



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0228
Woningstichting HEEMwonen
t.a.v. het bestuur
Postbus 135
6460 AC Kerkrade

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Datum 14 februari 2025
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2025

Datum
14 februari 2025

Ons Kenmerk
H770275

Geacht bestuur,

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

Daarnaast spraken mijn collega en ik op 13 januari 2025 met u, uw directeur Strategie en de business controller. Onderstaand treft u een korte weergave aan van de meest relevante onderwerpen die aan bod zijn gekomen.

Conclusie

Het door mij uitgevoerde onderzoek geeft geen aanleiding om voor uw corporatie een nader onderzoek uit te voeren. De risico inschatting voor uw corporatie is laag op alle onderdelen van het beoordelingskader. Dit betekent dat ik geen interventies opleg en geen toezichtafspraken maak.

Voorgaande beoordelingen

Op 14 mei 2024 ontving u de Toezichtbrief 2024. Daarin maakte ik met u de afspraak om bij ons volgend bezoek ook met de (business) controller te spreken, waarbij wij willen ingaan op de ontwikkelingen van het risicomanagement en de positionering van de controllers.

Zoals hierboven aangegeven, hebben wij met de business controller gesproken tijdens ons bezoek op 13 januari 2025. Hieronder ga ik in op de bevindingen.

Governance - Besturing - Kwaliteit bestuur

De afgelopen jaren heeft u samen met de organisatie en de RvC een nieuwe koers bepaald, gericht op de grootstedelijke problematiek in de regio Parkstad. De voormalige mijnstreek is een regio met veel armoede, gezondheidsproblemen en criminaliteit. Vanwege deze grote uitdagingen staat leefbaarheid centraal in het koersplan 'Samen Buurtmaken'. Voortvarende realisatie hiervan vindt HEEMwonen cruciaal voor haar huurders en werkgebied.

Op 1 maart 2025 gaat u met pensioen. HEEMwonen formuleerde als een van de strategische risico's het ontbreken van bestuurlijke continuïteit, omdat dit kan leiden tot vertraging van de uitvoering van de strategie. Met uw pensionering ontstond dus een reëel risico voor HEEMwonen, waarbij de RvC op tijd naar een opvolger is gaan zoeken. Na een zorgvuldig proces, is die opvolger gevonden in de directeur Strategie van HEEMwonen. Hiermee ligt continuïteit van de ingezette koers in de lijn der verwachting. HEEMwonen heeft actief stappen gezet om het strategische risico te beheersen.

Realisatie van het koersplan, zodat de leefbaarheid in de buurten verbetert, staat

voor HEEMwonen voorop. In de uitwerking van de risicobereidheid van HEEMwonen staat dat de grote ambitie alleen haalbaar is als HEEMwonen kansen pakt en een ondernemende houding aanneemt. Blijkens de stukken bent u nog op zoek naar een manier om dit vorm te geven. Een ondernemende houding vraagt onder andere om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen. HEEMwonen kent volgens u al een lage hiërarchie, wat u wilt behouden. Tegelijk vereist dit een zorgvuldige afweging van kansen en risico's op operationeel niveau. Hier is afgelopen jaren aandacht aan besteed, waarover hieronder meer, maar u geeft aan dat door natuurlijk verloop onder leidinggevenden nieuwe medewerkers opnieuw hierin meegenomen moeten worden. Voor uw opvolger ligt hier dus nog een uitdaging om dat een stap verder te brengen. Ik benadruk dat duidelijke borging van het risico eigenaarschap en bewustzijn in combinatie met de risicobereidheid en het ondernemende karakter van HEEMwonen noodzakelijk is.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
14 februari 2025

Ons Kenmerk
H770275

HEEMwonen heeft actief stappen ondernomen om het strategische risico van bestuurlijke (dis)continuïteit te ondervangen. Er is ruimte voor verbetering van het risico eigenaarschap en bewustzijn in de eerste lijn, maar dit heeft uw aandacht. Daarom beoordeel ik het risico kwaliteit bestuur momenteel als laag. Ik blijf de ontwikkelingen op dit onderdeel volgen, mede gezien de start van een nieuwe bestuurder.

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement

HEEMwonen heeft de afgelopen jaren flinke stappen gezet in de ontwikkeling van risicomanagement. In 2023 liet HEEMwonen de risicovolwassenheid extern beoordelen. Daaruit volgde dat de basis ruimschoots op orde is: het risico management wordt gestructureerd uitgevoerd en het three lines model werkt voldoende. HEEMwonen heeft de ambitie om naar een proactief niveau te groeien. Risicomanagement is dan gekoppeld aan prestatie management en alle lijnen pakken hun rol goed. Daarvoor is een implementatieplan opgesteld.

Als onderdeel van de doorontwikkeling is begin 2024 het risicomanagementbeleid vastgesteld. Een helder document, waaruit duidelijk blijkt hoe risico's meegenomen worden in de planning- en control-cyclus. Team control bespreekt strategische risico's elk halfjaar met de betreffende risico-eigenaar, iemand uit de eerste lijn die verantwoordelijk is voor monitoring van het risico. Zoals aangegeven, heeft het risicobewustzijn in de eerste lijn uw aandacht. Afgelopen jaar is volgens uw controller veel aandacht geweest voor proceseigenaarschap. Proceseigenaars zijn de betreffende teamleiders, daarnaast zijn proces-stewards benoemd, waarmee de verantwoordelijkheid voor de verschillende processen duidelijk is. Procesbeschrijvingen worden geactualiseerd en een frauderisicoanalyse met bijbehorende beheersmaatregelen is afgerond. Momenteel wordt er ook gewerkt aan een frauderesponsplan.

Ik waardeer de voortgang die HEEMwonen heeft geboekt en de concrete stappen die zijn gezet. Door deze lijn door te zetten en proactief risicomanagement te blijven versterken, wordt HEEMwonen steeds robuuster en wendbaarder.

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Controlfunctie

Bij HEEMwonen is de business controller de onafhankelijke controller zoals voorgeschreven vanuit de Woningwet. De business controller is voltijd in dienst en alleen voor HEEMwonen werkzaam. Tijdens ons gesprek toonde zij zich bewust van de voor- en nadelen van deze opzet. Net als van haar aanwezigheid bij directie vergaderingen en het belang van haar onafhankelijkheid. Het risicomanagementbeleid (versie januari 2024) is van goede kwaliteit en beschrijft de werking en positie van de controlefunctie uitvoerig. De business controller werkt samen met de financial controller, waarbij de nadruk ligt op werkzaamheden in de tweede lijn. Ter ondersteuning huurt HEEMwonen extern advies in op de derde lijn, zodat de onafhankelijkheid gewaarborgd blijft.

Daarnaast is er vanuit control (tijdelijk) veel aandacht voor het begeleiden van de eerste lijn, om hierboven beschreven redenen.

In mijn vorige brief n.a.v. het onderzoek 2024 vroeg ik uw aandacht voor de positionering van de controller en een duidelijkere afbakening van de verschillende rollen. U en de business controller geven aan dat dit afgelopen periode verbeterd is, maar dat door het verloop in de eerste lijn de nieuwe medewerkers opnieuw moeten worden meegenomen in de werkwijze bij HEEMwonen. Ik herhaal het belang van het goed scheiden van de verschillende rollen. Zowel u als de controller geven aan hier aandacht voor te hebben.

De positionering van de business controller is verbeterd, het risicomanagementbeleid is op orde en de rolverdeling binnen control is helder. De onafhankelijkheid blijft geborgd door externe ondersteuning en tijdelijke begeleiding. Daarmee beoordeel ik het risico als laag.

Tot slot

Ik vraag u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn, plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

Senior inspecteur Autoriteit Woningcorporaties

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
14 februari 2025

Ons Kenmerk
H770275

BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2025

Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW en de rechtmatigheidsvereisten in de Woningwet.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

De Aw verstuurt daarnaast jaarlijks een rechtmatigheidsbrief naar aanleiding van de jaarlijkse rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). U ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

Datum
14 februari 2025

Ons Kenmerk
H770275

Risicogerichte aanpak

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgafspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

Resultaten vergelijken

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kan u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

Gebruikte informatie

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dPi gegevens 2024
- Jaarverslag 2023
- Meerjarenbegroting 2025 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Onderzoekresultaten van het WSW
- Meest recente brieven van het WSW
- dVi gegevens 2024
- Managementletter 2024
- Doelenboom Q2 2024
- Balanced Score Card Q3 2024
- Monitor Prestatieafspraken 1ste halfjaar 2024,
- Risicobereidheid HEEMwonen januari 2024,
- Risicoraamwerk HEEMwonen 2023,
- Risicomanagementbeleid januari 2024