



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Toezicht WSW 2024

Rapport over het toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw





Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Toezicht WSW 2024

Rapport over het toezicht op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Datum 6 mei 2025

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Toelichting werkwijze bij de beoordeling	6
Samenvatting	6
Beoordeling naleving beleidsregels i, ii en iii.....	7
Beleidsregel i: voldoende	7
Beleidsregel ii: voldoende	7
Beleidsregel iii: voldoende.....	8
Beoordeling naleving beheerste en integere bedrijfsvoering.....	8
Beheerste bedrijfsvoering: verbetering aanbevolen	8
Internal audit	8
Enterprise risk management (erm).....	8
Opvolging 3 themaonderzoeken 2023.....	8
Opvolging overtreding beleggingsstatuut	9
Selectie beheer- en bewaarbedrijf beleggingen	9
Themaonderzoeken 2024: risicobeoordeling en interne organisatie	9
Integere bedrijfsvoering: voldoende	9
Governance audit.....	10
 integraal overzicht bevindingen wsw 2024.....	10
1. Overzicht en samenhang toezichtwerkzaamheden wsw	12
2. Beoordeling naleving beleidsregels	13
2.1 Beleidsregel i (borgingsmogelijkheden wsw)	13
2.1.1 beoordeling rapportage toereikendheid van het risicokapitaal van wsw	13
2.1.2 beoordeling opvolging rapportage externe doorlichting	16
2.1.3 beoordeling modelgovernance en modelcommissie van wsw	17
2.1.4 beoordeling rapportage internal audit naar naleving beleidsregel i	19
2.1.5 overall conclusie naleving beleidsregel i	20
2.2 Beleidsregel ii (borgen van geldleningen)	21
2.2.1 beoordeling rapportages over continuous control monitoring (ccm).....	21
2.2.2 beoordeling procedure credit risk control (crc).....	21
2.2.3 beoordeling datakwaliteit.....	22
2.2.4 beoordeling rapportage internal audit naar naleving beleidsregel ii.....	22
2.2.5 overall conclusie naleving beleidsregel ii	22
2.3 beleidsregel iii (informatieverstrekking)	23
2.3.1 voeren gesprekken met de staat en vng naar naleving beleidsregel iii	23
2.3.2 beoordeling rapportage internal audit naar naleving beleidsregel iii.....	24
2.3.3 overall conclusie naleving beleidsregel iii	24
3. Beoordeling naleving beheerste en integere bedrijfsvoering.....	25
3.1 beoordeling naleving beheerste bedrijfsvoering.....	25
3.1.1 kwaliteit (processen) internal audit	25

3.1.2 organisatie internal audit.....	26
3.1.3 enterprise risk management (erm)	26
3.1.4 opvolging uitkomsten 3 themaonderzoeken 2023	27
3.1.5 opvolging overtreding beleggingsstatuut 2023 ten aanzien van liquiditeiten	29
3.1.6 selectie beheer- en bewaarbedrijf beleggingen	29
3.1.7 themaonderzoek risicobeoordeling individuele corporaties.....	29
3.1.8 themaonderzoek interne organisatie	30
3.1.9 overall conclusie beheerste bedrijfsvoering	32
3.2 beoordeling naleving integere bedrijfsvoering	33
3.2.1 bevindingen managementletter externe accountant	33
3.2.2 logboek 7 elementen van integere bedrijfsvoering en gedragscode	33
3.2.3 vastlegging processen met betrekking tot integriteitsincidenten.....	34
3.2.4 verslag vertrouwenspersoon, compliance officer en verklaring bestuur	35
3.2.5 bevindingen internal audit met betrekking tot personeel & organisatie	35
3.2.6 overall conclusie integere bedrijfsvoering.....	36
4. Overige toezichtwerkzaamheden	37
4.1 Overleggen en verslagen	37
4.2 Beoordelingen geschiktheid en betrouwbaarheid (g&b).....	37
5. Follow-up governance audit	38
1. Management development voor coachend leiderschap.....	38
2. Modern performance management.....	38
3. Key performance indicators (kpi's)	38
Conclusie.....	39
6. Nawoord bij reactie wsw op conceptrapport	40
Bijlage 1: Grondslag, kader en uitvoering toezichtwerkzaamheden	41
Bijlage 2: Reactie wsw op rapport.....	43

Voorwoord

De druk op de woningmarkt houdt aan. Van woningcorporaties wordt verwacht dat zij de komende jaren forse investeringen doen. Tussen de Nederlandse overheid, woningcorporaties en gemeenten zijn bindende overeenkomsten opgesteld, de Nationale Prestatieafspraken. Deze zijn gericht op het aanpakken van de woningnood, het verbeteren van de leefbaarheid en de verduurzaming van woningen.

Het geborgde schuldrestant van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) nam in 2024 met ruim € 5,5 miljard toe tot een bedrag van afgerond € 95 miljard. Aan deze toename is af te lezen dat de deelnemers van WSW afgelopen jaar fors hebben geïnvesteerd in hun bestaand bezit en uitbreiding van het bezit.

In 2024 heeft WSW de strategische koers voor de komende jaren vastgesteld. Bij bepaling van de strategische koers zijn de nationale prestatieafspraken als uitgangspunt meegenomen. WSW heeft strategische doelen geformuleerd waarmee WSW een bijdrage wil leveren aan de uitdagingen waar de corporatiesector op dit moment voor staat.

De Autoriteit woningcorporaties (hierna de Toezichthouder) houdt toezicht op WSW. De Toezichthouder presenteert in het jaarlijkse toezichtrapport de 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.

Het beeld van de Toezichthouder is dat WSW een gedegen organisatie is. Processen en procedures zijn uitgewerkt en passend bij de omvang en activiteiten van de organisatie. Het bestuur informeert de Toezichthouder met regelmaat over relevante en actuele ontwikkelingen.

In de komende jaren stemt WSW zijn organisatie verder af op het realiseren van de strategische doelstellingen uit de meerjarenstrategie. WSW blijft doorontwikkelen om te kunnen anticiperen op de grote uitdagingen waar de volkshuisvesting voor staat. Daarbij is doorlopende afstemming met alle betrokkenen van wezenlijk belang. Alleen op die manier kan WSW binnen de grenzen van risicobereidheid optimale keuzes blijven maken. De Toezichthouder zal aandachtig volgen hoe WSW als borger opereert in deze dynamische omgeving.

Toelichting werkwijze bij de beoordeling

Dit rapport beschrijft de bevindingen en conclusies over het toezicht op WSW over 2024.

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 burger.

Als onderdeel van het toezicht op de naleving van de beleidsregels en de beheerste en integere bedrijfsvoering kijkt de Toezichthouder specifiek naar:

1. Opvolging bevindingen uit het rapport over 2023.
2. Verdiepend onderzoek op:
 - a) Risicobeoordeling.
 - b) Interne organisatie.

Samenvatting

De Toezichthouder concludeert dat WSW de Beleidsregels I tot en met III I **voldoende** heeft nageleefd. Op het onderdeel beheerste bedrijfsvoering ziet de Toezichthouder een **verbetering aanbevolen**. De integere bedrijfsvoering beoordeelt de Toezichthouder als **voldoende**. Hieronder volgt een toelichting.

Tabel 2: Overzicht beoordeling per onderdeel beoordelingskader

Onderdeel	Beoordeling 2024	Beoordeling 2023	Hoofdstuk
Beleidsregel I	Voldoende	Voldoende	2.1
Beleidsregel II	Voldoende	Voldoende	2.2
Beleidsregel III	Voldoende	Verbetering aanbevolen	2.3
Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering aanbevolen	Verbetering vereist	3.1
Integere bedrijfsvoering	Voldoende	Voldoende	3.2

Beoordeling naleving Beleidsregels I, II en III

Beleidsregel I: voldoende

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 2024 **voldoende** is nageleefd. Er is bij deze beoordeling extra aandacht uitgegaan naar de volgende onderdelen:

- Toereikendheidstoets.
- Modelgovernance en rol van de modelcommissie.

De toereikendheidstoets is volgens planning uitgevoerd en afgerond. Er is bij WSW sprake van een toereikend risicokapitaal. De modelgovernance is toegepast en de modelcommissie heeft haar rol goed uitgeoefend.

Beleidsregel II: voldoende

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

De Toezichthouder concludeert dat Beleidsregel II in 2024 **voldoende** is nageleefd. Er is bij deze beoordeling extra aandacht geschonken aan de volgende onderdelen:

- Continuous Control Monitoring rapportages.
- Credit Risk Control rapportages.
- Datakwaliteit.

De algehele indruk is dat WSW gedegen processen heeft ingericht voor het borgen van leningen en het bepalen van de risicoscore en het borgingsplafond van corporaties. Dit blijkt onder andere uit de Continuous Control Monitoring rapportages en Credit Risk Control rapportages. Ook het proces rondom vaststelling datakwaliteit is gedegen ingericht.

Beleidsregel III: voldoende

Beleidsregel III regelt het overleg en de informatieverstrekking van WSW aan de Staat en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Deze 2 organen zijn samen de achtervang. De Toezichthouder concludeert dat Beleidsregel III in 2024 **voldoende** is nageleefd.

Beoordeling naleving beheerste en integere bedrijfsvoering

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 aanbevolen

De Toezichthouder beoordeelt dit aspect van de beheerste bedrijfsvoering als **verbetering aanbevolen**. Dit is een verbetering ten opzichte van 2023. Hoewel vooruitgang is geboekt, signaleert de Toezichthouder nog diverse verbeterpunten.

In 2024 heeft de Toezichthouder zich specifiek gericht op de volgende onderdelen:

- Kwaliteit en organisatie van Internal Audit.
- Enterprise Risk Management (ERM).
- Opvolging uitkomsten van 3 themaonderzoeken uit 2023.
- Opvolging overtreding Beleggingsstatuut 2023 met betrekking tot liquiditeiten.
- Selectie beheer- en bewaarbedrijf beleggingen.
- Themaonderzoeken risicobeoordeling en interne organisatie.

De Toezichthouder beschrijft per onderdeel zijn bevindingen en aanbevelingen.

Internal Audit

De Toezichthouder is positief over de kwaliteit van de uitgevoerde audits en de bijdrage hiervan aan een robuuste organisatie. Internal Audit ontwikkelde in 2024 een nieuwe methodiek voor eenduidige risicoclassificatie.

Internal Audit functioneert naar tevredenheid, maar kan op een aantal punten nog worden versterkt. De Toezichthouder beveelt WSW aan een structurele oplossing te vinden voor voldoende inzetbare eigen auditors. Daarnaast wordt aanbevolen om de routing van auditrapporten te evalueren. Ook wordt een verbetering aanbevolen in het zichtbaar maken van de audit trail.

Enterprise Risk Management (ERM)

In het vorige rapport werd ERM beoordeeld als **verbetering vereist**. WSW heeft sindsdien verbeteringen doorgevoerd. Zo is het ERM-beleid geactualiseerd, zijn handelingsperspectieven voor de top 10 risico's opgesteld en is de ERM-cyclus, met daarin opgenomen taken, rollen en verantwoordelijkheden, beschreven. Desondanks beveelt de Toezichthouder verdere verbeteringen aan. Het gaat dan met name om de rolverdeling bij het monitoren van risico's, het beoordelen en kwalificeren van risico's en het opstellen en toetsen van beheersmaatregelen.

Opvolging 3 themaonderzoeken 2023

De bevindingen uit de themaonderzoeken Bijzonder beheer en Strategische risico's zijn opgepakt.

Voor het themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie heeft WSW actiepunten geformuleerd die in 2025 verder worden uitgewerkt. De Toezichthouder zal de voortgang met belangstelling blijven volgen.

Opvolging overtreding Beleggingsstatuut

De opvolging van de informele interventie met betrekking tot de overtreding van het Beleggingsstatuut is afgerond. WSW heeft een nieuw Beleggingsstatuut opgesteld en stakeholders hebben dit goedgekeurd.

De Toezichthouder heeft afgesproken met het bestuur om in 2025 expliciet aandacht te besteden aan houding en gedrag van het bestuur. Hierover zal periodiek overleg plaatsvinden met het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC).

Selectie beheer- en bewaarbedrijf beleggingen

De Toezichthouder is erg te spreken over de voortvarendheid, zorgvuldigheid en transparantie waarmee de selectie van een nieuwe beheerder en bewaarder is vormgegeven door WSW.

Themaonderzoeken 2024: Risicobeoordeling en Interne organisatie

Risicobeoordeling

WSW heeft een gedegen proces ingericht voor de jaarlijkse risicobeoordeling van individuele corporaties. Het onderzoek van Internal Audit bevestigt deze waarneming.

Interne organisatie

De Toezichthouder constateert dat de RvC functioneert als een complementair en deskundig team. De RvC en het bestuur wordt aanbevolen om gezamenlijk de inzet en het gebruik van de klankbordfunctie te evalueren en na te gaan hoe de meerwaarde voor de WSW-organisatie vergroot kan worden.

Daarnaast wordt aanbevolen om de meerjarenstrategie en de daaraan gekoppelde projecten concreter uit te werken door het benoemen van SMART-doelen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). De realisatie moet worden ondersteund door een heldere rapportagestructuur waarin periodiek verantwoording wordt afgelegd over de voortgang van de gerelateerde projecten.

De Toezichthouder ziet dat sommige zaken bij WSW langer blijven liggen dan gepland. Bij verschillende onderwerpen in dit rapport is te lezen dat acties of resultaten nog zijn uitgebleven en pas in 2025 worden verwacht. Een aantal documenten zoals de nieuwe risicoclassificatie van Internal Audit en het logboek integere cultuur is later dan aangekondigd opgeleverd. De Toezichthouder verwacht dat het bestuur van WSW stuurt op het behalen van deadlines. Als zaken onverhoopt niet volgens planning kunnen worden gerealiseerd, dan moet WSW daar tijdig over communiceren richting interne en externe Toezichthouder. De Toezichthouder vraagt hiervoor aandacht.

Tot slot is de Toezichthouder positief over de zelfevaluatie van het bestuur en moedigt de Toezichthouder het bestuur aan om concrete acties die uit de zelfevaluatie zijn voortgevloeid op te pakken en uit te voeren.

Integere bedrijfsvoering: voldoende

De Toezichthouder beoordeelt de integere bedrijfsvoering over het geheel genomen als **voldoende**.

De Toezichthouder ziet de update van het document Beleid en gedragscode integriteit als een positieve ontwikkeling. Ook heeft WSW het logboek 7 elementen van integere cultuur geactualiseerd.

In het vorige rapport gaf het bestuur van WSW in zijn reactie aan dat het voornemen is om een alternatief voor het logboek eind 2024 af te ronden, mede omdat WSW al in 2023 is gestart met de uitwerking daarvan. De Toezichthouder constateert dat er eind 2024 geen alternatief model is ontwikkeld. In de ogen van de Toezichthouder had WSW hier eerder en duidelijker over moeten communiceren. Pas tijdens het gesprek met Personeel, Organisatie en Ontwikkeling (P&OO) in het 4^e kwartaal werd duidelijk dat WSW voor een andere route had gekozen.

WSW heeft een regeling Integriteitsincidenten uitgewerkt. Hierin wordt aandacht besteed hoe medewerkers een incident kunnen melden en op welke wijze WSW daarmee omgaat. Medewerkers worden tijdens plenaire bijeenkomsten geïnformeerd over het bestaan en de inhoud van de regeling.

In 2024 hebben geen integriteitsincidenten plaatsgevonden. Ook vanuit Compliance en de vertrouwenspersonen zijn er geen signalen die wijzen op integriteitsincidenten.

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 openstaande zaken uit de governance audit zijn inmiddels allemaal afgerond. WSW is continu in ontwikkeling. Zo besteedt WSW momenteel aandacht aan een update van integere cultuur en inbedding ervan in de organisatie. Hiermee geeft WSW opvolging aan de aanbevelingen. In volgende jaren worden zaken met betrekking tot cultuurverandering beschreven als onderdeel van beheerste en/of integere bedrijfsvoering.

Integraal overzicht bevindingen WSW 2024

Het volgende overzicht is een opsomming van de bevindingen per onderdeel. Het gaat om bevindingen die in 2025 (extra) aandacht verlangen van WSW. Een nadere toelichting volgt in hoofdstuk 3.

Tabel 3: Integraal overzicht bevindingen WSW 2024

Nr.	Onderdeel van	Beoordeling	Categorie	Actie	Hoofdstuk
1	Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering aanbevolen	Internal Audit	1. Vind een structurele oplossing voor voldoende inzetbare eigen auditors.	3.1.1 en 3.1.2
				2. Evalueer routing van auditrapporten.	
				3. Verbeter audit trail om inzicht te geven in de opvolging van auditbevindingen.	
2	Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering aanbevolen	ERM	Analyseer de rolverdeling bij de risicobeoordeling en ga na op welke manier beheersmaatregelen beter kunnen worden vastgesteld, beoordeeld en geïmplementeerd.	3.1.3
3	Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering aanbevolen	RvC/Bestuur	Evalueer inzet en gebruik van de klankbordfunctie.	3.1.8
4	Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering aanbevolen	Jaarplan	1. Werk de meerjarenstrategie en de daaraan gekoppelde projecten concreet uit door het benoemen van SMART-doelen.	3.1.8
				2. Breng verslag uit over voortgang in een duidelijke rapportage.	
5	Beheerste bedrijfsvoering	Verbetering aanbevolen	Bestuur	Rond werkzaamheden volgens planning af en communiceer tijdig als planning in gevaar komt.	Algemeen

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.

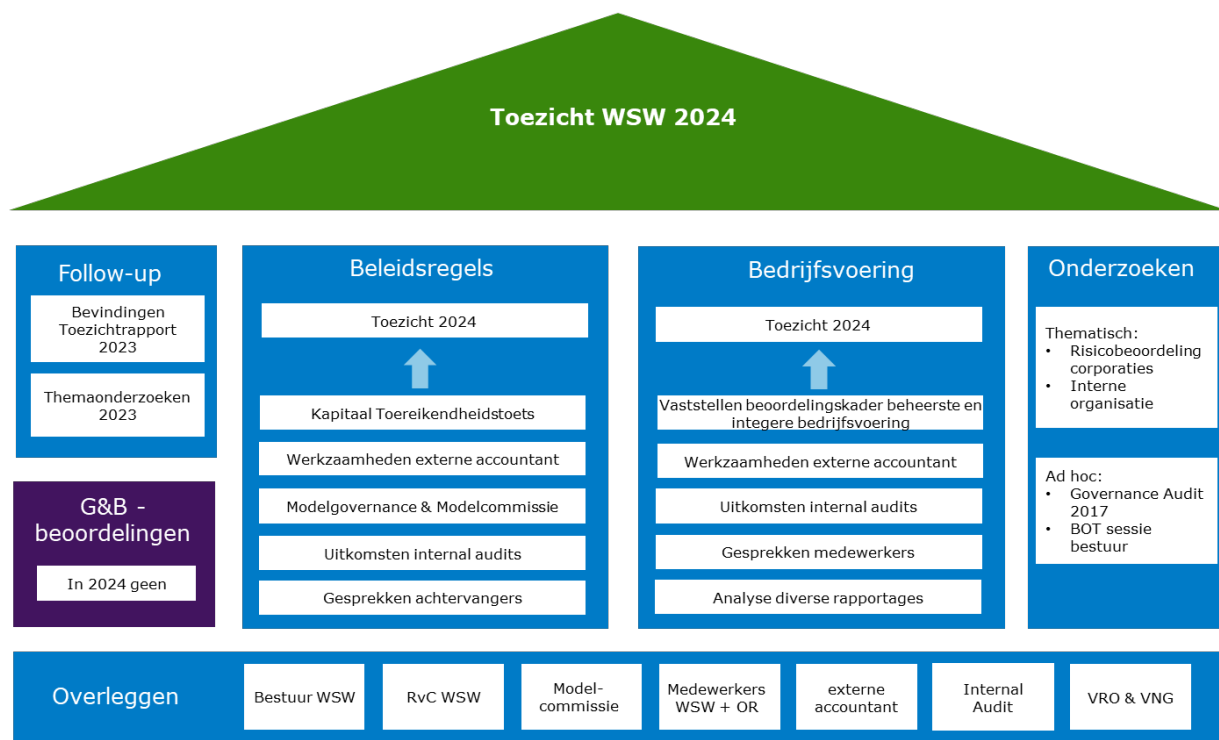
Doel van het toezicht op WSW is om het achtervangrisico van de Staat en de gemeenten te beheersen en een aanspraak op de achtervang te minimaliseren. Het toezicht op WSW richt zich daarom op de beheersing van de risico's in het borgstelsel voor de achtervang, zoals vastgelegd in de beleidsregels. En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

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 2024 op WSW.

Figuur 1: Samenhang activiteiten extern toezicht op WSW in 2024.



In de volgende hoofdstukken worden de bevindingen en conclusies van het toezicht op WSW in 2024 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 2024 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. Beoordeling rapportage toereikendheid van het risicokapitaal van WSW.
2. Beoordeling opvolging rapportage externe doorlichting.
3. Beoordeling modelgovernance en modelcommissie van WSW.
4. Beoordeling rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel I.

2.1.1 Beoordeling 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 2024 berekend door WSW en is gebaseerd op de marktwaarde van het vastgoed en de geborgde leningen per eind 2023 en op de vastgestelde ratings (risicoscores) van individuele woningcorporaties per 15 oktober 2024. Het vereiste kapitaal is volgens WSW € 891 miljoen. Het beschikbare risicokapitaal is per eind 2023 € 2.884 miljoen.

Omdat het beschikbare risicokapitaal groter is dan het vereiste kapitaal, is het risicokapitaal van WSW toereikend.

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 $EL = PD \times LGD \times EAD$. 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 betrouwbaarheid van 99%. WSW past daarbij een grotestpostencorrectie 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 2023 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. In het onverwachte verlies wordt ook rekening gehouden met extra verliezen die optreden bij een forse rentedaling waardoor de marktwaaarde van de restschuld toeneemt. Voor de verwachte verliezen wordt € 91 miljoen minder kapitaal berekend dan in 2023. 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. Daarnaast hangt het verwachte verlies samen met de inschatting van de proceskansen bij lopende rechtszaken die WSW heeft aangespannen tegen de Staat.

Bezwaren WSW afgewezen saneringsaanvragen WSG en SHH niet gegrond verklaard door Raad van State

In 2018 kreeg WSW 2 aanspraken op het risicovermogen te verwerken, bij WSG en SHH. Dit was het gevolg van besluiten van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) om de saneringsaanvragen van deze deelnemers gedeeltelijk (WSG) dan wel geheel (SHH) af te wijzen. De financiële gevolgen daarvan voor WSW als burger waren aanleiding voor WSW om bezwaar aan te tekenen tegen de afwijzing bij de Raad van State.

De Raad van State kwam eind 2024 tot conclusie dat de minister met juiste toepassing van het toetsingskader de subsidieaanvraag van SHH heeft afgewezen, dat er van onevenredige gevolgen geen sprake is en dat er ook niet in strijd is gehandeld met het gelijkheidsbeginsel. Saneringssubsidie is bedoeld voor behoud van noodzakelijke DAEB-werkzaamheden. De minister mag bij het beoordelen van aanvragen om saneringssubsidie het volkshuisvestelijk belang bij behoud van noodzakelijke DAEB-werkzaamheden afwegen tegen de kosten daarvan. De saneringssubsidie is niet bedoeld om een in financiële problemen verkerende woningcorporatie in stand te houden.

WSW bestudeert de gevolgen van de uitspraak van de Raad van State voor WSW. De berekeningen in de toereikendheidstoets 2024 zijn gemaakt voor de uitspraak van de Raad van State. De impact van de uitspraak wordt zichtbaar in de toets van 2025 en in het jaarverslag 2024 van WSW.

Het vereiste kapitaal berekent WSW op € 891 miljoen. Dit bestaat voor 63,7% uit verliezen van corporaties niet in default en voor 36,3% uit verliezen van corporaties in default (WSG en SHH). Of anders verdeeld, voor 20,3% uit verwachte verliezen en voor 79,7% uit onverwachte verliezen.

Tabel 4: Vereiste kapitaal en percentages

	Vereist kapitaal in miljoenen	Percentage
Verwachte verliezen corporaties niet in default	€ 26	2,9%
Onverwachte verliezen corporaties niet in default	€ 542	60,8%
Verwachte verliezen WSG/SHH	€ 155	17,4%
Onverwachte verliezen WSG/SHH	€ 168	18,9%
Totaal vereist kapitaal	€ 891	100%

Vestia en haar rechtsoptvolgers

Vestia is per 1 januari 2023 gesplitst in Hef Wonen, Hof Wonen en Stedelink. In de vorige toereikendheidstoets werd Vestia voor de laatste keer nog als geheel meegenomen. Door de splitsing, die is verwerkt in de toereikendheidstoets van 2024, daalt het vereist kapitaal met ongeveer € 29 miljoen, als gevolg van een minder hoge groterpostencorrectie.

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 gecommiteerd obligo (artikel 4). Het gecommiteerd 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 € 2.884 miljoen.

Tabel 5: Beschikbaar risicokapitaal en percentages

	Risicokapitaal in miljoenen	Percentage
Risicovermogen WSW	€ 583,8	20%
Obligolening (2,6%)	€ 2.134,9	74%
Jaarlijks obligo 0,25% (1^e jaar)	€ 165,7	6%
Totaal (beschikbaar) risicokapitaal	€ 2.884,4	100%

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

Gewenst 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 de activiteiten spant WSW zich daarom optimaal in om het door de achtervang gewenste zekerheidsniveau te realiseren.

Naast de toereikendheidstoets geldt een minimale 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 1 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.

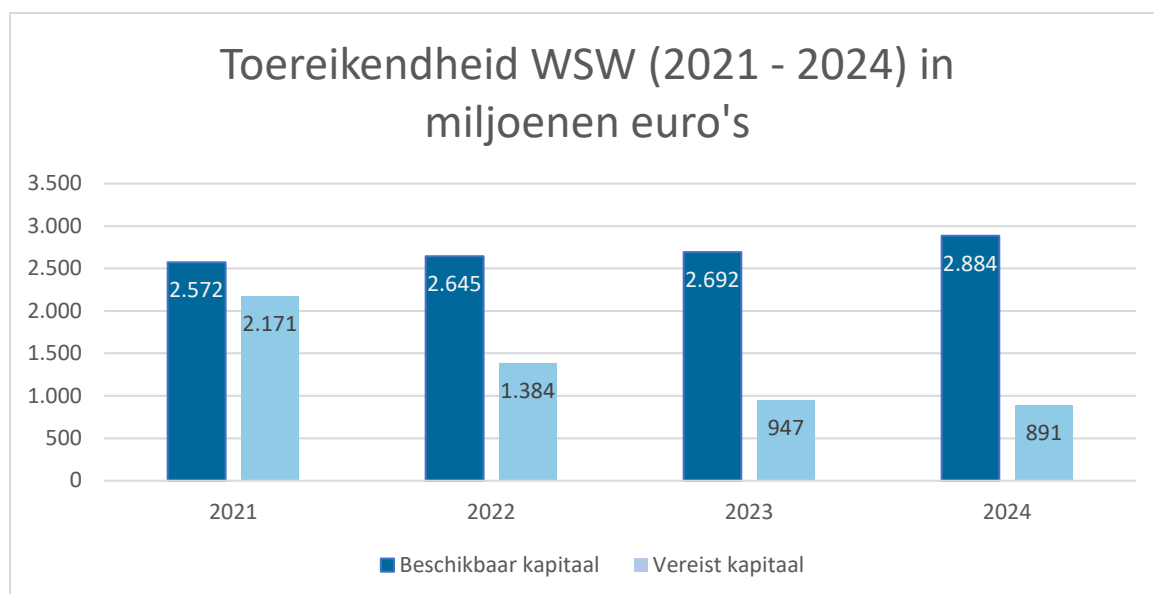
Op dit moment is toets ii het meest restrictief voor WSW. Het risicovermogen is € 583,8 miljoen per eind 2023 en de som van de nominale schuldrestanten is € 88,6 miljard. Toets ii schrijft voor dat het risicovermogen minimaal € 575,6 miljoen moet zijn ($0,65\% * € 88,6 \text{ miljard}$).

Ultimo 2023 is er sprake van een positief saldo van € 8,2 miljoen ($€ 583,8 - € 575,6$) ten opzichte van het minimale risicovermogen. Als gevolg van aanspraken op geborgde leningen van de deelnemers WSG en SHH daalt het risicovermogen in 2024 met € 27,7 miljoen. Dit leidt tot een benodigde aanvulling van € 19,5 miljoen ($€ 27,7 - € 8,2$). WSW moet echter rekening houden met 25,8% te betalen vennootschapsbelasting (vpb) en heeft daarom € 26,2 miljoen aan jaarlijks obligo gefactureerd aan de deelnemers.

De toereikendheid van WSW door de jaren heen

Bovenstaande berekeningen vormen een momentopname. De Toezichthouder monitort daarnaast de ontwikkeling van de toereikendheid van het risicokapitaal door de jaren heen. In Grafiek 1 staat de toereikendheid van WSW van de afgelopen 4 jaar. Duidelijk is dat de toereikendheid sterk is verbeterd tijdens de afgelopen 4 jaar. Dit heeft met name te maken met een forse afname in vereist kapitaal. Belangrijkste oorzaken van deze afname zijn de gestegen rente en de gedaalde kansen op default (PD) van corporaties. Daarnaast hebben de splitsing van Vestia en de leningruil het vereiste kapitaal verlaagd.

Grafiek 1: Toereikendheid WSW over afgelopen 4 jaar



Conclusie

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

2.1.2 Beoordeling 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 zonder nadere analyse voor 4 onderwerpen 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 gecommiteerd obligo.

In 2023 heeft WSW deze 4 onderwerpen verder geanalyseerd. Er zijn geen bevindingen die hebben geleid tot aanpassing van bestaande modellen. Wel gaf WSW aan in 2024 nader onderzoek te doen naar de precieze drivers van de waardering van het onderpand (onderwerp 1). Ook zou de grotepostencorrectie (onderwerp 2) worden bestudeerd zodra de nieuwe methodiek voor de maximale borg is vastgesteld en goedgekeurd door de achtervang en deelnemersraad.

In de vergadering van de modelcommissie van november 2024 is het eindrapport van het 1^e onderwerp besproken. De modelcommissie heeft positief geadviseerd over het implementeren en in gebruik nemen van het aangepaste model. Het aangepaste model en bijbehorende advies is ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur. Het model zal na positieve besluitvorming in 2025 in gebruik worden genomen.

Aanpassing van de grotepostencorrectie (onderwerp 2) hangt samen met een ander actueel thema: aanpassing maximale borg. Het bedrag dat corporaties geborgd kunnen lenen is begrensd. Dit is de maximale borg. WSW heeft een voorstel aan de achtervang voorgelegd om de maximale borg te wijzigen.

Het voorstel van de maximale borg ligt in het 1^e kwartaal van 2025 bij de VNG ter instemming. Het ministerie van VRO heeft inmiddels aangegeven dat zij zich kan vinden in de voorgestelde aanpassing. Na een positief besluit van VNG zal WSW een voorstel doen voor een aanpassing van Beleidsregel II, wat aan zowel de achtervang als de deelnemersraad ter goedkeuring wordt aangeboden. Op basis hiervan zal vervolgens de grotepostencorrectie nader worden bestudeerd (onderwerp 2).

De afslagen voor mogelijke niet-beschikbaarheid obligo (onderwerpen 3 en 4) zijn in 2024 ook opnieuw bestudeerd. De modelcommissie heeft geadviseerd de afslagen niet te wijzingen. Het bestuur heeft volgens dit advies besloten.

Conclusie

De Toezichthouder ziet dat WSW voldoende aandacht besteedt aan het kritisch blijven bestuderen van de gebruikte modellen. De Toezichthouder constateert dat WSW 2 van de 4 onderwerpen heeft afgerond die openstonden na de externe doorlichting. De Toezichthouder constateert dat het verbeterde afslagen model voor onderpand (onderwerp 1) niet is meegenomen in de 2024 berekeningen van de Toereikendheidstoets. De Toezichthouder geeft het bestuur mee om hier strakker op te sturen. Aanpassing van de grotepostencorrectie moet verder worden uitgewerkt na besluitvorming over de maximale borg.

De Toezichthouder heeft blijvend aandacht voor de openstaande onderwerpen.

2.1.3 Beoordeling 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.

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 validatie rol. Daarmee heeft WSW de noodzakelijke functiescheiding aangebracht. Ook heeft WSW een modelcyclus ingericht om modellen tussentijds intern te actualiseren en te valideren en om de modelcommissie aan haar rol een betekenisvolle invulling te kunnen geven.

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 jaarlijks de toereikendheidstoets.

In 2024 zijn door WSW geen wijzigingen aangebracht in de kapitaal- en risicomodellen.

De Toezichthouder heeft een specifieke casus onderzocht waarbij de modelontwikkelaar een voorstel heeft gedaan ten aanzien van het afslagenmodel dat wordt gehanteerd bij inbaar kapitaal. De modelvalidator heeft een reactie gegeven op het voorstel en de modelcommissie heeft geadviseerd. Het bestuur heeft volgens advies van de modelcommissie besloten de bestaande afslagen niet te wijzigen. De Toezichthouder constateert dat de modelgovernance heeft gewerkt in deze casus.

De bestaande modellen zijn opnieuw gevalideerd. Daarbij heeft WSW volgens voornemen ook een model extern laten valideren. De externe partij keek naar de conceptuele juistheid, implementatie, data en gebruik van het EAD-model. Uit de validaties zijn geen bevindingen naar voren gekomen.

Eerder in het jaar heeft WSW ook het risicoscoremodel laten bekijken door een externe partij. De kans op faillissement (PD) van een corporatie, wordt zoals eerder uiteengezet meegenomen in de berekening van het vereiste kapitaal. Bij de review van het kredietbeoordelingsmodel is door de externe partij vastgesteld dat het model in de huidige vorm geschikt is voor de bepaling van de PD's om de kapitaalvereisten te berekenen. Het model is in lijn met 'market practice' voor portefeuilles met weinig faillissementen.

Hoewel het model geschikt is voor de bepaling van de PD's om de kapitaalvereisten te berekenen, kwam uit het onderzoek nog een aantal punten naar voren waarop het model verbeterd zou kunnen worden.

De uitkomsten van het onderzoek zijn besproken in de modelcommissie. De modelcommissie vindt dat het risicoscoremodel goed functioneert en er geen dringende noodzaak is voor aanpassingen. Het bestuur besluit volgens dit advies van de modelcommissie. WSW schrijft wel een plan van aanpak om de verbeterpunten van de externe partij te adresseren. Mocht dit leiden tot een verfijning van het model dan zal dit in de modelcyclus van 2025 worden meegenomen.

In het laatste kwartaal van 2024 zijn volgens planning de berekeningen in de toereikendheidstoets uitgevoerd.

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.

De Toezichthouder heeft geconstateerd dat de modelcommissie is betrokken bij het doorlopen van de modelcyclus. In 2024 zijn de kapitaalmodellen niet gewijzigd. Diverse modellen zijn wel zowel intern als extern onderzocht en de uitkomsten zijn ter advisering voorgelegd aan de

modelcommissie. De modelcommissie heeft in 2024 zowel gevraagde als ongevraagde adviezen gegeven.

De Toezichthouder adviseerde WSW om in de planning voor 2024 beter rekening te houden met de agenda van de modelcommissie, zodat deze tijdig haar adviezen kan uitbrengen. WSW heeft hier vervolg aan gegeven door de agendaplanning van de modelcommissie meer in lijn te brengen met overige relevante overlegstructuren. Zo zijn in de vergadering van september 2024 alle stukken geagendeerd die nodig zijn om de toereikendheidstoets uit te voeren. De eventuele adviezen van de modelcommissie worden altijd verwerkt in de advisering aan het bestuur. Ook de resultaten van de toereikendheidstoets zijn gedeeld met de modelcommissie voordat het bestuur daarover een besluit nam. De huidige opzet vindt WSW logisch en hier gaat WSW daarom in de toekomst mee door.

Tenslotte heeft de modelcommissie een zelfevaluatie gehouden. WSW en de modelcommissie vinden het belangrijk dat er binnen de modelcommissie periodiek wordt gesproken over de rol, de kwaliteit en de effectiviteit van deze commissie. Het doel van deze evaluatie is om de sterke en zwakke punten van de modelcommissie te identificeren, en om afspraken te maken voor verbetering. In oktober 2024 voerde de modelcommissie de (zelf)evaluatie uit. Voldoendes worden gescoord op communicatie, competenties, informatiedeling en samenwerking (onderling, WSW en Toezichthouder). De modelcommissie zal in 2025 extra aandacht hebben voor de scherpe vastlegging van adviezen. Daarnaast is de modelcommissie voornemens om 1 keer per jaar zonder agenda te overleggen, waarbij aandacht is voor actualiteiten en risico's binnen WSW en het borgstelsel nu en in de toekomst. De zelfevaluatie is ook besproken met het bestuur, waarbij het bestuur heeft aangegeven dat de modelcommissie een heel waardevolle rol vervult in de modelcyclus.

Scenarioanalyses en toereikendheid

In de vergadering van de modelcommissie van mei 2024 is de update van de rapportage over de gevoeligheidsanalyses, stresstesten en scenario-analyses besproken. Dit rapport biedt perspectief op de robuustheid van het borgstelsel en inzicht in de gevoeligheden in de modellen voor macro-economische ontwikkelingen. De analyses en rapportage tonen aan dat het stelsel robuust is. Slechts in 2 van de 2.000 scenario's (0,1%) is het kapitaal ontoereikend. Het is opvallend dat het juist de scenario's met combinaties met weinig extreme parameters zijn, die zorgen voor het niet kunnen voldoen aan de kapitaaleis. De analyse gaat uit van een onveranderd beleid. In de praktijk zal een corporatie bij bijvoorbeeld exploderende bouwkosten het beleid aanpassen. WSW heeft afgesproken om minimaal 1 keer per jaar in de modelcommissie te spreken over deze analyses.

Conclusie

De Toezichthouder concludeert dat WSW de modelcyclus op een goede manier heeft doorlopen in 2024 en dat de modelgovernance goed heeft gewerkt. In de ogen van de Toezichthouder heeft de modelcommissie prima gefunctioneerd in 2024. De modelcommissie is goed betrokken bij de de kapitaal- en risicomodellen van WSW en heeft haar rol gepakt. De zelfevaluatie is zinvol en van een hoge kwaliteit. De Toezichthouder constateert dat de modelcommissie een aantal verbeterpunten heeft geconstateerd en moedigt de modelcommissie aan om hier voortvarend mee aan de slag te gaan.

2.1.4 Beoordeling rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel I

Conclusie

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.

2.1.5 Overall conclusie naleving Beleidsregel I

Beleidsregel I is voldoende nageleefd.

2.2 Beleidsregel II (borgen van geldleningen)

De naleving van Beleidsregel II beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2024 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 beoordeeld:

1. Rapportages over Continuous Control Monitoring (CCM).
2. Procedure Credit Risk Control (CRC).
3. Datakwaliteit.
4. Rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel II.

2.2.1 Beoordeling rapportages over Continuous Control Monitoring (CCM)

Naast periodieke audits, uitgevoerd door de internal auditor, hanteert WSW ook een continue kwaliteitscontrole. Deze Continuous Control Monitoring (CCM), is gericht op het op het primaire proces borgen leningen, dat samenhangt met Beleidsregel II. Ieder kwartaal worden de goedgekeurde borgstellingen op basis van key controls beoordeeld. In heel 2024 zijn 120 dossiers gecontroleerd. De controles hebben 3 bevindingen opgeleverd.

De Toezichthouder constateert dat het gaat om interne procedurele bevindingen. Het zijn kleine bevindingen ten aanzien van juistheid, tijdigheid of volledigheid. De bevindingen konden snel en eenvoudig gecorrigeerd worden. De bevindingen hebben geen operationeel risico opgeleverd.

De Toezichthouder constateert dat de ingerichte kwaliteitscontrole waardevol is. Ondanks dat het aantal geborgde leningen jaarlijks groeit, blijft het aantal bevindingen zeer beperkt. WSW heeft adequaat gehandeld en de 3 bevindingen gecorrigeerd.

Conclusie

De Toezichthouder beoordeelt dat WSW de controles op het proces borgen leningen zorgvuldig heeft ingericht.

2.2.2 Beoordeling procedure Credit Risk Control (CRC)

De procedure Credit Risk Control (CRC) is opgesteld in opdracht van de afdeling Risicomanagement (RM) en beschrijft de controle van de door Accountmanager uitgevoerde en goedgekeurde beoordelingen van corporaties met een laag risicoprofiel in regulier beheer.

2 keer per jaar selecteert de CRC-functionaris corporaties waarvoor een controle wordt uitgevoerd. Bij iedere selectie worden 10 corporaties uit de vorige selectie meegenomen en worden 10 nieuwe corporaties geselecteerd, zodat telkens een totaal van 20 corporaties wordt beoordeeld.

Bij de beoordeling wordt minimaal gekeken naar:

- Toetsing of de risicoscores en de borgingsplafonds volgens richtlijnen en kaders zijn vastgesteld.
- Toetsing of de financiële analyses volgens richtlijnen en kaders zijn uitgevoerd.

Over heel 2024 is er 1 bevinding en 1 advies geregistreerd.

De bevinding heeft betrekking op een score die onjuist is toegekend op een subonderdeel van de risicoscore. Dit heeft niet geleid tot verkeerde conclusies. Het toont aan dat 1^e lijn werkt volgens de kaders en richtlijnen zoals die zijn opgesteld. Het advies heeft betrekking op een forse verslechtering van het risicoprofiel. Risk Management heeft geadviseerd om in dergelijke situaties

Verdiepend beheer te overwegen. Accountmanagement moet aantonen dat die afweging voortaan ook wordt gemaakt. De Toezichthouder onderschrijft het advies van Risk Management.

2.2.3 Beoordeling datakwaliteit

WSW heeft een proces ingericht om de kwaliteit van de door woningcorporaties aangeleverde data te beoordelen. Deze data vormt de basis voor de berekening van de risicoscore, het borgingsplafond en de financiële ratio's zoals opgenomen in Beleidsregel II (onder andere de ICR, solvabiliteit en onderpandratio). Betrouwbaarheid van deze data is essentieel.

De beoordeling betreft de verantwoordingsinformatie (dVi) en de prognose-informatie (dPi). De dVi-gegevens zijn grotendeels onderworpen aan accountantscontrole, terwijl dit voor de dPi niet geldt.

WSW beoordeelt samen met de Aw en het ministerie van VRO de aangeleverde data op consistentie en aannemelijkheid. Bij twijfel over specifieke onderdelen van de dPi of dVi worden aanvullende vragen gesteld aan de corporatie. Als onjuistheden worden vastgesteld, wordt de corporatie verzocht de aanlevering aan te passen.

Na deze controle evalueren betrokken partijen de kwaliteit van de ontvangen gegevens en de beoordeling ervan. Dit proces omvat onder meer de controle of de vastgelegde procedures en checklist correct zijn gevolgd. Vervolgens worden de gegevens vrijgegeven en kunnen de beoordelingen door accountmanagement worden uitgevoerd.

De externe accountant van WSW heeft dit proces beoordeeld en doet de volgende aanbevelingen:

- De checklist moet een formele status krijgen.
- De reviews door de 1^e en 2^e beoordelaar moeten formeel worden vastgelegd.
- Het vrijgaveproces moet worden geformaliseerd.

WSW geeft aan dat de controles van de dPi en dVi worden uitgevoerd en gedocumenteerd door een 1^e en 2^e medewerker Risk Management. De vrijgave van de dPi en dVi vindt plaats na goedkeuring door WSW, het ministerie van VRO en Aw voor de voor hen relevante data. Van dit overleg worden notulen gemaakt.

De Toezichthouder heeft vertrouwen in het proces dat WSW hanteert voor de vaststelling van de datakwaliteit. Het wordt positief gewaardeerd dat naast interne controles ook afstemming plaatsvindt met de Aw en het ministerie van VRO. De Toezichthouder ondersteunt de aanbevelingen van de externe accountant en beschouwt ze als afrondende verbeterpunten.

2.2.4 Beoordeling rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel II

Internal Audit van WSW concludeert dat er ten aanzien van Beleidsregel II in 2024 geen bevindingen of aanbevelingen zijn. De audit heeft geen bijzonderheden opgeleverd.

2.2.5 Overall conclusie naleving Beleidsregel II

Beleidsregel II is voldoende nageleefd.

2.3 Beleidsregel III (informatieverstrekking)

De naleving van Beleidsregel III beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2024 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. Voeren gesprekken met de Staat en VNG naar naleving Beleidsregel III.
2. Beoordeling rapportage Internal Audit naar naleving Beleidsregel III.

2.3.1 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 directieniveau. WSW heeft voldaan aan de informatieverstrekking zoals vastgelegd in een procesbeschrijving en werkafspraken. Daarbij heeft WSW ook aanvullende informatie verstrekt op verzoek van de achtervang.

WSW kreeg in 2023 als aandachtspunt mee om de achtervang proactiever te informeren. Zowel de Staat als VNG constateren dat gedurende 2024 er verbetering is opgetreden in de informatieverstrekking.

In augustus 2024 hebben WSW en de achtervang expliciet stilgestaan bij de informatie-uitwisseling. Hieruit is naar voren gekomen dat het niet zozeer gaat om de hoeveelheid informatie die wordt uitgewisseld, maar om de vraag welke informatie wordt uitgewisseld en op welk moment. WSW moet steeds goede afwegingen maken over wat gedeeld wordt en hoe stakeholders worden meegenomen.

De achtervang wil tijdig worden geïnformeerd over de voor haar relevante zaken die bij WSW spelen. Dat kan en mag ook op een informele manier. WSW attendeert ook zijn eigen medewerkers op het delen van informatie met de achtervang. WSW heeft toegezegd om tijdens het tactisch overleg met de achtervang haar telkens te informeren over actualiteiten. VNG heeft tijdens de evaluatie opnieuw verzocht om de boodschap beter af te stemmen op de ontvanger, lezers die vaak minder goed met de materie bekend zijn. Dit helpt bij het creëren van draagvlak. WSW heeft meegeholpen om het voorstel met betrekking tot de maximale borg op een toegankelijke manier uit te leggen aan de leden van VNG. WSW gaat ook actief bijdragen aan kennissessies over WSW bij het ministerie van VRO. Daarnaast heeft een uitgebreide kennismakingsbijeenkomst op kantoor bij WSW plaatsgevonden met een groep van medewerkers van het ministerie van VRO.

Conclusie

De Toezichthouder concludeert dat WSW voldoet aan de vereiste informatieverstrekking. Er is in 2024 verbetering opgetreden in het proactief informeren van de achtervang. De achtervang geeft aan dat zij structureel behoefte heeft om tijdig te worden geïnformeerd over relevante zaken. VNG vraagt daarbij om toegankelijke informatie. De Toezichthouder is positief over de bereidwillige houding van WSW en is tevreden met het voornemen van WSW om de informatieverstrekking periodiek te evalueren met betrokkenen, zodat bijsturing mogelijk is. De achtervang is tevreden dat WSW een proactieve houding aanneemt met betrekking tot het delen van relevante informatie in onder andere het tactisch overleg. De Toezichthouder vraagt aan WSW om blijvend aandacht te hebben voor Beleidsregel III en de behoefte van de achtervang met betrekking tot informatiedeling. De naleving van Beleidsregel III beoordeelt de Toezichthouder als **voldoende**.

2.3.2 Beoordeling 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.

2.3.3 Overall conclusie naleving Beleidsregel III

Beleidsregel III is voldoende nageleefd.

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

Het toezicht op de 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 2024 als **verbetering aanbevolen**.

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 2024 is specifiek gekeken naar:

1. Kwaliteit processen Internal Audit.
2. Organisatie Internal Audit.
3. Enterprise Risk Management (ERM).
4. Opvolging uitkomsten 3 themaonderzoeken 2023.
5. Opvolging overtreding Beleggingsstatuut 2023 ten aanzien van liquiditeiten.
6. Selectie beheer- en bewaarbedrijf beleggingen.
7. Themaonderzoek risicobeoordeling.
8. Themaonderzoek interne organisatie.

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.

De bevinding in de audit Planning en Control die al openstond sinds 2021 en waar in het vorige rapport melding van werd gemaakt, is in 2024 afgehandeld door WSW.

De Toezichthouder constateerde dat over heel 2023 geen enkele bevinding de risicoclassificatie 'hoog' kreeg, terwijl er in de ogen van de Toezichthouder majeure bevindingen waren. De Toezichthouder heeft aanbevolen om de gehanteerde risicoclassificaties te evalueren en na te gaan of de daarbij horende definities nog steeds toepasbaar zijn in de praktijk.

Internal Audit heeft de bestaande methodiek in 2024 geëvalueerd en geconcludeerd dat een aanpassing gewenst is. In de nieuwe methodiek wordt aansluiting gezocht bij het ERM-systeem en het vaststellen van de risicobereidheid van WSW. Daarbij heeft Internal Audit gekozen om te werken met een risicomatrix. In deze matrix worden kans en impact tegen elkaar afgezet. Op basis hiervan zijn er uiteindelijk 4 categorieën variërend van laag tot zeer hoog risico. De methodiek is

nader uitgewerkt en inmiddels formeel goedgekeurd. De Toezichthouder is enthousiast over de contouren van de nieuwe methodiek en is benieuwd naar de risicoclassificaties in de toekomstige onderzoeken.

3.1.2 Organisatie Internal Audit

Voor de Toezichthouder speelt de Internal Auditfunctie een belangrijke rol bij het beoordelen van de beheerste bedrijfsvoering. Een goed functionerende Internal Auditfunctie maakt het de Toezichthouder mogelijk om daar op te steunen. Om de goede uitvoering te borgen heeft WSW gekozen om naast eigen internal auditors ook te beschikken over een flexibele schil met externe adviseurs. Hoewel de Toezichthouder tevreden is over het functioneren van Internal Audit, is de Toezichthouder onzeker of WSW structureel over voldoende inzetbare eigen auditors kan beschikken. In 2024 bleek dat de inzet van externe adviseurs was opgeschaald. De Toezichthouder beveelt WSW aan een structurele oplossing te vinden voor voldoende inzetbare eigen auditors, zodat de afhankelijkheid van externe adviseurs kan worden verminderd.

Internal Audit (de 3^e lijn) kan werkzaamheden onafhankelijk en ongehinderd verrichten en heeft vrije toegang tot de vereiste mensen, middelen en gegevens. Internal Audit rapporteert haar bevindingen aan het bestuur/de RvC.

De Toezichthouder constateert dat onderzoeken van Internal Audit in verschillende gremia worden besproken en vraagt zich af op besluitvorming efficiënter kan worden ingericht. De Toezichthouder beveelt WSW aan de routing te evalueren.

De Toezichthouder besprak met de internal auditor de auditrapporten van 2024. Opvallend is dat de auditrapporten soms tijdelijk worden teruggetrokken. Dit wordt weliswaar vermeld in de betreffende auditrapporten, maar alleen in de laatste versie van het rapport zijn de managementreactie, het advies van de risicocommissie en het besluit van het bestuur zichtbaar. Er is geen toelichting opgenomen over wat er precies is veranderd ten opzichte van een eerdere versie. Hierdoor is niet zichtbaar welke auditbevindingen om welke reden zijn aangepast gedurende de totstandkoming van het definitieve rapport.

De Toezichthouder beveelt aan om de zogenaamde audit trail zichtbaar te maken. Hierdoor zijn de aanpassing en de overwegingen transparant en is de werking van kracht en tegenkracht zichtbaar.

Conclusie

De Toezichthouder is tevreden met het functioneren van Internal Audit maar ziet wel een aantal punten die de afdeling verder kunnen versterken. De Toezichthouder beveelt WSW aan om een structurele oplossing te vinden voor voldoende inzetbare eigen auditors, zodat de afhankelijkheid van externe adviseurs kan worden verminderd. De Toezichthouder beveelt WSW daarnaast aan de routing van de auditrapporten te evalueren. Tenslotte wordt een verbetering aanbevolen ten aanzien van het zichtbaar maken van de audit trail.

3.1.3 Enterprise Risk Management (ERM)

WSW is in 2018 gestart met de implementatie van Enterprise Risk Management (ERM). Dit model biedt een gestructureerde aanpak voor het identificeren, beoordelen, beheersen en monitoren van risico's, wat bijdraagt aan de wendbaarheid en continuïteit van het bedrijfsmodel van WSW.

De ERM-cyclus, zoals vastgelegd in het ERM-beleid, bestaat uit de volgende 5 elementen, gebaseerd op de strategie, doelstellingen uit het jaarplan en de risicobereidheid:

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

WSW doorloopt jaarlijks de ERM-cyclus. De voortgang en uitkomsten, inclusief de top 10- risico's, worden elk kwartaal opgenomen in de managementrapportage.

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

Over 2023 constateerde de Toezichthouder dat ERM nog niet volledig was geïmplementeerd. Zo was het handelingsperspectief van de toprisico's nog niet uitgewerkt. Daarnaast werd geadviseerd een procesbeschrijving van de ERM-cyclus op te stellen, los van de P&C-cyclus.

Beoordeling Toezichthouder

In 2024 heeft WSW de rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen ERM verder uitgewerkt, waardoor de volledige procescyclus is vastgelegd en formeel door het bestuur is vastgesteld. Daarnaast is per toprisico het handelingsperspectief uitgewerkt en toegevoegd aan de risicokaarten. Met het eerder vastgestelde ERM-beleid is het ERM-kader nu operationeel.

In de 2^e helft van 2024 hebben teamleiders en het bestuur een integrale risico-identificatie uitgevoerd als start van de ERM-cyclus 2025. Voorafgaand hieraan hebben teamleiders binnen hun teams risico's besproken. De nieuwe toprisico's zijn inmiddels vastgesteld en het risicoregister is geactualiseerd. Dit register bevat ook niet-toprisico's die buiten ERM op een andere manier worden beheerd. De risico-inventarisatie is ook een basis voor eventuele vervolgacties om het risicobeeld verder aan te scherpen. Als gedurende het jaar nieuwe substantiële risico's worden gesignaleerd, kan de lijst met toprisico's tussentijds worden bijgewerkt.

In het vorige rapport beoordeelde de Toezichthouder ERM nog als verbetering vereist. In 2024 heeft WSW met de verdere uitwerking goede stappen gezet. De Toezichthouder beveelt op een aantal onderdelen verdere verbetering aan. De Toezichthouder heeft daarbij gekeken naar de rolverdeling bij het beoordelen en monitoren van risico's, het kwalificeren van risico's en het opstellen en toetsen van beheersmaatregelen. In een separate brief aan WSW heeft de Toezichthouder de specifieke aanbevelingen uiteengezet.

3.1.4 Opvolging uitkomsten 3 themaonderzoeken 2023

In 2023 heeft de Toezichthouder onderzoek gedaan naar 3 thema's. Het betroffen Bijzonder beheer, Strategische risico's en tenslotte Kracht, tegenkracht en evaluatie. In het toezichtrapport 2023 is beknopt stilgestaan bij de belangrijkste bevindingen. In 2024 heeft WSW grotendeels opvolging gegeven aan de bevindingen. Aan het einde van het jaar heeft WSW in een reactie uiteengezet welke stappen zij heeft gezet. Uit de reactie blijkt dat WSW zorgvuldig aan de slag is gegaan met de bevindingen. Dat geldt voor alle onderzoeken. Onderstaand een overzicht van de opvolging.

Themaonderzoek Bijzonder beheer

WSW heeft in 2024 gewerkt aan een actualisatie van zowel het beleid als de werkwijze Bijzonder en Verdiepend beheer. WSW heeft besloten daarbij het beleid en de werkwijze in 1 document te integreren. Hierin zijn ook conclusies vanuit audits betrokken. Het document moet nog formeel worden goedgekeurd door het bestuur.

De Toezichthouder gaf aanbeveling om duidelijker naar voren te laten komen wat de status is van een corporatie in bijzonder beheer. WSW heeft in zijn reactie toegezegd dat aandacht wordt besteed aan voortgang en dat een inschatting wordt gemaakt en toegevoegd wanneer corporaties weer uit Bijzonder beheer kunnen. In de Bijzonder beheer rapportage over de 2^e helft van 2024 ziet de Toezichthouder dat WSW de aanbevelingen heeft opgepakt. De voortgang in herstel wordt vergeleken met het goedgekeurde herstelplan en er wordt ook een inschatting gemaakt van het tijdstip waarop de corporatie uit herstel kan.

Themaonderzoek Strategische risico's

De Toezichthouder constateerde in 2023 dat WSW met veel uiteenlopende risico's tegelijk bezig was. Het risico van een geïsoleerde aanpak lag op de loer. De Toezichthouder adviseerde WSW om risico's integraal te blijven benaderen en het ERM-raamwerk als kapstok hiervoor in te zetten. Op die manier zou inbedding in de organisatie worden gewaarborgd. In 2024 heeft WSW dit advies ter harte genomen en opgevolgd.

Teamleiders en bestuur hebben in de 2^e helft van 2024 een integrale risico-identificatie gedaan. Daarbij zijn bestaande en nieuwe risico's opnieuw gescoord. Hieraan voorafgaand hebben teamleiders in hun afdeling/team risico's met elkaar besproken. Op die manier zijn risico's breed geïnventariseerd vanuit diverse invalshoeken. Zo houdt WSW medewerkers betrokken en laat ze blijvend verantwoordelijk voelen voor het beheersen van risico's. Deze fase kan gezien worden als de start van de jaarlijkse ERM-cyclus (zie verderop) waarin zowel top risico's als overige risico's onder de loep worden genomen.

Met deze werkwijze gaat WSW de versnippering in de beheersing van risico's tegen en is wat de Toezichthouder betreft het herkennen en beheersen van risico's voldoende ingebed in de organisatie.

Themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie

Uit het themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie vroeg de Toezichthouder in het toezichtrapport 2023 aandacht voor de volgende punten:

- **Organiseer tegenspraak.**
Houd aandacht voor het organiseren van tegenspraak alvorens wordt overgegaan tot besluitvorming. Creëer een feedbackcultuur.
- **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.

Het bestuur geeft aan dat er in 2024 blijvende aandacht was voor kracht en tegenkracht. Verder verkent WSW in 2025 wat de strategische doelen uit de meerjarenstrategie betekenen voor de organisatie en haar medewerkers. De herijking van de strategische personeelsplanning vraagt niet alleen aandacht op het gebied van cultuur en leiderschap, maar ook welke competenties en vaardigheden van medewerkers wordt gevraagd.

Het initiatief om samen met een externe partij en alle medewerkers in 2025 te komen tot een vernieuwd raamwerk voor een integere cultuur sluit hierop aan. Aanvullend heeft WSW in maart/april 2025 een medewerkers(tevredenheid)onderzoek uitgevoerd, waar het onderwerp kracht en tegenkracht onderdeel van uitmaakt.

De Toezichthouder waardeert deze initiatieven om passende structuren en kaders op te stellen. Tegelijkertijd benadrukt de Toezichthouder dat dit enkel randvoorwaarden zijn om een gewenste cultuur te ondersteunen. Uiteindelijk is het (voorbeeld)gedrag van individuen en als groep samenwerkende mensen bepalend voor de cultuur in de organisatie. De optimale werking van kracht en tegenkracht staat of valt met een open, lerende houding.

WSW heeft het voornemen jaarlijks het thema kracht en tegenkracht te evalueren. Dit heeft niet geleid tot concrete acties in 2024. WSW neemt zich voor dit midden 2025 op te pakken.

De Toezichthouder stelt vast dat veel activiteiten met betrekking tot kracht en tegenkracht zijn geagendeerd in 2025. Het valt de Toezichthouder op dat WSW ruim de tijd neemt om activiteiten te plannen, agenderen, ontwikkelen en implementeren. De Toezichthouder spoort het bestuur aan om zaken met meer urgentie op te pakken. De Toezichthouder zal monitoren of deze activiteiten in

2025 leiden tot een structuur waarin kracht en tegenkracht optimaal worden benut.

Conclusie

De bevindingen van de themaonderzoeken Bijzonder beheer en Strategische risico's zijn opgepakt.

Met betrekking tot het themaonderzoek Kracht, tegenkracht en evaluatie is een aantal acties door WSW geformuleerd, die in 2025 nadere uitvoering zullen hebben. De Toezichthouder zal de ontwikkelingen met interesse volgen.

3.1.5 Opvolging overtreding Beleggingsstatuut 2023 ten aanzien van liquiditeiten

In het vorige Toezichtrapport 2023 constateerde de Toezichthouder een overtreding van het beleggingsstatuut. Hiervoor legde de Toezichthouder een informele interventie op aan WSW.

WSW werd 3 acties opgelegd, die uiterlijk aan het einde van het 3^e kwartaal van 2024 afgerond moesten zijn. De Toezichthouder heeft als opvolging vastgesteld dat:

1. Met een wijziging in het beleggingsstatuut de overtreding is opgeheven. Deze wijziging is afgestemd met en formeel goedgekeurd door de RvC, de achtervang en de deelnemersraad.
2. De overtreding is geëvalueerd, en dat WSW verbetermaatregelen heeft geïmplementeerd om de onderlinge informatievoorziening binnen het bestuur te versterken.
3. Het bestuur blijkt geeft van een open en lerende houding.
In de gesprekken over de informele interventie zag de Toezichthouder in eerste instantie een defensieve houding bij het bestuur. Dit is besproken met het bestuur en de RvC. De Toezichthouder constateert inmiddels een open en lerende houding.

3.1.6 Selectie beheer- en bewaarbedrijf beleggingen

In 2023 is WSW gestart met de aanbesteding van het vermogensbeheer. Eind 2023 is een externe adviseur aangesteld om WSW in dit proces te begeleiden.

Op basis van vooraf vastgestelde criteria is een longlist samengesteld met potentiële beheerders en bewaarders. Hierbij is onder andere rekening gehouden met de beleggingsstijl van WSW (buy and hold) en de restricties uit het beleggingsstatuut. De geselecteerde kandidaten zijn benaderd en verzocht een Request for Proposal (RfP) in te vullen.

De externe adviseur heeft de RfP-beantwoording beoordeeld en op basis hiervan een advies uitgebracht over de partijen die in aanmerking kwamen voor vervolggesprekken. Na overleg met de Beleggingsadviescommissie (BAC) is een aantal beheerders en bewaarders uitgenodigd om hun voorstel toe te lichten en om te beoordelen of er een goede match is met WSW.

Op basis van deze gesprekken en de eerdere analyse heeft de externe adviseur een definitief advies gegeven. De interne vermogensbeheerder van WSW heeft, mede op basis van dit advies, een voorstel voorgelegd aan de BAC. Na bespreking met de externe adviseur heeft de BAC positief geadviseerd over dit voorstel.

De Toezichthouder complimenteert WSW met het zorgvuldige selectieproces en de gedegen afwegingen die zijn gemaakt. De uiteindelijke keuze voor een beheerder en bewaarder wordt gezien als het resultaat van een zorgvuldig en goed doordacht traject. De contractering met de geselecteerde partijen is afgerond en de transitie van de beleggingsportefeuille is inmiddels uitgevoerd.

3.1.7 Themaonderzoek Risicobeoordeling individuele corporaties

De Toezichthouder heeft in 2024 onderzoek gedaan naar de manier waarop WSW de risicobeoordeling van woningcorporaties heeft ingericht. De toegekende risicoscores van

woningcorporaties worden meegewogen in de berekening van het vereist kapitaal. Daarnaast kan de risicoscore mede van invloed zijn op de borgingruimte die aan een woningcorporatie wordt gegeven. De risicobeoordeling is een kernproces van WSW.

De Toezichthouder heeft voor het onderzoek documentatie geanalyseerd. Daarnaast heeft de Toezichthouder gesprekken gevoerd met medewerkers en heeft WSW de vastlegging en werking van een beoordeling in WIM (WSW Informatie Management) laten zien.

WSW beoordeelt jaarlijks de business risks (24 vragen) en de financial risks (6 ratio's) van de woningcorporaties. Op basis van deze beoordelingen wordt de risicoscore vastgesteld. De hoogte van het borgingsplafond baseert WSW voornamelijk op een financiële analyse. De processen van WSW die hieraan zijn gerelateerd zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen die vergezeld gaan met risicoscoremodellen, een fiatteringsmatrix en beheersmaatregelen. Voor de vastlegging van de beoordelingen heeft WSW een geautomatiseerd systeem (maatwerk) ontwikkeld. Hierin zijn naast de onderzoeksvragen ook de scoringsmodellen, fiatteringsmatrix en beheersmaatregelen vastgelegd. Naast de fiatteringsvereisten en beheersmaatregelen van het proces, zijn de processen onderdeel van de reguliere interne controle (Credit Risk Control) door de afdeling Risicomanagement. De internal auditor kan onafhankelijk besluiten of hij vanuit de 3^e lijn controles nodig acht voor een onafhankelijk oordeel over de beheersing van de primaire processen.

WSW heeft een gedegen en zorgvuldig proces ingericht. De (geautomatiseerde) beheersmaatregelen borgen een betrouwbaar proces. De reguliere procedures bevatten een voorgeschreven routing langs de fiatteur (medewerker of teamleider accounts) en waar nodig aangevuld met een advies van de Risicomanager en/of de Borgingscommissie en het bestuursbesluit. Deze routing is zodanig ingericht dat in de praktijk beoordelingen van posten met relatief hoge risicoscores en/of de hoogste geborgde volumes door verschillende functies in meerdere gremia worden besproken.

De Internal Audit heeft in 2024 een audit uitgevoerd op het proces borgen leningen. Hieruit zijn 5 bevindingen naar voor gekomen met de risicoclassificatie laag.

Conclusie

De Toezichthouder heeft al met al het beeld dat WSW een gedegen proces voor de jaarlijkse risicobeoordeling van individuele corporaties heeft ingericht. Het onderzoek van Internal Audit bevestigt deze waarneming.

3.1.8 Themaonderzoek Interne organisatie

Er zijn relevante ontwikkelingen in de sector, zoals de steeds toenemende druk op de woningmarkt en de Nationale Prestatieafspraken. Het is van belang dat de interne organisatie van WSW hierop anticipeert. WSW stelde de meerjarenstrategie vast en in 2024 werd een procedure gestart voor het werven van een nieuwe bestuurder. Gezocht wordt naar een bestuurder die de organisatie kan aansturen in deze veranderende omstandigheden.

In het onderzoek naar de interne organisatie is met name aandacht geweest voor het opereren van het bestuur en de RvC, gericht op een toekomstbestendig WSW.

Raad van Commissarissen WSW

In 2024 heeft de Toezichthouder vaker dan gebruikelijk gesproken met de RvC. De Toezichthouder wilde in 2024 meer inzicht hebben in het functioneren van de RvC, met bijzondere aandacht voor het wervingsproces van een nieuwe bestuurder. Juist door het intensievere contact kreeg de Toezichthouder meer inzicht in deskundigheid, diversiteit, de daadkracht en de afwegingen van de RvC. De Toezichthouder ervaart een prettige samenwerking in deze meer intensieve toezichtrelatie, waarbij ieder vanuit zijn eigen rol inzichten deelt.

Werkgeversrol RvC

De RvC beoogt met de werving een warme overdracht van de bestuursfunctie en wil de spreiding in de benoemingstermijnen (daarmee meer continuïteit) van het bestuur vergroten. De nieuwe bestuurder moet een andere dynamiek op gang brengen, waarbij WSW in staat zal zijn te anticiperen op ontwikkelingen in de sector. De werving heeft in 2024 niet geleid tot de benoeming van een nieuwe bestuurder. In 2025 start de RvC een nieuwe werving.

De Toezichthouder ziet een RvC die oog heeft voor risico's, belangen en kansen. De RvC maakt zorgvuldige afwegingen, waarbij het belang van de continuïteit van de borging steeds voorop staat. Hierbij wordt daadkracht afgewogen tegen zorgvuldigheid. De RvC stelt daarbij zorgvuldigheid voorop.

Toezihtrol RvC

De Toezichthouder ziet dat de RvC verscherpte aandacht heeft voor het bestuur en de organisatie. De RvC zet zich in om de relatie met de ondernemingsraad (OR) te verbeteren. De RvC was kritisch over het proces van de totstandkoming en het resultaat van de meerjarenstrategie. De Toezichthouder ziet dat de RvC kritische vragen heeft gesteld over de meerjarenstrategie en dat de RvC vraagt om een concretere uitwerking van de strategie in de tijd.

Ook ziet de Toezichthouder dat de RvC serieus notie neemt van en kritische vragen stelt over de interne auditrapporten, de managementletter, het jaarplan, de correspondentie met de Toezichthouder en de communicatie met stakeholders. De Auditcommissie heeft aandacht voor de personele bezetting van de Internal Audit-functie en de in de organisatie benodigde balans tussen kracht en tegenkracht.

Klankbordrol RvC

De Toezichthouder constateert dat er ruimte is om de klankbordfunctie van de RvC beter in te zetten en te gebruiken. De waardevolle expertise en deskundigheid van de RvC-leden kan tijdiger ingezet en effectiever benut worden en zo meer toegevoegde waarde bieden voor de WSW-organisatie. De Toezichthouder beveelt zowel de RvC als het bestuur aan om gezamenlijk de inzet en het gebruik van de klankbordfunctie te evalueren en na te gaan hoe de meerwaarde voor de WSW-organisatie vergroot kan worden.

Bestuur en organisatie

In het najaar van 2024 stelde het bestuur de Meerjarenstrategie 2025-2030 vast. WSW stelde eerder een Omgevingsverkenning op waarin de ontwikkelingen die in de periode tot 2030 op WSW (kunnen) afkomen. De toekomst vraagt van WSW een wendbare organisatie voor het behouden en uitbouwen van de taken en verantwoordelijkheden als borgingsinstituut. WSW formuleerde hiervoor 6 strategische doelen.

Tegelijk met de ontwikkeling van de meerjarenstrategie werkten de sectorpartijen in 2024 het Duurzaam Prestatiemodel (DPM) uit. Uitgangspunt is dat de Nationale Prestatieafspraken met woningcorporaties alleen mogelijk zijn onder de conditie van het DPM.

De nieuwe meerjarenstrategie van WSW en de implementatie van het DPM in de sector vragen een doorontwikkeling van het WSW. In 2025 maakt WSW daarom een strategische personeelsplanning waarin dit een plek krijgt.

De meerjarenstrategie WSW is de basis voor het jaarplan 2025. Het valt de Toezichthouder op dat in het jaarplan weinig concrete en meetbare doelen zijn opgenomen met betrekking tot de meerjarenstrategie. Het bestuur geeft aan dat deze uitwerking krijgt in de afdelingsplannen en projectplannen. Daarnaast maakte WSW op verzoek van de RvC een tijdschema bij de meerjarenstrategie. Dit tijdschema laat een forse ambitie zien, met een belangrijke focus op 2025. De kwartaalrapportages aan het bestuur en de RvC volgen (logischerwijs) vergelijkbare hoofdlijnen en bevatten ook weinig concrete informatie over de realisatie van doelen (inhoudelijke mijlpalen, financiële kaders en beoogd tijdspad). Door de operationele betrokkenheid is het bestuur vaak op een andere manier dan via de kwartaalrapportage over de voortgang geïnformeerd. De transparante verantwoording aan de RvC kan echter aan toegevoegde waarde winnen.

Voor 2025 is een fors budget beschikbaar gesteld voor een aantal ontwikkelprojecten. Deze projecten zijn belangrijk voor het toekomstig opereren van WSW. Een heldere, concrete en transparante planning en rapportage aan bestuur en RvC is van belang. Daarnaast heeft Internal Audit in 2024 een audit uitgevoerd met betrekking tot Planning & Control. Een van de bevindingen had betrekking op het ontbreken van beleid of een procedure voor projectbeheersing, waardoor kwetsbaarheid kan ontstaan bij de uitvoering en monitoring van projecten. Het bestuur van WSW heeft in december 2024 de Richtlijn beheersing projecten en themaonderzoeken vastgesteld. De Toezichthouder beveelt verbetering aan met betrekking tot de concretisering van de meerjarenstrategie en de daaraan gerelateerde projectplannen. Daarbij gaat het niet alleen om het toevoegen van tijdlijnen, maar bijvoorbeeld ook om het benoemen van mijlpalen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van Key Performance Indicators (KPI's). De Toezichthouder beveelt daarnaast aan om een heldere rapportage te ontwikkelen waarin verantwoording wordt afgelegd over de voortgang. De Toezichthouder onderschrijft tenslotte de bevinding van Internal Audit ten aanzien van projectbeheersing.

Zelfevaluatie bestuur

Het bestuur heeft een zelfevaluatie gehouden. Hierbij is gesproken over reflectie, de afstand van het bestuur tot de organisatie, elkaar goed meenemen en de toekomst. Het bestuur heeft met de Toezichthouder de uitkomsten en acties van de zelfevaluatie gedeeld. De Toezichthouder ziet dat het bestuur serieuze invulling heeft gegeven aan de zelfevaluatie en moedigt het bestuur aan om door te gaan op de ingeslagen weg.

Conclusie

De Toezichthouder is positief over het functioneren van de RvC als complementair en deskundig team. De Toezichthouder beveelt zowel de RvC als het bestuur aan om gezamenlijk de inzet en het gebruik van de klankbordfunctie te evalueren.

Ook het bestuur is deskundig en ervaren. Verbetering is aanbevolen met betrekking tot de nadere uitwerking van de meerjarenstrategie in concrete doelen. De strategische doelen dienen SMART te worden geformuleerd. Maak evenzo SMART projectplannen en een heldere rapportage waarin over de voortgang verantwoording wordt afgelegd.

De Toezichthouder is erg te spreken over de zelfevaluatie van het bestuur.

Al met al concludeert de Toezichthouder dat WSW zich voorneemt in 2025 een vernieuwde impuls te geven voor de doorontwikkeling van de interne organisatie. De Toezichthouder zal deze ontwikkeling met aandacht volgen.

3.1.9 Overall conclusie beheerste bedrijfsvoering

Voor de beoordeling van de beheerste bedrijfsvoering heeft de Toezichthouder verschillende onderdelen geanalyseerd en een overall score toegekend. Deze score is niet gebaseerd op een wiskundige berekening, maar op een inhoudelijke beoordeling. De Toezichthouder constateert dat WSW vooruitgang heeft geboekt ten opzichte van vorig jaar. Er zijn geen nieuwe informele interventies opgelegd, maar op enkele terreinen zijn nog verbeteringen nodig.

WSW heeft in 2024 stappen gezet in de verdere ontwikkeling van Enterprise Risk Management (ERM). De Toezichthouder beveelt op een aantal onderdelen verdere verbetering aan. De specifieke aanbevelingen zijn in een separate brief aan WSW verstrekt.

De Toezichthouder is content met het functioneren van Internal Audit. De Toezichthouder heeft 3 aanbevelingen om de Internal Audit verder te versterken:

- Vind een structurele oplossing voor voldoende inzetbaarheid van eigen auditors.
- Evalueer de routing van auditrapporten.
- Maak op onderdelen de audit trail beter zichtbaar.

De Toezichthouder is positief over de opvolging van de uitkomsten van de 3 themaonderzoeken.

Hetzelfde geldt voor de afhandeling van de overtreding van het beleggingsstatuut. De Toezichthouder heeft vastgesteld dat alle gevraagde acties uit de informele interventie zijn uitgevoerd. De Toezichthouder heeft vertrouwen dat een blijvende verbetering is ingezet.

De selectie van het nieuwe beheer- en bewaarbedrijf wordt beschouwd als een voorbeeld van een zorgvuldig doorlopen proces.

De nieuwe themaonderzoeken hebben geen dringende aanpassingen aan het licht gebracht, maar er zijn wel enkele verbeterpunten geïdentificeerd.

De Toezichthouder ziet dat de beheerste bedrijfsvoering op onderdelen verbeterd is ten opzichte van 2023 en komt met een aantal aanbevelingen uit op een verbetering aanbevolen.

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 belangenverstengeling en van andere strafbare feiten en andere handelingen die het vertrouwen in de borgingsvoorziening kunnen schaden.

De Toezichthouder heeft geen zorgen over de integere bedrijfsvoering bij WSW.

3.2.1 Bevindingen managementletter externe accountant

De naleving van de beheerste bedrijfsvoering beoordeelt de Toezichthouder over geheel 2024 als **voldoende**.

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

1. Bevindingen managementletter externe accountant.
2. Logboek 7 elementen van integere bedrijfsvoering.
3. Vastlegging processen met betrekking tot integriteitsincidenten.
4. Verslag vertrouwenspersoon, compliance officer en verklaring bestuur.
5. Bevindingen Internal Audit met betrekking tot de integere bedrijfsvoering.

In het kader van de controle van de jaarrekening van 2024 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 2024. Bij de eventuele bevindingen neemt de accountant aanbevelingen ter verbetering op. Als de accountantswerkzaamheden aanwijzingen opleveren voor opgetreden fraudes en onregelmatigheden, dan wordt daarover ook gerapporteerd. 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.

3.2.2 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. Ten aanzien van de integere bedrijfsvoering werkt WSW aan een verbeterde versie van het bestaande logboek dat is gebaseerd op een methodiek van De Nederlandsche Bank. Het bestaande raamwerk (de 7 elementen van integere bedrijfsvoering) is van toepassing zolang het

alternatief nog niet is afgerond en geïmplementeerd. Het logboek waarin de status van de 7 elementen wordt beschreven is zorgvuldig door WSW bijgewerkt in 2024.

In 2024 is een nieuw beleid en gedragscode integriteit opgesteld. De vorige versie dateerde uit 2019. De nieuwe versie is concreter geformuleerd, uitgebreider en juridisch steviger onderbouwd. Er is meer nadruk op organisatiecultuur, externe stakeholders en wettelijke naleving. De 2019-versie was meer gericht op individuele verantwoordelijkheid en informeel bespreken van integriteitskwesties. WSW geeft aan dat alleen een actualisatie van het beleid niet voldoende tegemoet komt aan zijn wensen. WSW heeft de wens een raamwerk te ontwikkelen waarin zijn waarden worden gekoppeld aan gedragingen. Veel meer dan een papieren werkelijkheid streeft WSW naar iets dat door iedereen in de organisatie herkend, erkend en doorleefd wordt. Vanaf het laatste kwartaal 2024 is WSW onder begeleiding van een externe partij gestart met het optuigen van een alternatief raamwerk. De Toezichthouder moedigt WSW opnieuw aan om de 7 elementen van integere cultuur een nieuwe impuls te geven in de organisatie. Gedurende 2025 zullen de 1^e resultaten bekend worden van het project. De Toezichthouder is benieuwd naar de uitkomsten.

Alternatief raamwerk integere cultuur

Onder begeleiding van een externe partij is WSW sinds het laatste kwartaal van 2024 aan de slag om de 7 elementen van een integere cultuur, zoals uiteengezet in een beleidsvisie van De Nederlandsche Bank uit 2009 een nieuw leven in te blazen binnen de organisatie.

Binnen WSW zijn de 7 elementen een middel om een integere en ethische werkcultuur te waarborgen. WSW is echter van mening dat de 7 elementen op dit moment onvoldoende gedragen worden binnen de organisatie en dat de jaarlijkse monitoring van deze elementen een administratieve invuloefening is geworden. WSW streeft daarom naar een nieuw of verbeterd raamwerk dat geïntegreerd moet worden in de dagelijkse bedrijfsvoering en het DNA van de organisatie.

WSW gaat met een externe partij in zee die kan helpen bij het ontwikkelen en implementeren van een nieuw of verbeterd raamwerk voor een integere cultuur, voor een beheerste en integere bedrijfsvoering. Dit raamwerk moet de 7 elementen van een integere cultuur of een alternatieve kapstok omvatten en zorgen voor bewustwording, bekendmaking en naleving door de gehele organisatie.

Het bestaande raamwerk wordt eerst geëvalueerd en geactualiseerd. Vervolgens wordt een nieuw of verbeterd raamwerk ontwikkeld. Daarna wordt een implementatieplan geschreven en wordt het raamwerk geïntegreerd in de processen en cultuur van WSW. De beoogde opleverdatum is september 2025, waarna er een ruime periode wordt uitgetrokken voor monitoring en evaluatie.

3.2.3 Vastlegging processen met betrekking tot integriteitsincidenten

In 2022 heeft de Toezichthouder onderzoek gedaan naar de processen rondom integriteitsincidenten. Hieruit bleek dat WSW destijds niet beschikte over een incidentenregister voor de vastlegging van integriteitsschendingen.

Sinds 2023 maakt WSW gebruik van een incidentenregister. In 2024 is hierin geen enkel incident geregistreerd. In 2023 heeft de Toezichthouder WSW aanbevolen een procedure op te stellen waarin wordt vastgelegd:

- Wanneer sprake is van een incident.
- Welke integriteitsincidenten worden onderkend.
- Welke beheersmaatregelen worden getroffen.
- Hoe incidenten intern worden behandeld.
- Hoe herhaling van het incident wordt voorkomen.

WSW gaf in reactie hierop aan dat in september 2024 een conceptversie van de 'Regeling Integriteitsincidenten WSW' is opgesteld, waarvan het Incidentenregister onderdeel uitmaakt. Dit concept is eind 2024 besproken met de vertrouwenspersoon. Het bestuur heeft een voorgenomen besluit genomen en dit ter advies voorgelegd aan de Ondernemingsraad. De regeling is vervolgens definitief vastgesteld. De regeling gaat in op bovenstaande punten. De Toezichthouder beoordeelt dit onderdeel als afgerond.

3.2.4 Verslag vertrouwenspersoon, compliance officer en verklaring bestuur

WSW werkt met een extern 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 2024 heeft het WSW zich verder ingezet om compliance en integriteit te verankeren in alle lagen van de organisatie. Dit komt tot uiting in het voorkomen van incidenten, het versterken van risicomanagement en het vergroten van bewustwording onder medewerkers en stakeholders. WSW blijft zich richten op het waarborgen van een cultuur waarin integriteit en naleving vanzelfsprekend zijn, zodat het de maatschappelijke rol kan blijven vervullen met het hoogste niveau van vertrouwen en betrouwbaarheid.

Compliance is bij WSW feitelijk ondergebracht bij 4 verschillende disciplines, waarbij de compliance officer de coördinerende rol heeft als het gaat om de samenwerking met de andere disciplines. De compliance officer geeft in zijn 2024-rapport het volgende aan:

- Er zijn geen meldingen geweest die duiden op het niet naleven van wet- en regelgeving.
- Er zijn geen issues rondom integriteit gemeld.
- Er zijn geen issues rondom informatiebeveiliging/data-integriteit gemeld.
- Er zijn geen issues rondom privacy gemeld.

Het bestuur verklaart dat er geen integriteitsschendingen zijn geweest in 2024.

3.2.5 Bevindingen Internal Audit met betrekking tot Personeel & Organisatie

Internal Audit heeft in 2024 het huidige P&O-beleid en de bijbehorende processen binnen WSW beoordeeld op compliance. Dit onderzoek vond plaats aan de hand van de CAO Woondiensten 2024-2025 en de volgende relevante wet- en regelgeving:

- Wet op de Ondernemingsraden.
- Wet Normering Topinkomens.
- Algemene verordening gegevensbescherming.

Uit het onderzoek zijn 3 bevindingen naar voren gekomen met de risicoclassificatie laag. Deze bevindingen hebben betrekking op:

- De registratie van nevenwerkzaamheden van medewerkers.
- De registratie van scholingsuren.
- De aanwezigheid van een strategische personeelsplanning.

Het bestuur van WSW heeft aangegeven dat deze bevindingen aan het einde van 2025 zullen zijn opgevolgd.

Internal Audit heeft zich in het onderzoek met name gericht op de compliance van beleid en processen zoals voorgeschreven in de CAO Woondiensten.

3.2.6 Overall conclusie integere bedrijfsvoering

De Toezichthouder vindt het positief dat er geen incidenten zijn geweest in 2024. Ook het verslag van de vertrouwenspersoon 2024 en het complianceverslag 2024 geven geen aanleiding tot zorgen. Ditzelfde geldt voor de managementletter van de externe accountant. De Toezichthouder is ook positief over het feit dat er een nieuw beleid en gedragscode integriteit is. Daarbij geeft WSW aan dat alleen een document niet volstaat. WSW is gestart met een alternatief logboek voor integere cultuur. Afronding was gepland voor eind 2024, maar dat is niet gelukt. Oplevering staat nu gepland voor 2025.

De Toezichthouder stelt vast dat WSW het bestaande logboek voor integere cultuur heeft bijgewerkt. De integere bedrijfsvoering beoordeelt de Toezichthouder op **voldoende**.

4. Overige toezichtwerkzaamheden

4.1 Overleggen en verslagen

Voor het externe toezicht op WSW heeft de Toezichthouder in 2024 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 over de inrichting van de beheerste en integere bedrijfsvoering.
- Overleg met de teamleider Bedrijfsvoering & Control WSW over ERM.
- Overleg met een teamleider Risk, een teamleider Accounts en 2 riskmanagers over de risicobeoordeling van individuele corporaties.
- Periodiek en informeel overleg met het bestuur van WSW over belangrijke ontwikkelingen.
- Overleg met leden van de RvC over het toezicht op WSW in 2024.
- Overleg met leden van de RvC over bestuurswissel WSW.
- Kennisneming van de notulen van de vergaderingen van de RvC en de Auditcommissie van WSW.
- Kennisneming van een gedeelte van de notulen van het MT.
- Kennisneming van de notulen van de modelcommissie.
- Kennisneming van de notulen van de Beleggingsadviescommissie.
- Bijwonen overleg met de modelcommissie.
- Kennisneming van de notulen van het tactisch overleg en beleidsoverleg WSW - achtervang.
- Beoordeling van de Toereikendheidstoets WSW 2024.
- Overleg met de directie Woningmarkt van het ministerie van VRO (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 achtervang over naleving Beleidsregel III.
- Overleg met bestuurssecretaris en medewerker bestuursondersteuning over WSW 2030.
- Kennisneming en beoordeling van diverse rapportages waaronder management rapportages, Bijzonder beheer rapportages en rating rapporten.
- Overleg met de voorzitter en lid van de OR.
- Kennisneming en beoordeling van de Compliance rapportage 2024 en het verslag van de vertrouwenspersoon 2024.

4.2 Beoordelingen Geschiktheid en Betrouwbaarheid (G&B)

In 2024 zijn er geen leden van de RvC van WSW of leden van het bestuur van WSW benoemd of herbenoemd. Er waren daarom geen beoordelingen op geschiktheid en betrouwbaarheid. De Toezichthouder heeft dan ook geen advies uitgebracht over het functioneren van leden. Eind 2024 heeft wel een lid van de RvC na beëindiging van zijn 2^e termijn afscheid genomen. Dit lid wordt opgevolgd in 2025. De opvolger zal in 2025 worden voorgedragen en door de Aw worden beoordeeld op geschiktheid en betrouwbaarheid.

5. Follow-up governance audit

Het toezicht op WSW is in 2017 gestart met de opzet en uitvoering van een governance audit. Dit heeft destijds geleid tot een rapport van de Toezichthouder met 4 aanbevelingen. 3 aanbevelingen zijn door het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) in 2018 opgevolgd. De 4^e aanbeveling betrof het ontwikkelen van een perspectief voor cultuurverandering.

De Toezichthouder concludeert dat WSW naar aanleiding van de governance audit significante verbeteringen heeft doorgevoerd in de governance. De meeste aanpassingen zijn succesvol geïmplementeerd, waaronder:

- De invoering van een nieuw organisatiemodel.
- Het opstellen van een gedragscode.
- Het bespreekbaar maken van integriteitsvraagstukken op de werkvloer.

Tegelijkertijd constateert de Toezichthouder dat veel van deze veranderingen inmiddels toe zijn aan een actualisatie. WSW heeft hierop ingespeeld door in 2024 een nieuw integriteitsbeleid en gedragscode op te stellen. Daarnaast zijn de laatste 2 openstaande procesbeschrijvingen (indiensttreding en uitdiensttreding) afgerond, waarmee de verbeterpunten op het gebied van personeel, organisatie en ontwikkeling uit 2023 zijn voltooid.

Om de opvolging van de governance audit volledig in beeld te brengen, biedt de Toezichthouder inzicht in de afwikkeling van de laatste openstaande punten:

1. Management Development voor Coachend Leiderschap

WSW heeft besloten af te zien van een uniforme coachingsmethodiek. Coaching blijft een persoonlijk proces, waarbij iedere teamleider zijn of haar rol invult op basis van algemene coachingsprincipes en de individuele behoeften van medewerkers. De verantwoordelijkheid ligt bij de teamleider om coaching effectief en op maat in te zetten.

2. Modern Performance Management

WSW is gestart met de evaluatie van Modern Performance Management en introduceert een GROW-instrument. Dit instrument stelt medewerkers in staat jaarlijks een online assessment af te leggen om hun persoonlijke groei en ontwikkeling in kaart te brengen. De resultaten worden besproken met de teamleider, waarna een individueel ontwikkelplan wordt opgesteld. Ter ondersteuning zullen teamleiders worden getraind in het voeren van ontwikkelgesprekken.

3. Key Performance Indicators (KPI's)

Internal Audit constateerde in de audit Planning & Control dat KPI's een cruciale rol kunnen spelen in het meten van de effectiviteit van het jaarplan en de strategische doelstellingen van WSW.

In reactie hierop heeft WSW begin 2024 de meerwaarde van KPI's onderzocht. De organisatie concludeert dat er al voldoende instrumenten beschikbaar zijn voor operationele monitoring en bijsturing, waardoor KPI's op dit niveau geen toegevoegde waarde bieden. De toepassing van KPI's op strategisch niveau wordt wél als waardevol erkend en kan in de toekomst worden overwogen na vaststelling van de meerjarenstrategie. Voor dit onderwerp verwijst de Toezichthouder naar paragraaf 3.1.8, waarin wordt aanbevolen om jaarplannen en daaraan gekoppelde projecten uit te werken in concrete en meetbare doelen. Dit kan bijvoorbeeld worden vormgegeven met KPI's.

Conclusie

De Toezichthouder constateert dat alle aanbevelingen uit de oorspronkelijke governance audit zijn opgevolgd of op een alternatieve wijze zijn ingevuld. Hiermee wordt de opvolging van de governance audit afgerond. Initiatieven die verdere doorontwikkeling vereisen, zoals Modern Performance Management, worden voortgezet binnen de kaders van een beheerste en integere bedrijfsvoering.

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 zijn risicogerichtheid en uitgaan van vertrouwen de leidende uitgangspunten voor het meer principle based toezicht op de naleving van de beleidsregels.

Bijlage 2: Reactie WSW op rapport

Op de volgende pagina's is de managementreactie van WSW op het rapport integraal opgenomen.

Autoriteit woningcorporaties

Postbus 16191
2500 BD DEN HAAG

Geachte

Op 18 april 2025 stuurde u ons het rapport over het toezicht op WSW in 2024. 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.

Naleving beleidsregels

U concludeert dat WSW beleidsregels I, II en III in 2024 voldoende - de hoogste kwalificatie - heeft nageleefd.

Beleidsregels

U concludeert dat beleidsregel I (toereikendheid risicokapitaal) in 2024 in voldoende mate is nageleefd. U stelt vast dat de toereikendheidstoets volgens planning is uitgevoerd en afgerond, waarbij sprake is van toereikendheid. Ook concludeert u dat de modelgovernance is toegepast en de modelcommissie haar rol goed heeft vervuld.

Ook naleving van beleidsregel II (kader voor borging van geldleningen) beoordeelt u over 2024 als voldoende. Uw algehele indruk is dat WSW gedegen processen heeft ingericht voor het borgen van leningen en het bepalen van de risicoscore en het borgingsplafond van corporaties en tevens dat het proces rondom vaststelling datakwaliteit goed is ingericht.

Over de naleving van beleidsregel III (overleg en informatieverstrekking aan de Staat en de VNG) oordeelt u over 2024 eveneens positief.

Wij zijn tevreden met de beoordeling door de toezichthouder dat onze inspanningen gericht op de naleving van de beleidsregels als voldoende worden gekwalificeerd.

Beheerste en integere bedrijfsvoering

U beoordeelt de beheerste bedrijfsvoering met de kwalificatie 'verbetering aanbevolen'. Aanbevelingen die u doet classificeert u als niet cruciaal en niet materieel. De integere bedrijfsvoering kwalificeert u als voldoende. Op een aantal punten over de beheerste bedrijfsvoering gaan we kort in.

U vraagt er aandacht voor dat WSW structureel over voldoende inzetbare eigen interne auditors beschikt, mede om de afhankelijkheid van externe adviseurs te verminderen. Wij begrijpen dat de toezichthouder hier aandacht voor vraagt. Naast een eigen formatie maken we al geruime tijd gebruik van een externe partij voor bepaalde specialistische audits, bijv. op het gebied van ICT en autorisatierechten. Ook zetten we de externe partij in voor het te allen tijde beschikbare hebben van voldoende auditcapaciteit. De externe partij is door de jarenlange relatie goed bekend met WSW. Deze externe inzet hebben we de afgelopen periode geïntensiveerd doordat een deel van de eigen formatie

Ons kenmerk Bestuur/20250502

Onderwerp Reactie op rapport Toezicht WSW 2024

Pagina 2/2

tijdelijk niet inzetbaar was. Als relatief kleine organisatie is WSW per definitie in enige mate kwetsbaar voor dergelijke onverwachte ontwikkelingen. We hebben de bezetting van Internal Audit ook in de auditcommissie van de Raad van Commissarissen met elkaar besproken. Ook wij hechten groot belang aan de continuïteit en kwaliteit van een eigen Interne Audit functie. Daarom zijn we onlangs gestart met een selectieprocedure voor een nieuwe interne auditor. We zullen echter de externe partij blijvend en actief betrekken bij de uitvoering van ons jaarlijkse auditplan om zo naast onze eigen formatie altijd specialistische expertise beschikbaar te hebben en om de continuïteit van de interne auditfunctie zoveel mogelijk te waarborgen.

U constateert dat onderzoeken van Internal Audit binnen WSW in verschillende gremia worden besproken. U doet de suggestie de routing van rapporten van Internal Audit te evalueren om te bezien of de besluitvorming efficiënter kan worden ingericht. Als bestuur hechten we aan een breed beeld vanuit de organisatie op de analyses en bevindingen van Internal Audit. Dat is de reden dat rapporten van Internal Audit via de Risicocommissie (waar de meest betrokken teamleiders deel van uitmaken) aan het bestuur worden voorgelegd. Deze routing zorgt voor een zorgvuldige inhoudelijke behandeling van auditrapporten, waarbij tegelijkertijd de onafhankelijke positie van Internal Audit wordt bewaakt. Wij zijn het met de toezichthouder eens dat wanneer Internal Audit ervoor kiest een rapport terug te nemen (bijvoorbeeld omdat een analyse onvolledig is of niet alle belanghebbenden zijn betrokken) in het finale rapport de audittrail goed te volgen moet zijn.

Ten aanzien van ERM heeft WSW afgelopen jaar verbeteringen doorgevoerd waar de toezichthouder in het vorige toezichtrapport aandacht voor vroeg. Het ERM-beleid is geactualiseerd en geformaliseerd, voor de toprisico's zijn handelingsperspectieven opgesteld en de ERM-cyclus is uitgebreid beschreven. De toezichthouder constateert dat WSW met de verdere uitwerking goede stappen heeft gezet en dat met het vastgestelde ERM-beleid het ERM-kader nu operationeel is. De verdere verbeteringen op een aantal onderdelen die de toezichthouder aanbeveelt nemen wij mee in de ERM-cyclus die we jaarlijks doorlopen. Tegelijkertijd zijn wij van mening dat de ERM-methodologie zoals we die hebben geïmplementeerd passend is voor een organisatie als WSW.

Uw overige adviezen, waaronder het verkennen van manieren waarop de Raad van Commissarissen actiever als klankbord kan worden gebruikt en het formuleren van meetbare doelen bij het jaarplan (en daarover helder te rapporteren), nemen we ter harte. Verder zijn wij verheugd te lezen dat de toezichthouder constateert dat de bevindingen uit de drie themaonderzoeken uit het toezichtrapport van vorig jaar voldoende zijn opgepakt.

Hoogachtend,
Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw



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