellen van het beleggingsbeleid. WSW heeft een beleid opgesteld dat niet past binnen het geldende beleggingsstatuut. Tijdens het opstellen van het beleid had het bestuur van WSW hierover in gesprek moeten gaan met de achtervang, de RvC en de Deelnemersraad. WSW heeft bij een eerdere overtreding van het beleggingsstatuut toegezegd om bij twijfel in overleg te treden; dit is hier niet gebeurd.

3.1.7 Themaonderzoek Strategische risico's

Het corporatielandschap is flink in beweging, er is sprake van een wooncrisis. Woningcorporaties staan voor grote uitdagingen. Zo is de vraag naar betaalbare woningen groot en het aanbod beperkt, mede door achterblijvende nieuwbouw. Tegelijkertijd moeten veel bestaande woningen worden verduurzaamd. De politiek neemt besluiten over de toekomst van sociale volkshuisvesting. Er moet een flink aantal woningen worden bijgebouwd. Woningcorporaties spelen hierin een cruciale rol. Deze ontwikkelingen brengen ook (nieuwe) risico's met zich mee voor WSW. De

Toezichthouder heeft over 2023 gekeken hoe WSW anticipeert op ontwikkelingen in haar omgeving. Hoe waarborgt WSW een robuust borgstelsel in deze turbulente periode?

In het afgelopen jaar heeft de Toezichthouder gezien dat WSW inspanningen levert om in beeld te krijgen welke risico's relevant zijn voor haar voortbestaan. WSW treft daarnaast ook maatregelen om bepaalde risico's beter te beheersen. Dit doet WSW onder meer met project 2030. Met gebruik van externe deskundigen zijn toekomstscenario's uitgedacht. De volgende stap, in 2024, is dat deze toekomstscenario's worden vertaald naar een meerjarenstrategie. Een ander belangrijk dossier waarmee WSW zich voorbereidt op de toekomst, is de aanpassing van de maximale borg. WSW stemt hierover af met de deelnemersraad en de achtervang en neemt hiermee verschillende belangen in ogenschouw. Op een zorgvuldige manier worden daarbij ook de risico's die grote corporaties met zich meenemen onder de loep genomen.

WSW is niet alleen bezig met de toekomst, maar tegelijkertijd ook met het beheersbaar houden van bestaande risico's. Dit doet WSW bijvoorbeeld door meer te sturen op differentiatie in de looptijden van leningen die corporaties afsluiten; vanwege het renterisico. Een ander voorbeeld waaraan de Toezichthouder ziet dat WSW bezig is met risicobeheersing is de herinrichting van de beleggingsmix. Een laatste voorbeeld van een risicobeperkende maatregel van WSW heeft betrekking op de gegevensuitvraag naar kasstromen. Deze is opgehoogd van 5 naar 10 jaar.

De Toezichthouder is **positief** dat WSW intensief bezig is haar huidige en toekomstige risico's in kaart te brengen en deze beheersbaar te houden. De Toezichthouder geeft WSW als aandachtspunt mee dat goed wordt gekeken hoe de verschillende activiteiten zich tot elkaar verhouden. Een **integrale** aanpak kan WSW helpen om risico's te beheersen nu en in de toekomst. Dit is een **aandachtspunt**. De volledige uitkomsten van dit themaonderzoek deelt de Toezichthouder in een aparte brief met WSW.

3.1.8 Themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie

In het kader van een beheerste bedrijfsvoering is dit jaar een themaonderzoek uitgevoerd naar kracht, tegenkracht en evaluatie. Een van de aspecten die hieronder valt is de kwaliteit van de interactie tussen het bestuur en de relevante interne en externe stakeholders. Voorbeelden van onderzoeksvragen zijn: Hoe vindt de uitwisseling van informatie plaats? Wat is de kwaliteit van overleggen? Is er voldoende dialoog op de werkvloer? Wat is de kwaliteit van de besluitvorming en de vastlegging hiervan? Is er voldoende ruimte in de organisatie om elkaar kritisch te bevragen? Is er bereidheid om standpunten uit te wisselen en ook van elkaar over te nemen? Worden overleggen en prestaties geëvalueerd?

De Toezichthouder vindt het belangrijk dat een organisatie voldoende aandacht besteedt aan kracht, tegenkracht en evaluatie. Dit komt onder meer ten goede aan de kwaliteit van de beleidsvorming, de besluitvorming, de strategische keuzes en het maken van een goede belangenafweging waarbij de belangen van de onderneming voorop worden gesteld.

Voor dit thema heeft de Toezichthouder gedurende het jaar 2023 gekeken hoe het bestuur van WSW kracht, tegenkracht en evaluatie heeft georganiseerd. Hiervoor is gekeken naar de governance van WSW en naar de praktijk.

De Toezichthouder concludeert dat WSW een goede overleg-governance heeft ingericht; waar kracht en tegenkracht samenkomen. Het bestuur heeft geen vastgelegd evaluatieproces. Eén tot 2 keer per jaar voert het bestuur wel een zelfevaluatie uit. De Toezichthouder maakt uit de beantwoording van het bestuur op dat feedback langs verschillende lijnen in de organisatie wordt opgehaald. De Toezichthouder vindt het belangrijk dat het bestuur openstaat voor feedback en moedigt het bestuur aan om hier blijvend aandacht voor te hebben.

Voor de werking in de praktijk heeft de Toezichthouder dit jaar onder meer gekeken naar de interactie tussen het bestuur en de deelnemersraad, de modelcommissie en het management van WSW.

WSW heeft 2 zeer ervaren bestuurders die elkaar goed aanvullen in hun kennis en kunde. Het collectief heeft ruime bestuurlijke ervaring, kennis van de corporatiesector en kennis van de bancaire sector. Het bestuur kan hierdoor een stevige en overtuigende sparringpartner zijn voor de experts in de organisatie. Deze kwaliteit heeft ook een potentiële schaduwzijde. De deskundigheid van het bestuur brengt namelijk het risico met zich mee dat het bestuur te snel en te veel vaart op zijn eigen oordeelsvorming en onvoldoende oog en oor heeft voor het oordeel van de experts. Het risico op eendimensionale besluitvorming kan ontstaan. De Toezichthouder vraagt daarom doorlopende aandacht voor de volgende punten:

- Organiseer tegenspraak: Houd aandacht voor het organiseren van tegenspraak alvorens wordt overgegaan tot besluitvorming. Creëer een feedback cultuur.
- Verrijk besluitvorming met inzichten van experts: Geef experts en commissies tijd, middelen en ruimte om het bestuur te adviseren.
- Evalueer besluitvorming: Besteed daarbij onder meer aandacht aan het reflecteren op houding en gedrag. Stel bij elk besluit de vraag of adviezen van experts of commissies in voldoende mate worden meegenomen.

De volledige uitkomsten van het onderzoek deelt de Toezichthouder in een aparte brief met WSW. De Toezichthouder gaat hierover in gesprek met het bestuur.

3.2 Beoordeling naleving integere bedrijfsvoering

Uit artikel 59d van de Woningwet volgt dat de bedrijfsvoering van WSW beheerst en integer moet zijn. Integere bedrijfsvoering houdt in het tegengaan van het risico op belangenverstrengeling en van andere strafbare feiten en andere handelingen die het vertrouwen in de borgingsvoorziening kunnen schaden.

De naleving van de beheerste bedrijfsvoering beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2023 als **voldoende**.

Voor het beoordelen van de integere bedrijfsvoering is naar de volgende zaken gekeken:

- Bevindingen Internal Audit met betrekking tot de integere bedrijfsvoering.
- Bevindingen management letter externe accountant.
- Logboek 7 elementen van integere bedrijfsvoering.
- Vastlegging van incidenten met betrekking tot integriteit.
- Verslag vertrouwenspersoon, compliance officer en verklaring bestuur.

De Toezichthouder heeft geen zorgen over de integere bedrijfsvoering bij WSW. Wel wordt van WSW verwacht dat ze aandacht besteedt aan het opvolgen van onderstaande bevindingen. Er is op dit onderdeel nog ruimte voor verbetering.

3.2.1 Bevindingen Internal Audit met betrekking tot de integere bedrijfsvoering

In 2023 is er een audit uitgevoerd waarbij specifiek is gekeken naar de inkoopprocedure van WSW. Deze audit is, op verzoek van het bestuur, aanvullend op het jaarplan van Internal Audit uitgevoerd. Aanleiding voor deze audit is een inkoopincident in 2023 waar, door de compliance officer, onderzoek naar is verricht.

Bij deze audit is gekeken naar de werking van de inkoopprocedure van WSW. De internal auditor rapporteert onder meer:

‘Het onderzoek naar de werking van de inkoopprocedure heeft geleid tot de conclusie dat de kans dat de risico's zich hebben voorgedaan als laag ingeschat. De indruk bij Internal Audit is dat er integer wordt gehandeld. De impact van het voordoen van de risico's op de financiële positie van WSW wordt door Internal Audit als gering ingeschat. Internal Audit constateert echter wel dat het inkoopproces niet zichtbaar wordt beheerst. Dit heeft geleid tot een 9-tal bevindingen op het gebied van zowel opzet, bestaan als werking van het proces.’

De Toezichthouder heeft zowel met de internal auditor als het bestuur de uitkomsten van de audit besproken. De Toezichthouder vindt dat er majeure tekortkomingen worden gesignaleerd door de internal auditor. Hiervoor is de Toezichthouder in gesprek gegaan met het bestuur. Het bestuur heeft aangegeven dat hij extra aandacht heeft voor de opvolging van de bevindingen voortkomend uit deze audit. De Toezichthouder volgt hoe WSW de uitkomsten van de audit oppakt in 2024.

3.2.2 Bevindingen managementletter externe accountant

In het kader van de controle van de jaarrekening van 2023 ontvangt WSW een managementletter van de externe accountant met daarin de bevindingen van de interim werkzaamheden. In de managementletter wordt gerapporteerd over de voortgang van de controle van de externe accountant, recente ontwikkelingen en bevindingen over de Administratieve Organisatie en de Interne Beheersing voor zover beoordeeld voor de controle van de jaarrekening 2023. Bij de eventuele bevindingen neemt de accountant aanbevelingen ter verbetering op. Hierbij wordt ook onderzoek gedaan naar fraudes en onregelmatigheden. Uit de managementletter van de externe accountant volgen geen materiële bevindingen met betrekking tot de integere bedrijfsvoering die voor de Toezichthouder aanleiding geven tot verdere acties of aanleiding geven tot zorgen.

3.2.3 Logboek 7 elementen van integere bedrijfsvoering en gedragscode

De wettelijke norm voor de integere bedrijfsvoering bij WSW is open en biedt ruimte voor nadere invulling. In 2018 heeft de Toezichthouder daarom voorgesteld om deze norm nader in te vullen aan de hand van het model dat De Nederlandsche Bank (DNB) hiervoor hanteert voor de financiële sector (de 7 elementen van een integere cultuur). WSW gebruikt sindsdien het model. Er is een beschrijving gemaakt van de manier waarop WSW in de praktijk invulling geeft en wil geven aan de 7 elementen.

De Toezichthouder heeft een logboek ontvangen van oktober 2023. Hierbij valt het op dat niet alle 7 elementen zijn uitgewerkt en geactualiseerd. Bij de elementen ‘uitvoerbaarheid’, ‘transparantie’ en ‘handhaving’ zijn bijvoorbeeld geen zaken veranderd ten opzichte van 2022. Hoe concreet invulling wordt gegeven aan deze elementen en hoe WSW dit aan kan tonen, is niet uitgewerkt. De Toezichthouder is hierover het gesprek aangegaan met P&OO. P&OO is verantwoordelijk voor het bijhouden van het handboek. Uit het gesprek volgt dat het logboek niet meer het juiste instrument is om invulling te geven aan een integere bedrijfsvoering. Het document is erg statisch. WSW werkt in 2024 aan een nieuwe methodiek waarbij ook duidelijk de koppeling kan worden gemaakt met de gedragscode en de kernwaarden van de organisatie. Dit is een **verbetering aanbevolen**. De Toezichthouder vindt het positief dat WSW is gestart met uitwerken van een alternatief voor het logboek. Bij de periodieke overleggen tussen de Toezichthouder en P&OO zal de Toezichthouder over de voortgang worden geïnformeerd.

Uit de gesprekken met WSW volgt dat de debattrainingen, over onderwerpen uit de gedragscode, zijn afgehandeld. De volgende stap is het actualiseren van de gedragscode. Hiervoor was de planning 2023. WSW werkt nog aan een nieuwe versie van de gedragscode. Het resultaat wordt opgeleverd in 2024. De Toezichthouder gaat in gesprek met WSW zodra de vernieuwde gedragscode is afgerond.

In 2023 is WSW gestart met een collegereeks. Een van de geagendeerde thema’s is ‘kracht en tegenkracht’. Verder is in 2023 bij medewerkers uitvraag gedaan naar hybride werken. WSW gaat in 2024 een beleid formuleren. De Toezichthouder vindt het positief dat WSW op verschillende

manieren aandacht blijft vragen voor integer handelen in de organisatie. Daarnaast ziet de Toezichthouder dat WSW regelmatig medewerkerstevredenheidsonderzoeken uitvoert.

3.2.4 Vastlegging van incidenten met betrekking tot integriteit

In 2022 heeft de Toezichthouder onderzoek gedaan naar de processen voor incidenten met betrekking tot integriteit. Destijds heeft de Toezichthouder geconcludeerd dat WSW niet over een incidentenregister beschikte om integriteitsschendingen vast te leggen.

De Toezichthouder vindt het belangrijk dat WSW beschikt over procedures en maatregelen met betrekking tot de omgang met en vastlegging van incidenten die zien op de integere bedrijfsvoering. Met een goede vastlegging van incidenten of vragen met betrekking tot integriteit is het risico op een ongelijke behandeling van gelijke gevallen kleiner. Daarnaast kan vastlegging ook bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de behandeling van incidenten, het signaleren van repeterende gedragingen en risico's en het optimaliseren van de bedrijfsvoering en werkinstructies om incidenten naar de toekomst toe te voorkomen.

WSW heeft in 2023 een incidentenregister in gebruik genomen. In 2023 is een incident opgenomen in het register. WSW heeft niet aangetoond dat zij ook een procedure heeft waarin wordt uitgewerkt wanneer sprake is van een incident, welke incidenten met betrekking tot de integere bedrijfsvoering worden onderkend, welke beheersmaatregelen worden genomen, hoe die incidenten intern worden behandeld en hoe risico's op herhaling worden voorkomen.

WSW schrijft hierover:

'Op dit moment heeft WSW de afhandeling van incidenten vastgelegd en om dit te verbeteren wordt begin 2024 in navolging van 2 processen die de afdeling informatiemanagement gebruikt een registratie melding integriteit en afhandeling incidenten opgestart.'

Aandachtspunt: De Toezichthouder verwacht dat WSW in 2024 de processen op orde heeft en de Toezichthouder hier proactief over informeert.

3.2.5 Verslag vertrouwenspersoon, compliance officer en verklaring bestuur

WSW werkt met een externe vertrouwenspersoon. Jaarlijks wordt een verslag opgesteld door de vertrouwenspersoon. Uit het verslag volgen geen meldingen die voor de Toezichthouder aanleiding hebben gegeven tot het uitvoeren van onderzoekswerkzaamheden.

In de jaarlijkse compliance-rapportage wordt melding gemaakt van één incident. Dit incident is beschreven in paragraaf 3.2.1. Voorts geeft de compliance officer aan dat WSW de afhandeling van incidenten vast heeft gelegd en om dit te verbeteren wordt begin 2024 een registratie melding integriteit en afhandeling incidenten opgestart (zie ook 3.2.4). De Toezichthouder zal dit onderwerp monitoren in 2024. In 2023 zijn geen meldingen gedaan aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Intern zijn er 5 meldingen geweest van datalekken, waarbij nader onderzoek aantoonde dat er geen nadelige gevolgen waren en de gelekte data niet zijn ingezien door onbevoegden.

WSW heeft het afgelopen jaar haar eerste Plan, Do, Check, Act-cyclus (PDCA-cyclus) afgerond. WSW heeft nu beter grip op informatiebeveiliging, onder andere door het Information Security Management System (ISMS) te onderhouden en te verbeteren.

Tot slot is ook het bestuur bevraagd op dit onderwerp. Het bestuur geeft aan dat er één integriteitsschending is geweest in 2023. Deze is opgenomen in het incidentenregister.

4. Overige toezichtwerkzaamheden

4.1 Overleggen en verslagen

Voor het externe toezicht op WSW heeft de Toezichthouder in 2023 de volgende zaken gedaan:

- Overleg met zowel de externe accountant als de internal auditor over de auditplanning en de opzet en uitkomsten van de uitgevoerde werkzaamheden. Voor zover deze relevant zijn voor het toezicht van de Toezichthouder op de naleving van de beleidsregels en de beheerste en integere bedrijfsvoering.
- Overleg met de teamleider P&OO en de compliance officer van WSW over de inrichting van de beheerste en integere bedrijfsvoering.
- Overleg met de teamleider Bedrijfsvoering & Control WSW over ERM en BCF.
- Overleg met een teamleider Risk en een teamleider Accounts en een medewerker over bijzonder beheer.
- Periodiek en informeel overleg met het bestuur van WSW over belangrijke ontwikkelingen.
- Overleg met 2 leden van de RvC over het toezicht op WSW in 2023.
- Kennisneming van de notulen van de vergaderingen van de RvC en de Audit Commissie van WSW.
- Kennisneming van een gedeelte van de notulen van het MT.
- Kennisneming van de notulen van de modelcommissie.
- Kennisneming van een gedeelte van de notulen van de Beleggingsadviescommissie.
- Bijwonen overleg met de modelcommissie.
- Kennisneming van de notulen van de deelnemersraad.
- Bijwonen overleg met de deelnemersraad.
- Overleg met voorzitter deelnemersraad.
- Overleg met deelnemer deelnemersraad.
- Kennisneming van de notulen van het tactisch overleg en beleidsoverleg WSW achtervang.
- Overleg met de directie Woningmarkt van BZK (de Staat) en VNG over belangrijke ontwikkelingen die voor het toezicht op WSW van belang zijn en de (voorlopige) uitkomsten van het toezicht op WSW.
- Overleg met medewerkers Risk management over de uitgevoerde toereikendheidstoets en de externe doorlichting.
- Overleg met bestuurssecretaris en medewerker bestuursondersteuning over WSW 2030.
- 2 overleggen met medewerkers Risk management over scenario analyses.
- Bijwonen overleg van de modelcommissie.
- Overleg met de 2 ratingbureaus die WSW beoordelen.
- Overleg met de voorzitter van de OR.
- Kennisneming van de Compliance rapportage 2023 en het verslag van de vertrouwenspersoon.

4.2 Beoordelingen Geschiktheid en Betrouwbaarheid (G&B)

Voor de herbenoeming van een lid van de RvC van WSW is over de geschiktheid en betrouwbaarheid in 2023 geadviseerd door de Toezichthouder. Voor de door de RvC van WSW voorgedragen kandidaat is een positieve zienswijze afgegeven door de afdeling Vergunningverlening van de Aw. De toezichthouders op WSW hebben in dit traject een adviserende rol, zodat hun onafhankelijkheid gewaarborgd blijft.

5. Follow-up governance audit

Governance audit

Het toezicht op WSW is in het voorjaar van 2017 gestart met het opzetten en uitvoeren van een governance audit bij WSW. De audit heeft geleid tot een rapport van de Toezichthouder met 4 aanbevelingen.

De eerste 3 aanbevelingen uit de governance audit zijn door het bestuur en de RvC in 2018 opgevolgd. De vierde aanbeveling was het ontwikkelen van een perspectief voor de cultuurverandering.

Om opvolging te geven aan de verbeteringen in de (gewenste) cultuur en gedrag en het kennis- en competentiemanagement heeft WSW de volgende projecten deels afgerond en is een deel blijvend in ontwikkeling of wordt blijvend gemonitord:

1. Nieuw organisatiemodel met teamleiders in plaats van managers.
2. Management development voor coachend leiderschap.
3. Strategisch personeelsbeleid en Key Performance Indicators.
4. Integriteitscode.
5. Opstellen procedures Personeel, Organisatie en Ontwikkeling (P&OO).

Het nieuwe organisatiemodel is in 2019 geïmplementeerd. Onderdeel van de gewenste cultuurverandering is de invoering van modern performance management (MPM), waarbij de medewerker in regie is over eigen ontwikkeling en groei. Deze vrijheid is in het MPM gekoppeld aan verantwoordelijkheid. Na het MPM is het opleidingsbeleid opgesteld (WSW Compas). Wat, volgens WSW, nog rest hierin is consistentie aanbrengen in het overig personeelsbeleid.

In 2023 is één MPM module II gestart. De modules worden een paar keer per jaar opgestart; dit is afhankelijk van de instroom van nieuwe medewerkers. Coachend leiderschap verdient nog aandacht. Teamleiders geven hier invulling aan, maar er kan volgens WSW nog meer eenheid worden aangebracht in de coachingsmethodiek.

Key Performance Indicators zijn nog niet geformuleerd. Hiervoor staat een sessie gepland in 2024. De Toezichthouder heeft in 2023 het bestuur hierop aangesproken.

De gedragscode integriteit is al in 2017 opgesteld. Na een paar jaar op Intranet te hebben gestaan is de gedragscode gerevitaliseerd door een serie debatten met medewerkers over alle onderwerpen. De gedragscode wordt begin 2024 geactualiseerd. De externe vertrouwenspersoon stelt zich jaarlijks voor en geeft als dit relevant is een presentatie.

Het laatste punt, opstellen procedures personeel, organisatie en ontwikkeling, verdient aandacht. Er zijn 3 bedrijfsprocessen geduid, waarvan 1 beschreven. De overige 2 wachten nog op uitwerking.

De Toezichthouder concludeert dat WSW naar aanleiding van de governance audit veranderingen heeft doorgevoerd in de governance. Inmiddels is het 7 jaar geleden dat de audit is uitgevoerd. Sommige veranderingen zijn succesvol uitgevoerd, zoals de invoering van het nieuwe organisatiemodel, het opstellen van een gedragscode en bespreekbaar maken van integriteitsvraagstukken op de werkvloer. Daar staat tegenover dat er ook zaken blijven liggen of deels zijn opgepakt. Zoals het opstellen van procedures voor P&OO. Ook maakt de Toezichthouder uit de gesprekken met WSW op dat sommige onderdelen alweer rijp zijn voor een evaluatie; bijvoorbeeld coachend leiderschap en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan MPM. De Toezichthouder verwacht van WSW dat in 2024 bovenstaande punten worden afgerond. Hierover worden in 2024 gesprekken gevoerd.

6. Nawoord bij reactie WSW op conceptrapport

De reactie van de bestuursvoorzitter van WSW op het conceptrapport van de Toezichthouder (zie bijlage 2) geeft de Toezichthouder geen aanleiding tot opmerkingen.

Bijlage 1: Grondslag, kader en uitvoering toezichtwerkzaamheden

In hoofdstuk IV, afdeling 4, paragraaf 2 van de Woningwet staan bepalingen met betrekking tot de borgingsvoorziening. De bevoegdheden van de Minister zijn in mandaat verleend aan de Aw. Dit staat in artikel 3 lid 3, Besluit mandaat Autoriteit woningcorporaties en aanwijzing Aw Woningwet en WNT. Uitgezonderd zijn onder meer artikel 18b lid 4 en 5 en artikel 18f. De relevante artikelen uit paragraaf 2 zijn:

- Artikel 59a
- Artikel 59c
- Artikel 59d
- Artikel 59e
- Artikel 59f

Aansluitend op de beleidsregels heeft de Aw een visie Toezicht op WSW gepubliceerd die vanaf 1 juli 2021 van toepassing is. In deze visie staan vertrouwen en risicogericht toezicht op WSW meer centraal dan voorheen.

Bijlage 2: Reactie WSW op rapport

Op de volgende pagina’s is de management reactie van WSW op het rapport integraal opgenomen.

Ons kenmerk Bestuur/20240704
Onderwerp Reactie op rapport Toezicht WSW 2023
Datum 4 juli 2024

Autoriteit woningcorporaties
[redacted]
Postbus 16191
2500 BD DEN HAAG

Geachte [redacted],

Op 24 mei 2024 stuurde Aw ons het rapport over het toezicht op WSW in 2023. U verzocht om een managementreactie. Uw toezicht richt zich op de naleving van de beleidsregels en op een beheerste en integere bedrijfsvoering. In deze brief geven wij een reactie op het rapport.

Wij hebben met belangstelling kennisgenomen van het toezichtrapport. U geeft aan in uw rapport dat u van mening bent dat WSW een professionele organisatie is met veel ervaring en kennis, die zorgvuldig opereert in een complexe omgeving. Wij waarderen deze opvatting zeer.

Naleving beleidsregels
U concludeert dat WSW beleidsregels I, II en III in 2023 in voldoende mate - de hoogste kwalificatie - heeft nageleefd.

Beleidsregel I (toereikendheid risicokapitaal)
U concludeert dat beleidsregel I in 2023 in voldoende mate is nageleefd. U beveelt daarbij één verbetering aan, te weten het evalueren van de rol van de Modelcommissie en het maken van duidelijke afspraken over hoe de Modelcommissie wordt ingezet.

U beveelt aan om de rol van de Modelcommissie te evalueren. Naar aanleiding hiervan informeren wij dat de rol van de Modelcommissie, ook naar de mening van de Modelcommissie, duidelijk is omschreven in het reglement en de charter. De Modelcommissie opereert binnen de afgesproken kaders. Daarnaast voelen leden zich vrij om advies te geven, ook ongevraagd. De leden spreken uit door WSW goed te worden meegenomen op de verschillende dossiers en hebben aangegeven tevreden te zijn over de ondersteuning door WSW. De Modelcommissie agendeert proactief vraagstukken, ook vraagstukken die slechts een indirecte relatie hebben met modellen, zoals ESG of bepaalde actualiteiten. De taken en verantwoordelijkheden van de Modelcommissie zijn in het kader van het strategisch programma en het opstellen van beleidsregel I in nauw overleg met de achtervang, deelnemers en de toezichthouder tot stand gekomen. De Modelcommissie is intensief betrokken bij de voorbereiding en evaluatie van vraagstukken rondom modellen, de uitkomsten van modellen en bij beleidsmatige besluitvorming op de uitkomsten van modellen. De interne evaluatie die de Modelcommissie in 2023 heeft gedaan bevestigt dat de Modelcommissie ook naar eigen mening goed functioneert binnen de afgesproken kaders en ook geen beperkingen voor het functioneren door deze kaders ervaart. Naar aanleiding van de aandachtspunten die Aw benoemt, hebben wij in overleg met de Modelcommissie de jaaragenda van de Modelcommissie beter aan laten sluiten op de besluitvormingsprocessen binnen WSW. Op die manier wordt de Modelcommissie nog meer in de gelegenheid gesteld om ongevraagd advies te geven over bijvoorbeeld beleidsmatige keuzes in het kader van de toereikendheidstoets, zodat het bestuur die adviezen integraal kan meewegen in de besluitvorming.

Beleidsregel II (kader voor borging van geldleningen)
Ook naleving van beleidsregel II beoordeelt u over geheel 2023 als voldoende. Uit uw onderzoek naar Bijzonder Beheer vraagt u voor 6 punten aandacht. Deze aandachtspunten, deels operationeel van aard, heeft u separaat met ons gedeeld. Wij werken op dit moment aan een periodieke actualisatie van ons beleid inzake Bijzonder Beheer. Uw aandachtspunten betrekken wij daarin.

Beleidsregel III (overleg en informatieverstrekking)
De naleving van beleidsregel III beoordeelt u over geheel 2023 eveneens als voldoende. U geeft ons als aandachtspunt mee om de achtervang proactiever te informeren.

Vanuit vele gevoerde overleggen met vertegenwoordigers van de achtervang heeft ons niet het signaal bereikt dat een behoefte bij de achtervang bestaat om proactiever geïnformeerd te worden. Aw concludeert ook zelf dat WSW in ieder geval aan de eisen zoals opgenomen in beleidsregel III inzake informatieverstrekking voldoet. Wanneer BZK en VNG een aanvullende informatiebehoefte hebben, dan zal WSW zo'n verzoek, zoals voor WSW gebruikelijk, welwillend beoordelen. Wij hebben inmiddels het onderwerp proactieve informatieverstrekking voor een van de eerstvolgende beleidsoverleggen met de achtervang geagendeerd. De bedoeling van die bespreking is om met elkaar te verkennen welke informatiebehoefte de achtervang heeft en op welke manier WSW in die behoefte kan voorzien. Ook zullen wij tijdens dit overleg benadrukken dat WSW openstaat voor additionele verzoeken. Ondertussen zal WSW nog alerter zijn om proactief informatie te delen wanneer wij inschatten dat die informatie van meerwaarde is voor BZK en VNG.

Beheerste en integere bedrijfsvoering
U geeft de beoordeling van de beheerste bedrijfsvoering de kwalificatie 'verbetering vereist', terwijl u de integere bedrijfsvoering als voldoende kwalificeert. Bij een aantal onderwerpen staan wij nader stil.

Beheerste bedrijfsvoering
U benoemt op drie terreinen enkele 'aandachtspunten' voor ontwikkeling van de beheerste bedrijfsvoering (ten aanzien van bedrijfsprocessen van P&OO, de integrale aanpak van strategische risico's en het thema 'Kracht en tegenkracht'). De door u benoemde aandachtspunten nemen wij mee in de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering in 2024.

Een van de aandachtspunten betreft het thema 'Kracht en tegenkracht'. U benoemt terecht het belang van tegenspraak, het betrekken van de oordelen van experts binnen WSW in de besluitvorming en de evaluatie van besluitvorming. Wij zijn ons ook zeer bewust van het belang van kracht en tegenkracht binnen de organisatie. Wij erkennen en herkennen de mogelijke risico's voor het onder druk kunnen komen staan van 'Kracht en tegenkracht' bij een organisatie met zeer ervaren bestuurders. De governance van WSW is er expliciet op ingericht om die risico's te mitigeren. Vrijwel alle besluiten die het bestuur neemt, zowel beleidsmatig, risicogerelateerd als organisatorisch worden genomen op basis van analyses en voorstellen van medewerkers en na advisering door teamleiders (in het wekelijkse overleg van het MT) en/of na advisering door een commissie (zoals de Beleggingsadviescommissie, de Borgingscommissie, de Risicocommissie en de Modelcommissie). Wij zijn derhalve bewust en actief in het organiseren van feedback en tegenspraak en geven veel ruimte aan de inzichten van experts. Aanvullend heeft ook de raad van commissarissen hier oog voor, mede via de contacten die de raad onderhoudt met onder andere teamleiders en OR-leden. In algemene zin onderschrijven wij dat het belangrijk is om blijvend aandacht aan dit thema te blijven besteden.

Daarnaast beveelt u aan om Internal Audit te vragen om de risicoclassificatie van bevindingen te evalueren. U constateert dat Internal Audit in 2023 in zijn auditrapportages geen gebruik maakte van de classificatie ‘hoog’ voor bevindingen en dat het onderscheid tussen een ‘midden’- en een ‘hoog’-bevinding in uw ogen onvoldoende duidelijk is. Wij merken op dat ook al zijn de door Internal Audit gehanteerde classificaties enkele jaren geleden opgesteld door een accountants- advieskantoor dat WSW al enkele jaren adviseert, wij uw aanbeveling overnemen. Ter toelichting willen wij nog verduidelijken dat de classificatie ‘hoog’ door Internal Audit enkel toegepast wordt als naar zijn/haar mening bevindingen worden gedaan die direct actie vereisen, omdat acute aantasting van de beheerste en integere bedrijfsvoering in het geding is. Dat Internal Audit geen classificatie ‘hoog’ gaf in 2023 reflecteert ons inziens de toegenomen professionaliteit van de organisatie, waarin de afgelopen jaren veel geïnvesteerd is en Internal Audit geen aanleiding heeft gevonden om een risicoclassificatie hoog af te geven.

U classificeert één bevinding als ‘verbetering vereist’ gericht op de voltooiing van de ERM-cyclus door ontbrekende elementen in te vullen, het onderliggende ERM-proces te beschrijven en daarin de rollen, taken en verantwoordelijkheden van medewerkers te benoemen. Wij zullen in 2024 naar aanleiding van uw bevinding de ERM-processen die op dit moment binnen de P&C cyclus uitgevoerd worden expliciet beschrijven in afzonderlijke werkprocessen. WSW heeft in de afgelopen periode belangrijke stappen gezet op het gebied van ERM. In de processen is inmiddels ingebed: een periodieke risico-identificatie, het bepalen en implementeren van mitigerende maatregelen, het periodiek scoren van de risico’s door risico-eigenaren (en het binnen MT-verband met elkaar bespreken daarvan) en het periodiek actualiseren van de risico’s. Ook is in 2023 gestart met de periodieke beoordeling of de uitkomst van de risicoscoring past binnen de Risk Appetite Statement. Binnen de ERM-cyclus is het handelingsperspectief een extra fase – naast de basisversie die de meeste organisaties hanteren – die WSW heeft ingepast voor situaties waarin een risico zich ondanks alle mitigerende maatregelen toch zou manifesteren en waarin dan andere, bijvoorbeeld op herstel gerichte maatregelen, tijdig toegepast moeten worden. Dit is de laatste stap zoals wij die hebben voorzien. U constateert terecht dat dit element nog uitgewerkt dient te worden. Wij streven ernaar dit in 2024 af te ronden.

Tot slot geeft u WSW een ‘onvoldoende’ vanwege een overtreding van het beleggingsstatuut. U geeft aan hierover in 2024 met WSW in gesprek te gaan over de afwikkeling van dit punt. U stuurde ons over de overtreding een separate brief waarin u drie acties van WSW vraagt. Daar gaan we in de komende maanden aan werken. WSW was van mening dat middelen die kortstondig als werkkapitaal op de rekening bij de bewaarder staan niet te beschouwen zijn als beleggingen en daarom de ratingeisen niet van toepassing zijn op de bewaarder. Tijdens een overleg met de toezichthouder begin 2024 bleek de toezichthouder het beleggingsstatuut anders te interpreteren. Naar aanleiding hiervan heeft WSW besloten het beleggingsstatuut aan te passen. Van nagenoeg alle daarbij betrokken instanties, zoals BZK, de Deelnemersraad en de RvC van WSW, hebben wij de goedkeuring op de aanpassing van het beleggingsstatuut inmiddels ontvangen.

Integere bedrijfsvoering
Naleving van de integere bedrijfsvoering beoordeelt u over geheel 2023 als voldoende. Wij vinden integriteit een belangrijk thema en zoals u aangeeft in uw rapport is bij WSW continu aandacht voor integriteit, via bijvoorbeeld debatsessies, een gedragscode en een externe vertrouwenspersoon. U benoemt in uw rapport één aandachtspunt, te weten het uitwerken van de processen die betrekking hebben op incidenten. Dit aandachtspunt nemen wij mee in de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering in 2024. Tot slot doet u in uw rapport een aanbeveling om uit te kijken naar een alternatief voor het logboek dat WSW gebruikt om de integriteit van de bedrijfsvoering te volgen en te bewaken. Zoals reeds besproken zijn wij op eigen initiatief daar eerder dit jaar mee aan de slag gegaan en hopen dit in 2024 af te ronden.

Tot slot
Indien u behoefte heeft aan een toelichting op (onderdelen van) deze brief, dan zijn wij vanzelfsprekend bereid om daarover met u in gesprek te gaan.

Hoogachtend,
Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw

[redacted]

[redacted]

bestuursvoorzitter

bestuurder Risicomanagement

Dit is een uitgave van de

Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport
Postadres : Postbus 16191
2500 BD Den Haag
Telefoon : 088 489 00 00
Website : https://www.ilent.nl
X/Instagram : @inspectieLenT