

Positionering van het Reglement financieel beleid en beheer, sturing activiteiten en modelstatuten

Handreiking 1 bij implementatie Reglement Financieel Beleid en Beheer.

Consultatieversie d.d. 22 juli 2016

Uw reacties op deze consultatieversie zijn van harte welkom. Ook zijn aanvullende vragen / onderwerpen m.b.t. het “goede gesprek” tussen de RvC en het Bestuur van harte welkom (Zie Hoofdstuk 3)

U kunt die mailen aan:

reactiemodellen@aedes.nl

We zullen uw reacties niet individueel van een antwoord voorzien maar deze verwerken in een volgende versie van deze handreiking die naar verwachting in september zal worden gepubliceerd. Als wij vragen hebben naar aanleiding van uw reactie, nemen wij contact met u op.

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 29121, 2509 AC Den Haag

088 233 37 00

Inhoud

1.	Ten geleide	4
1.1.	Inleiding	4
1.2.	Leeswijzer	4
1.3.	De wettelijke verplichting (moeten).....	5
1.4.	Naar een beter financieel beleid, beheer, verantwoording en toezicht (willen).....	5
1.5.	Ontwikkeling van de wijze waarop de bedrijfsvoering plaatsvindt.....	6
1.6.	Doel reglement financieel beleid en beheer	6
1.7.	Positionering reglement financieel beleid en beheer	6
1.8.	Zuivere rolopvatting bij bestuur en interne toezichthouder	7
2.	Gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht.....	9
2.1.	Algemene uitgangspunten	9
2.2.	Meerjarenbegroting (MJB)	9
2.3.	Risicomanagement en misbruik & oneigenlijk gebruik	9
2.4.	Transparante verantwoording.....	10
2.5.	Governance; versterking van ‘countervailing powers’	10
2.6.	Toekomstgerichte signalerende rol accountant.....	11
2.7.	Het normenkader van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).....	11
2.8.	Conclusie	12
3.	“Het goede gesprek” tussen bestuur en interne toezichthouder	14
3.1.	Organisatiedoelstellingen.....	14
3.2.	Beheersingscomponenten.....	14
4.3.	Entiteiten / eenheden	15
4.	Separate statuten	16
4.1.	Doelstelling van de separate statuten.....	16
4.2.	Positionering van de statuten	16
4.3.	Het treasurystatuut	16
4.4.	Het investeringsstatuut	17
4.5.	Verbindingenstatuut.....	18

Bijlage 1: sturingsmodel en normering op strategisch niveau	19
Bijlage 2: modeluitwerkingen van de separate statuten	23
2.1. Model treasurystatuut	23
2.2. Model investeringsstatuut	23
2.3. Model verbindingsstatuut.....	23

1. Ten geleide

1.1. Inleiding

Sinds de parlementaire enquête woningcorporaties en door het met ingang van 1 juli 2015 van kracht worden van de Woningwet is de omgeving waarin woningcorporaties functioneren ingrijpend veranderd. De invloed van het Ministerie, gemeenten en huurders waar het gaat om hun bedrijfsvoering is belangrijk toegenomen. De sector heeft daarnaast te voldoen aan gedetailleerde regelgeving aangaande de wijze waarop de bedrijfsvoering moet worden ingericht, de verantwoording hierover en de wijze waarop het interne toezicht moet worden georganiseerd. Inmiddels is in grote lijnen zichtbaar waar het met de sector naar toe gaat. De verplichting voor de corporaties om een reglement financieel beleid en beheer op te stellen vormt de opmaat voor een ontwikkeling die de sector de komende jaren bezig zal houden.

Aedes en VTW willen de sector daarbij actief ondersteunen. In eerste instantie heeft dit plaatsgevonden door het aanbieden van een modeluitwerking van het reglement financieel beleid en beheer, waardoor de inspanningen van de corporaties én de beoordeling van de reglementen door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) gerichter kunnen plaatsvinden. Op 19 april jl. publiceerden Aedes en VTW in nauwe afstemming met de Aw een model reglement financieel beleid en beheer. Het modelreglement behandelt in detail de wet- en regelgeving waaraan de corporaties in het kader van hun financieel beleid en beheer moeten voldoen. Op 20 juni jl. werd een geactualiseerde versie van het modelreglement gepubliceerd, waarin naast een aantal technische punten, ook aanpassingen zijn opgenomen die samenhangen met het van kracht worden van de veegwet, mogelijk per 1 januari 2017.

Met deze handreiking (1) implementatie Reglement financieel beleid en beheer worden de voorschriften in een bredere context geplaatst en worden handvatten geboden voor een implementatie van de voorschriften uit het Reglement op een wijze die aansluit bij de specifieke situatie binnen de corporaties. Voor de corporaties die hiervan gebruik willen maken worden modellen aangeboden van het treasury statuut, het verbindingsstatuut en het investeringsstatuut (naslagwerk). Aedes en VTW stellen tegelijkertijd met dit document ook een handreiking (2) beschikbaar voor de sturing van corporaties in de praktijk, een zogenaamd Management Control Framework.

Echter: Aedes en VTW zijn van mening dat uitsluitend het uitwerken en toepassen van standaardproducten op termijn onvoldoende is. Een adequate implementatie van het Reglement financieel beleid en beheer leidt er in onze optiek ook toe dat de relatie tussen R en bestuur kritisch wordt gezien en waar nodig wordt aangepast. In deze handreiking is steeds de term Raad van Commissarissen (RvC) gehanteerd aangezien deze terminologie wordt gehanteerd in de Veegwet Wonen.

Met deze handreiking implementatie Reglement financieel beleid en beheer schetsen Aedes en VTW de bredere ontwikkelingen, dragen we hiervoor mogelijke oplossingen aan en willen wij bijdragen aan waardevolle gesprekken hierover tussen bestuur en de RvC. Kennisneming van handreiking 2 inzake het Management Control Framework wordt van harte aanbevolen. Een Management Control Framework sluit optimaal aan op de in (deze) handreiking 1 geschetste bredere ontwikkeling.

1.2. Leeswijzer

In dit hoofdstuk 1 worden de voorschriften aangaande het reglement financieel beleid en beheer in een bredere context geplaatst, waarbij duidelijk wordt gemaakt dat het reglement onderdeel is van een bredere ontwikkeling voor organisaties die omgaan met publieke middelen en die al enkele jaren geleden is ingezet. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het gemeenschappelijke normenkader voor organisaties die een publiek belang dienen, als resultante van de inspanningen van het kabinet in dit kader. Helder zal worden dat dit normenkader uitgaat van een risicogerichte systeembenadering. Hoofdstuk 3 gaat in op de relatie bestuur en Raad van Commissarissen, uitgaande van een gemeenschappelijke normenkader en geeft handvatten voor het “goede gesprek” dat bestuur en commissarissen periodiek – ieder vanuit de eigen rolopvatting- met elkaar dienen te voeren. Hoofdstuk 4

tenslotte geeft een nadere toelichting op de verschillende statuten waarvoor Aedes en VTW modeluitwerkingen hebben opgesteld. Deze zijn opgenomen in bijlage 2 bij deze handreiking.

1.3. De wettelijke verplichting (moeten)

Op grond van artikel 55a van de woningwet moeten corporaties een reglement financieel beleid en beheer opstellen. De wet vermeldt als achterliggende doelstelling dat een dergelijke reglement waarborgt dat de financiële continuïteit van woningcorporaties niet in gevaar wordt gebracht. Het reglement financieel beleid en beheer moet aan de Autoriteit woningcorporaties (Aw) ter goedkeuring worden voorgelegd. Gepland is dat dit goedkeuringsproces uiterlijk op 1 januari 2017 moet zijn afgerond.

1.4. Naar een beter financieel beleid, beheer, verantwoording en toezicht (willen)

Het reglement financieel beleid en beheer is echter onderdeel van een bredere ontwikkeling bij het besturen van corporaties en het houden van toezicht. Dat is ook de reden dat Aedes en VTW besloten hebben om nu, in aanvulling op de modeluitwerking voor het reglement financieel beleid en beheer, deze handreiking bij de implementatie aan de sector beschikbaar te stellen.

Bovengenoemde bredere ontwikkeling is in eerste aanleg zichtbaar geworden met een brief die de Minister van Financiën (Dijsselbloem) op 27 november 2013 stuurde aan de voorzitter van de Tweede Kamer inzake het financieel beheer en financieel toezicht bij instellingen die een publiek belang dienen.

De brief geeft invulling aan de ambitie van het kabinet om kaders te stellen waaraan het financieel beheer, de verantwoording en het interne toezicht bij instellingen met een publiek belang tenminste zouden moeten voldoen. De Minister merkt in de brief op dat de inhoud van het normenkader tot het normale gedachtegoed van bestuurders en toezichthouders moet behoren bij instellingen die het publiek belang dienen. Bij beschouwing valt op dat de Minister hiervoor een systeembenadering aanreikt waarin het beheersen van risico's in de bedrijfsvoering, in de verslaglegging en bij de inrichting van het toezicht centraal staan.

Samengevat - letterlijk ontleend aan genoemde brief- bestaat het kader financieel beleid en beheer uit elementen voor:

- “een meer toekomst- en risicogericht perspectief zoals meerjarige begrotingen, aandacht voor (toekomstige) risico's, en de verantwoording daarover;
- betere financiële ‘checks and balances’ door het versterken van transparantie en het kritisch vermogen binnen de instellingen;
- een meer transparante verantwoording door verplichte rapportage over het ‘in control zijn’ van het bestuur ten aanzien van het financieel beheer en de naleving van geldende (sector)codes;
- een meer toekomstgerichte advisering van de accountant naast de controlerende taak. Dit kan bijvoorbeeld door in controleprotocollen de controle van de onderbouwing en aannames van begrotingen, van risicoanalyses en van de meerjarige strategie van de instelling op te nemen. “

In hoofdstuk 2 van deze handreiking wordt meer concreet ingegaan op dit normenkader en wordt een vertaling gemaakt naar toepassing binnen de corporatiesector.

Het reglement financieel beleid en beheer kan dan ook gezien worden als de handreiking voor sober en ordentelijk financieel beheer die in het bovengenoemde kader reeds is aangekondigd. Duidelijk is dat het normenkader, zoals geïdentificeerd door de Minister, nieuwe eisen stelt aan de bedrijfsvoering bij corporaties. Uitsluitend het afwikkelen van de modeluitwerking voor het reglement financieel beleid en beheer voor de eigen organisatie zal op termijn niet de gewenste resultaten opleveren.

Echter: de aangescherpte eisen inzake financieel beleid en beheer, verantwoording en intern toezicht scheppen ook belangrijke kansen om de interne governance bij corporaties te versterken en kunnen, op weg naar het normenkader als het normale gedachtegoed voor bestuurders en hun toezichthouders, ook nieuwe impulsen geven aan de gesprekken tussen de RvC en de bestuurders. Hiervoor is het verstandig dat bestuurders en interne toezichthouders de toepassing van een dergelijk normenkader ook omarmen en werkend maken voor de eigen organisatie. Kortom: van “moeten” naar “willen”.

1.5. Ontwikkeling van de wijze waarop de bedrijfsvoering plaatsvindt

Het is Aedes en VTW bekend dat nogal wat corporaties hun financiële bedrijfsvoering reeds hebben ingericht op een wijze die goed aansluit met het gedachtegoed van de Minister. Voor deze corporaties zal de geschetste ontwikkeling geen majeure verandering meer inhouden.

Duidelijk is echter dat er ook veel corporaties zijn die hun bedrijfsvoering (op onderdelen) niet hebben ingericht uitgaande van een dergelijk normenkader. Reeds bij de opmaak van het reglement financieel beleid en beheer zal blijken dat de vereiste organisatie, besturing en wijze van toezichthouden niet volledig aansluiten op de actuele situatie. Hier zullen aanpassingen noodzakelijk zijn in de wijze waarop de corporatie wordt bestuurd en de wijze waarop het toezicht plaatsvindt en hiervoor dient de organisatie een plan van aanpak te ontwikkelen.

Mogelijkheden tot uit- of afstel hebben de corporaties nauwelijks: de Aw zal namelijk bij haar reguliere toezicht toetsen of de corporaties de beginselen uit het reglement financieel beleid en beheer ook daadwerkelijk binnen hun organisatie hebben geïmplementeerd en aandringen op aanpassing als afwijkingen worden geconstateerd.

Beter is het natuurlijk om als organisatie zelf aan de slag te gaan en de ontwikkelslag te maken naar een organisatie die op beheerste wijze in staat is om haar doelstellingen te realiseren. Het opstellen van het reglement financieel beleid en beheer is echter slechts een begin. Dit omvat feitelijk de beschreven opzet van de organisatie, uitgaande van wet- en regelgeving. Organisaties maken echter pas het verschil door deze opzet ook daadwerkelijk te vertalen naar de dagelijkse praktijk, waarbij vereist is dat het normenkader binnen de organisatie erkend en herkend wordt (bestaan) en in de praktijk effectief wordt toegepast (werking).

1.6 Doel reglement financieel beleid en beheer

De Woningwet, het BTIV en de RTIV zijn moeilijk toegankelijk voor leden van de RvC en de bestuurders. De wettelijke regelingen zijn te zien als puzzelstukjes die op elkaar passen en op elkaar aansluiten. Het grote geheel ("het plaatje van de puzzel") is echter lastig te doorgronden. Het doel van het reglement financieel beleid en beheer is "het plaatje van de puzzel" zichtbaar te maken.

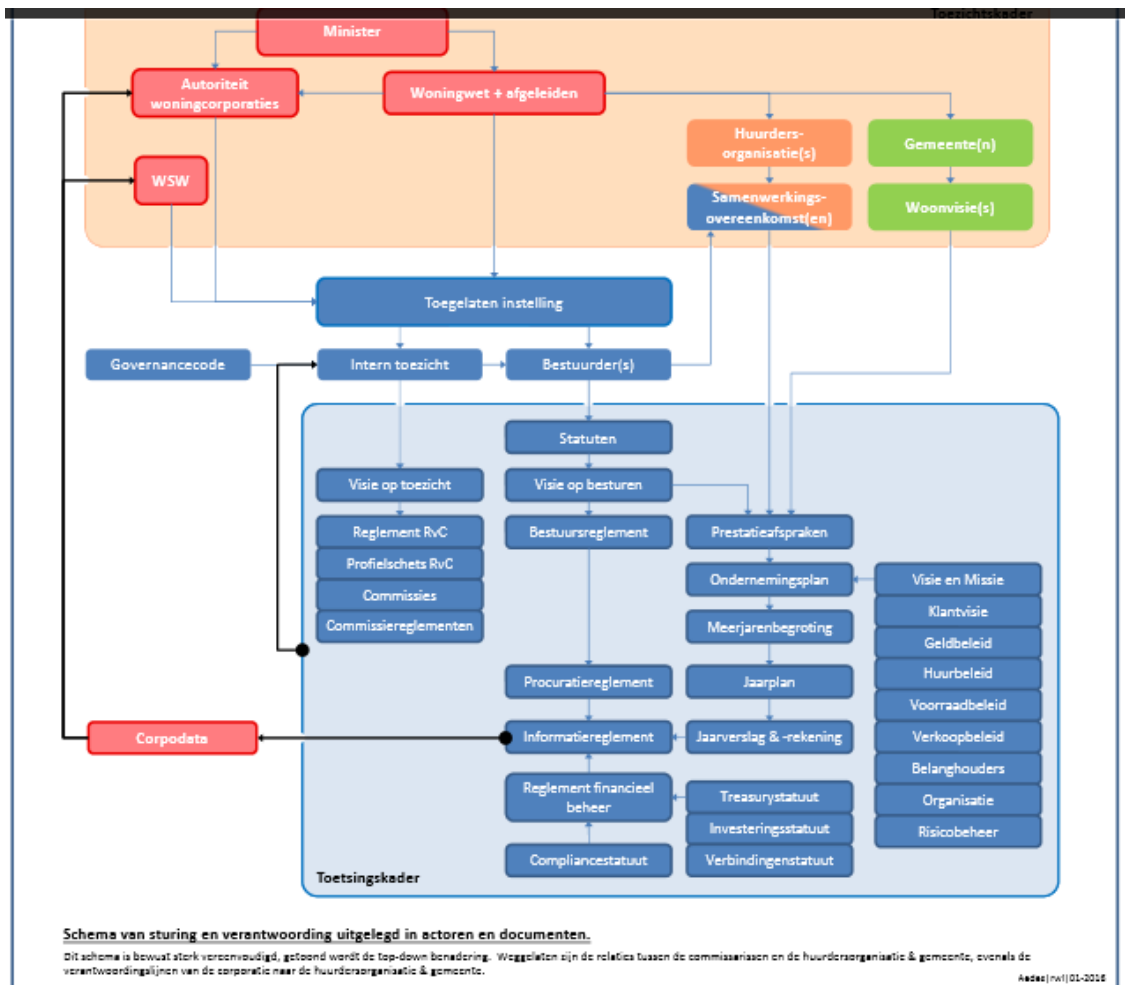
Het reglement heeft de volgende concrete doelstellingen:

1. te bevorderen dat het financiële beleid en beheer van de toegelaten instelling dienstbaar is aan het bereiken van haar doelstellingen op het terrein van de volkshuisvesting.
2. waarborgen dat de toegelaten instelling een zodanig financieel beleid en beheer voert, dat haar financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht.
 - 2.1. kaderstellend binnen welke grenzen financiële risico's aanvaardbaar zijn en hoe de financiële risico's optimaal worden beheerst.
 - 2.2. Het is niet uit te sluiten dat de financiële continuïteit van de toegelaten instelling in gevaar komt of dreigt te komen. In dit reglement is uitgewerkt welk beleid de toegelaten instelling beoogt te voeren in dat geval.
3. het voorkomen van misbruik en oneigenlijk gebruik van wettelijke voorschriften.

1.7 Positionering reglement financieel beleid en beheer

Deze handreiking is door Aedes en VTW opgesteld met het doel om corporaties die dit wensen te ondersteunen bij het realiseren van benodigde ontwikkelingslagen qua besturing en intern toezicht.

In onderstaande figuur is het speelveld waarop deze handreiking implementatie betrekking heeft in kaart gebracht: de actoren die in het kader van het sturen van corporatieactiviteiten aan zet zijn, alsmede de normering (vastgelegd in documenten) die het vertrekpunt van hun handelen vormt. Het reglement financieel beleid en beheer neemt (zichtbaar!) een belangrijke plaats in dit schema in.



Het reglement vormt feitelijk de uitwerking van hetgeen wettelijk verplicht is en kan beschouwd worden als een kapstok voor de interne formele regelingen.

1.8 Zuivere rolopvatting bij bestuur en interne toezichthouder

Iedere actor zoals beschreven in het schema in paragraaf 1.7 heeft bij het sturen van de corporatieactiviteiten een eigen rol. Voor het bestuur en interne toezichthouder is die rol, uitgaande van het beschreven model, vastgelegd in reglementen, vanuit door de organisatie geformuleerde en consistente visies op bestuur en toezicht, waarmee geborgd wordt dat de rolopvatting zuiver is en dat de verschillende actoren rolvast acteren.

Cruciaal is natuurlijk de rol van het bestuur die erop gericht is om de organisatie haar doelstellingen te laten bereiken, met inachtneming van wet- en regelgeving. Dit kan plaatsvinden uitgaande van de eigen kaderstelling zoals vastgelegd in een bestuursvisie en een bestuursreglement en uiteraard binnen de financiële randvoorwaarden. Het is aan de interne toezichthouder, de Raad van Commissarissen (RvC) om vast te stellen dat dit op de juiste wijze plaatsvindt. De RvC bewaakt of en in hoeverre de bestuurder succesvol is in het behalen van de organisatiedoelstellingen, bewaakt of hierbij de afgesproken kaders in acht worden genomen, dan wel stelt vast dat tijdig escalatie plaatsvindt indien duidelijk wordt dat het in acht nemen van de kaders op enige wijze wordt bemoeilijkt. De RvC kan hiervoor een toezichts- en beoordelingskader hanteren als basis voor het intern toezicht.

Bovenstaande rolopvatting bepaalt vervolgens de inhoud van de gesprekken tussen het bestuur en haar RvC. Hun periodieke gesprekken, die verlopen in een vooraf gedefinieerde jaarcyclus, gaan over de doelstellingen op lange, middellange en korte termijn, de wijze en mate waarin deze worden bereikt aan de hand van de verantwoording door de bestuurder, de obstakels die op de weg naar doelrealisatie liggen, de wijze waarop bijsturing plaatsvindt, alsmede de inhoud van de diverse kaders die de organisatie in acht neemt en de mate waarin de organisatie in overeenstemming met deze kaders acteert. Bij het toezicht neemt de RvC ook informatie van buiten de eigen organisatie mee, zoals bijvoorbeeld de uitkomsten van de jaarlijkse Aedes Benchmark, maar ook informatie over gebeurtenissen die zich bij vergelijkbare entiteiten hebben voorgedaan. De RvC beschikt ook over informatie uit de contacten met gemeenten en huurdersorganisaties. De invloed van deze stakeholders is als gevolg van de Woningwet bij corporaties belangrijk toegenomen.

Kort en goed: de gesprekken moeten gaan over de mate waarin de organisatie haar doelstellingen steeds realiseert, dat wil zeggen "In Control" is. Het gaat hierbij om de volkshuisvestelijke doelstellingen en de financiële randvoorwaarden, het waarborgen van de financiële continuïteit. Dat is dan ook wat de wetgever voor ogen heeft gehad bij de verplichting tot het opstellen van een reglement financieel beleid en beheer.

2. Gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht

Minister Dijsselbloem heeft op 27 november 2013 een brief aan de Tweede Kamer gestuurd waarin hij zijn visie gaf op de introductie van een normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht bij instellingen die een publiek belang dienen. Volgens de minister zou een dergelijk normenkader dat aan “minimumeisen voldoet” tot het normale gedachtegoed van bestuurders en hun interne toezichthouders moeten behoren. Met de brief geeft Dijsselbloem invulling aan de reeds eerder geformuleerde ambitie van het kabinet om te komen tot een dergelijk normenkader.

Inmiddels wordt, voor de corporatiesector duidelijk waartoe het voornemen van het kabinet heeft geleid en hoe de vertaling naar de sector zijn beslag heeft gekregen. Bij nadere beschouwing blijkt dat veel van de wettelijke financiële en governance-bepalingen, zoals opgenomen in de Woningwet veel raakvlakken hebben met beginselen uit de brief van Minister Dijsselbloem. Voor de corporatiesector is het gemeenschappelijke normenkader verder geconcretiseerd in het reglement financieel beleid en beheer. Met name de wijze waarop het WSW het zogenaamde Business Risk beschouwt vertoont parallellen qua normenkader en aandachtsvelden.

In de paragrafen 2.1 tot en met 2.6 van deze handreiking is een overzicht gegeven van het gemeenschappelijke normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht zoals opgenomen in de brief van Dijsselbloem. De indeling in paragrafen volgt de oorspronkelijk indeling van de brief. De oorspronkelijk gebezigde term “instelling” in hierbij vervangen door “corporatie”.

2.1. Algemene uitgangspunten

- De corporatie is verantwoordelijk voor:
 - een (kwalitatief) goede publieke taakuitoefening (rechtmatig en doelmatig);
 - de continuïteit van de taakuitvoering en doelen;
 - het daarover op transparante wijze en integraal verantwoording afleggen, waarbij de belangen van de stakeholders centraal staan.
- Administratieve systemen en processen worden zo ingericht dat doorlopende interne monitoring en auditing op streefwaarden, KPI's en de financiële positie en -risico's (vermogen, financieringsinstrumenten, cashflow, liquiditeit en solvabiliteit) kan plaatsvinden.
- De instelling voert een ordentelijk en sober financieel beheer (waaronder treasurybeleid).
- Naleving van de codes is primair de verantwoordelijkheid van de betreffende corporatie en secundair van de betreffende sectoren. De sector zorgt voor adequate monitoring op de naleving van de codes.
- De sector is verantwoordelijk voor het uitvoeren van benchmarks op basis van financiële kengetallen en prestaties die in overleg met het ministerie worden bepaald.

2.2. Meerjarenbegroting (MJB)

- De corporatie stelt voorafgaande aan het uitvoeringsjaar een jaarplan / begroting op, waarin in ieder geval de volgende elementen zijn opgenomen:
 - een sluitende meerjarenbegroting (minimaal T+3) met onderliggende aannames, gebaseerd op het meerjarig beleidsplan;
 - de wijze waarop de instelling haar (maatschappelijke) doelstellingen (al dan niet door het ministerie bepaald) wil behalen en de wijze waarop de inzet van (financiële) middelen hieraan is gekoppeld. Streefwaarden en KPI's die hiervoor een indicatie vormen, zijn SMART geformuleerd;
 - indien van toepassing; het voorgenomen investeringsplan met een onderbouwing van de financiering.

2.3. Risicomanagement en misbruik & oneigenlijk gebruik

- Risicomanagement wordt geprotocolleerd in proces- en functiebeschrijvingen en wordt verankerd in de integrale bedrijfsvoering van de organisatie.
- Risico's worden in kaart gebracht vanuit de strategische doelstelling van de corporatie en de karakteristieke eigenschappen van de sector.
- Een instelling rapporteert over haar belangrijkste risico's (financieel, bedrijfsvoering inclusief investeringen en doelstelling/prestaties). In de rapportage wordt inzicht gegeven in:

- organisatie- en branchespecifieke (externe) risico's;
- waarschijnlijkheid- en impactanalyse (o.a. financieel) van risico's in de toekomst;
- beheersmaatregelen met betrekking tot deze risico's.
- De instelling kent de van toepassing zijnde richtlijn voor misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving.
- De risico's worden minimaal 2x per jaar gezamenlijk besproken door de Raad van Bestuur en de Raad van commissarissen.
- Daarnaast kan de Raad van commissarissen of de auditcommissie dit onderwerp eveneens periodiek in afwezigheid van het Bestuur met de financieel directeur/controller en de accountant bespreken.

2.4. Transparante verantwoording

- In het jaarverslag wordt op geïntegreerde wijze en vanuit het perspectief van de stakeholders aandacht besteed aan de strategische doelstellingen (incl. streefwaarden), de governance en het risicomanagement van de instelling. Het gaat hierbij niet alleen om een financiële terugblik, maar vooral ook om een strategische vooruitblik (bestaansrecht in de toekomst).
- De verantwoording van de instelling/organisatie bestaat ten minste uit:
 - de jaarrekening;
 - het jaarverslag.
- Aan de verantwoording worden de eisen gesteld zoals vastgelegd in BW2 Titel 9 – de jaarrekening en het jaarverslag.
- Het jaarverslag bevat in ieder geval:
 - een 'in control statement' van het bestuur m.b.t. opzet, bestaan en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen alsmede inzicht in en evaluatie van risico's (zie risicomanagement);
 - een bedrijfsvoeringsparagraaf waarin wordt ingegaan op de onderdelen rechtmatigheid, totstandkoming beleidsinformatie, financieel en materieel beheer, het M&O-beleid en overige aspecten van bedrijfsvoering;
 - overige onderdelen:
 - een analyse van begrote en gerealiseerde cijfers;
 - inzicht in en ontwikkeling van de kritische financiële indicatoren, de vermogenspositie en de continuïteit;
 - financieel meerjarenbeleid/prognoses (scenarioanalyses), alsmede de onderliggende aannames;
 - inrichting en kwaliteit van de bedrijfsvoering;
 - inzicht in de aard, de (financiële) omvang en de risico's van de niet tot de publieke kerntaken van de instelling behorende activiteiten;
 - naleving van (sector)codes voor goed bestuur en organisatiespecifieke reglementen/voorschriften;
 - gemotiveerde uitleg bij onderdelen van codes waarop 'explain' van toepassing is;
 - een verslag van de Raad van commissarissen over de keuzes van het intern toezichtorgaan en de belangrijkste besprekpunten met de accountant;
 - resultaten en evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur en van de Raad van commissarissen en in welke mate die nog aansluiten bij de gewenste toekomstige governance.
- Het jaarverslag van de instelling / organisatie en de controleverklaring van de accountant worden openbaar gemaakt.

2.5. Governance; versterking van 'countervailing powers'

Financiële functie en controller

- De financiële functie is apart in taak en persoon belegd op bestuurs- / directieniveau.
- De control-functie is onafhankelijk binnen de organisatie belegd. De controller wordt tijdig betrokken bij besluitvorming over strategie en uitvoering.
- Er is een verplichte betrokkenheid van de financieel directeur/financiële functie bij voorgenomen (investerings-) beslissingen met substantiële (financiële) implicaties.
- De controller toetst en adviseert (gevraagd en ongevraagd) over de niet-financiële componenten (bv. integriteit van informatievoorziening) en over value for money.
- De benoeming, schorsing en ontslag van de financieel verantwoordelijke en/of de controller vindt plaats door of met instemming van de Raad van commissarissen.

Raad van Bestuur: zie figuur 1, dit is geborgd in het bestuursreglement

- De Raad van Bestuur draagt de collectieve verantwoordelijkheid ten aanzien van de financiën en het financieel beheer.
- Het bestuur bespreekt het conceptjaarplan en conceptjaarverslag met haar belangrijkste stakeholders. Raad van Bestuur en Raad van commissarissen bepalen gezamenlijk wie de stakeholders zijn.
- Het bestuur legt het concept jaarplan, het jaarverslag en het investeringsplan ter goedkeuring voor aan de Raad van commissarissen en rapporteert daarbij over de bevindingen van het overleg met de stakeholders.
- Ten minste eens in de vijf jaren vindt een integrale visitatie plaats door een externe onafhankelijke en gecertificeerde instelling. Deze visitatie ziet op het functioneren van de organisatie en de werking van governancestructuur.

Raad van commissarissen: zie figuur 1, dit is geborgd in het reglement RvC

- De Raad van commissarissen draagt de collectieve verantwoordelijkheid ten aanzien van het toezicht op de financiën en op het financieel beheer. In de bezetting van de Raad moet voldoende financiële kennis aanwezig zijn. Het instellen van een audit committee kan hierbij een hulpmiddel zijn. Voor grote organisaties is dit verplicht.
- De Raad van commissarissen werkt met competentieprofielen. De werving van leden van de Raad van commissarissen vindt openbaar plaats.
- De Raad van commissarissen heeft goedkeuringrecht op het treasury- en mandaatreglement van de instelling.
- De Raad van commissarissen houdt toezicht op ten minste:
 - de realisatie van doelstellingen/streefwaarden en kpi's;
 - op risico's (op korte en lange termijn);
 - het jaarplan, het (meerjaren) beleidsplan inclusief investeringsplan en het (financiële) jaarverslag;
 - het functioneren van het bestuur.
- De Raad van commissarissen stelt criteria en financiële grensbedragen vast voor specifieke besluiten waarvoor voorafgaande instemming van de Raad van commissarissen nodig is.
- De Raad van commissarissen benoemt de externe accountant. De Raad van commissarissen stelt, na raadpleging van het bestuur en de controller, in overleg met de externe accountant jaarlijks de controleaanpak en speciale aandachtspunten voor de controle vast.
- De Raad evalueert jaarlijks haar functioneren en rapporteert over de resultaten hiervan in het jaarverslag.

2.6. Toekomstgerichte signalerende rol accountant

Zie figuur 1, dit is geborgd in het reglement RvC

- De accountant van de instelling geeft in een controleverklaring een oordeel over het getrouw beeld van het jaarverslag en de financiële rechtmatigheid van de begrotingsuitvoering.
- In een accountantsverslag informeert de accountant belanghebbende interne partijen van de instelling over de uitkomsten van de controle. In het accountantsverslag wordt tenminste ingegaan op:
 - het 'in control statement' en daarmee de risicobeheersing van de instelling;
 - de (financiële) continuïteit van de instelling;
 - de kwaliteit van de governance;
 - betrouwbaarheid van aannames t.o.v de onderliggende aannames bij meerjarenbeleid; en
 - de onderwerpen die tijdens de controle bijzondere aandacht hebben gevraagd.
- De externe toezichthouder heeft recht op het verkrijgen van dit accountantsverslag.
- De accountant bespreekt jaarlijks met de Raad van commissarissen signalen (die betrekking hebben op onder andere de kwaliteit van de governance, de bedrijfsvoering en de financiële functie) en de toekomstige risico's en beheersmaatregelen van de instelling.

2.7 Het normenkader van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

In aanvulling op het normenkader dat volgt uit de brief van Dijsselbloem besteden we nog aandacht aan de risicobeoordelingsmethodiek van het WSW. WSW is het onafhankelijke borgingsinstituut dat de

kredietwaardigheid van de corporatie beoordeelt. De missie van het WSW is als ‘hoeder van de borg’ door objectief risicomanagement bij te dragen aan optimale financiering van de volkshuisvesting.

Corporaties die deelnemers zijn van het WSW dienen corporaties zich te houden aan de regels zoals het deelnemersreglement voorschrijft. WSW hanteert een expliciete risicobereidheid / risicobudget en een gestructureerde risicobeoordelingsmethodologie gebaseerd op industrie standaarden (Standards & Poor), rekening houdend met de specifieke kenmerken van de sector. De uitgangspunten van de risicobeoordeling door het WSW zijn als volgt op hoofdlijnen samen te vatten:



Het business risk wordt door het WSW ontleed met 24 vragen verdeeld over de volgende componenten



2.8 Conclusie

Zowel de benadering van de Minister als het model van het WSW gaan uit van een risico gerichte systeembenadering. Ook het reglement financieel beleid en beheer gaat uit van een dergelijke aanpak. Om deze reden hebben VTW en VTW een afzonderlijke handreiking (2) gepubliceerd waarin een voorstel is opgenomen

voor de introductie van een dergelijk model voor de corporatiesector, uitgaande van de bekende COSO-methodiek.

3. “Het goede gesprek” tussen bestuur en interne toezichthouder

Nu wordt een aanzet gegeven voor de onderwerpen die in de gesprekken tussen bestuur en interne toezichthouder aan de orde kunnen worden gesteld. De onderwerpen worden behandeld volgens de componenten van het COSO-model dat door Aedes en VTW - bij wijze van voorstel - is uitgewerkt in handreiking 2. Het COSO-model volgt namelijk in belangrijke mate de door de Minister aangegeven uitwerking. Aedes en VTW hebben het COSO model gebruikt, maar hebben geen voorkeur voor een bepaald model. De corporatie is vrij om hier een eigen model c.q. indeling te hanteren. Zuiver Illustratief – en nadrukkelijk zonder de intentie om volledig te zijn – kunnen de gesprekken tussen bestuur en interne toezichthouder de onderstaande onderwerpen omvatten. De uitwerking is gedaan aan de hand van vragen waarlangs het gesprek tussen de RvC en de Bestuurder plaats zou kunnen vinden.

3.1 Organisatiedoelstellingen

Procesmatig:

- Op welke wijze vindt de bepaling van de organisatiedoelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau plaats?
- Hoe worden de stakeholders, waaronder gemeenten, daarbij betrokken?
- Hoe worden de huurders en de eigen organisatie daarbij betrokken?
- Hoe heeft het bestuur gewaarborgd dat de organisatie op rechtmatige wijze haar doelen realiseert?
- Welke risico's zijn onderkend die doelrealisatie qua rechtmatigheid / doelmatigheid in de weg staan?
- Hoe gaat het bestuur om met dergelijke risico's? Welke beheersingsmaatregelen worden ingezet?
- Welke risico's zijn wel acceptabel en welke niet, hoe vindt de afweging plaats?
- Hoe krijgt het bestuur inzicht in de doelmatigheid van de bedrijfsvoering?
- Op welke wijze heeft het bestuur de continuïteit van de taakuitvoering en doelen geborgd?
- Hoe signaleert het bestuur eventuele integriteitsissues? Op welke wijze gaat het bestuur hier mee om ter afwikkeling en hoe wordt herhaling in de toekomst voorkomen?
- Hoe SMART worden de doelstellingen geformuleerd en hoe worden ze geborgd tot in de haarvaten van de organisatie?
-

Inhoudelijk:

- Hoe is de mate van consistentie geborgd van de doelstellingen in het kader van de strategie en de missie van de organisatie?
- Hoe zie de portefeuillestrategie eruit, hoe is geborgd dat deze aansluit bij de strategische uitgangspunten en de randvoorwaarden?
- Wat zijn uitkomsten van intern uitgevoerde onderzoeken naar rechtmatigheid / doelmatigheid?
- De inhoud en ontwikkeling van de periodieke rapportages, alsmede het beeld dat deze oproepen?
- In welke mate worden doelen behaald? Waar vinden de afwijkingen plaats?
-

3.2 Beheersingscomponenten

Procesmatig:

- Hoe heeft het bestuur geborgd dat de organisatie voldoet aan de van toepassing zijnde codes zoals Governancecode, Aedescode etc?
- Welke onderzoeken zijn in dit kader uitgevoerd?
- Welke resultaten uit onderzoek zijn bekend?
- Zijn er aanwijzingen dat de organisatie niet op alle gebieden aan de codes voldoet en wat zijn de inspanningen van het bestuur geweest in dit kader?
- Welke afwegingen maakt het bestuur bij de keuze om wel of niet deel te nemen aan een benchmarkonderzoek?
- Aan welke benchmarkonderzoeken wordt deelgenomen, vindt deze deelname doorlopend plaats of wordt periodiek gezien aan welke onderzoeken zal worden deelgenomen?
- Op welke terreinen verwacht het bestuur dat benchmarkonderzoek de organisatie nieuwe inzichten gaat opleveren?
- ...

Inhoudelijk:

- Wat zijn de bevindingen van: het Bestuur, de accountant, de controller, ten aanzien van onderzoek naar opzet, bestaan en werking van de administratieve systemen en processen? Welke aandachtspunten vloeien hier uit voort en welke acties zijn hierop ingezet?
- Wat zijn de uitkomsten van de doorlopende interne monitoring en auditing op streefwaarden, KPI's en de financiële positie en -risico's?
- Hoe zien de streefwaarden, KPI's, financiële positie en – risico's zoals opgenomen in de periodieke rapportages eruit en hoe verhouden de gerapporteerde waarden zich tot de gestelde normen?
- Wat is het beeld dat het bestuur heeft bij de gerapporteerde streefwaarden, KPI's, financiële positie en – risico's?
- Wat is het beeld van de eigen organisatie dat opkomt bij vergelijking van de organisatie in recent benchmark onderzoek?
- Wat is de analyse van het bestuur ten aanzien van dit beeld uit benchmarkonderzoek?
- Welke verbeterpunten kunnen worden onderkend uit het benchmarkonderzoek?
- Tot welke acties hebben benchmarkonderzoeken aanleiding gegeven?
-

4.3 Entiteiten / eenheden

Procesmatig:

- Op welke wijze heeft het bestuur gewaarborgd dat verbonden ondernemingen in overeenstemming met het reglement financieel beleid en beheer opereren?
- Op welke wijze wordt het bestuur geïnformeerd over belangrijke risico's bij verbonden ondernemingen?
- Op welke wijze beziet het bestuur de relatie met verbonden ondernemingen en vinden beslissingen plaats over de continuering van de relatie?
- Wat is de betrokkenheid van de financiële en controlfunctie bij de verbonden ondernemingen?
- Hoe heeft het bestuur gewaarborgd dat alle verbonden ondernemingen zijn opgenomen in jaarverslag en jaarrekening?
-

Inhoudelijk:

- Wat is het beeld inzake de financiële situatie bij verbonden ondernemingen dat blijkt uit de periodieke rapportages?
- Op welke wijze wordt in de periodieke risicorapportages aandacht besteed aan de risico's bij verbonden ondernemingen?
- Hoe en in welke mate is het reglement financieel beleid en beheer geborgd bij verbonden ondernemingen?
-

4. Separate statuten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de drie onderliggende modelstatuten die Aedes en VTW hebben ontwikkeld, de relatie tussen de desbetreffende statuten en het reglement financieel beleid en beheer en de onderwerpen waarover het gesprek tussen de RvC en Bestuur zou kunnen gaan.

4.1 Doelstelling van de separate statuten

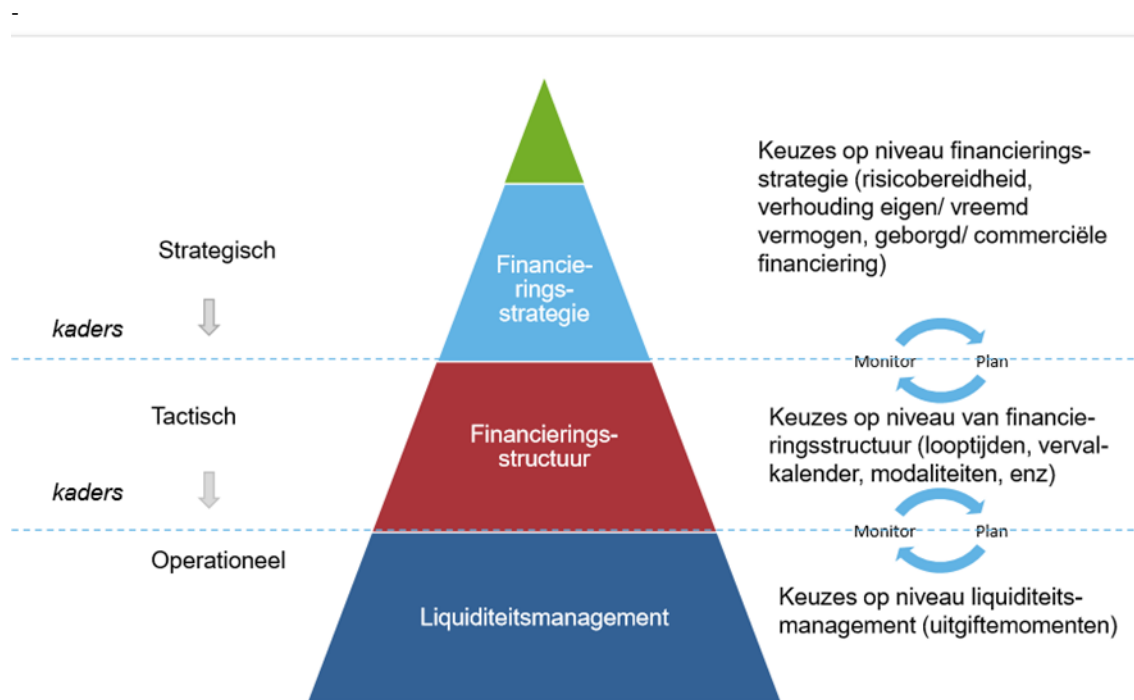
Het reglement financieel beleid en beheer geeft de hoofdlijnen aan. Specifieke onderwerpen kunnen uitvoerig worden uitgewerkt in het investeringsstatuut, het verbindingsstatuut en het treasurystatuut. De doelstelling van deze statuten is het geheel overzichtelijk te houden en aanpassingen beheersbaar. In de statuten worden minimaal onderdelen als de doelstellingen, positionering, wettelijke kaders, interne kaders, rolverdeling, organisatie, beheersingsraamwerk en risicomanagement uitgewerkt.

4.2 Positionering van de statuten

De separate statuten zijn onlosmakelijk verbonden met het reglement financieel beleid en beheer. Zie figuur 1 in paragraaf 1.7. De separate statuten worden eens in de xxx (bijvoorbeeld 3) jaar geëvalueerd als onderdeel van de planning en control cyclus van de corporatie.

4.3 Het treasurystatuut

De sturing op de financiering in het treasurybeleid is gebaseerd op het strategische kader, dat is uitgewerkt in het reglement financieel beleid en beheer. De tactische kaders worden uitgewerkt in het treasurystatuut. In het treasuryjaarplan (bij sommige corporaties is dat een onderdeel van de begroting) worden de operationele treasury-activiteiten geborgd.



T.a.v het treasurystatuut is het verstandig dat de RvC voorafgaand aan het uitwerken van het statuut eerst het gesprek met het Bestuur aan gaat over de uitwerkingsprincipes. Hier wordt daartoe een aanzet gegeven. De volgende vragen kunnen daarbij leidend zijn:

- Hanteert de corporatie een rentevisie voor het aantrekken van leningen?
- Wat zijn de wettelijke bepalingen t.a.v. treasury en hoe heeft de Bestuurder deze adequaat geborgd in het treasurystatuut?
- Hoe wordt het renterisico geborgd? Welke scenario's t.a.v. mutatie in rentepercentages worden doorberekend en wat zijn de bevindingen?

- Hoe wordt het tegenpartij risico geborgd (credit rating)?
- Hoe wordt het beschikbaarheidsrisico geborgd (her financieringsrisico)?
- Hoe wordt het liquiditeitsrisico geborgd?
- Welke strategische uitgangspunten hanteert de corporatie t.a.v. financiering?
- Wat is de gewenste verhouding Eigen vermogen c.q. vreemd vermogen?
- Welke sturingsvariabelen, normering en streefwaardes hanteert de corporatie t.a.v. treasury?
- Welke vervalkalender streeft de corporatie na? Hoe wordt geborgd dat deze op termijn wordt gerealiseerd?
- Wat is de gewenste gemiddelde looptijd van de leningenportefeuille? Hoe flexibel moet de portefeuille zijn?
- Onder welke voorwaarden wordt er gebruik gemaakt van het aantrekken van ongeborgde financiering? Hoe zorgt de bestuurder er voor dat de bestaande ongeborgde leningenportefeuille geherfinancierd kan worden?

4.4 Het investeringsstatuut

De corporatie stelt een investeringsbeleid vast. Het investeringsbeleid is een afgeleide van het ondernemingsplan en geeft de kaders voor het strategisch voorraadbeleid. Het investeringsbeleid geeft de kaders waarbinnen door de corporatie een afweging moet worden gemaakt tussen het inzetten van middelen voor betaalbaarheid en investeringen in onderhoud en nieuwbouw. De corporatie werkt in het investeringsbeleid een visie uit op duurzaamheid. Duurzaamheid wordt door de corporatie betrokken bij de te maken prestatieafspraken met de gemeente en de bewonersorganisatie.



Vragen voorafgaand aan het opstellen van het investeringsstatuut door de RvC aan het bestuur kunnen zijn:

- Wat is de portefeuillestrategie? Hoe sluit deze aan op de volkshuisvestelijke doelstellingen?
- Hoe komt de (herijking van) de portefeuille-strategie tot stand? Wie zijn er bij betrokken? Welke onderzoeken worden daarvoor verricht?
- Wordt de opgave (huisvesten van de doelgroep en kwaliteit van bezit en wijken) gerealiseerd?
- Hoe wordt rekening gehouden met de bepalingen in de Woningwet?
- Hoe wordt (op termijn) het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige portefeuille gerealiseerd?
- Zijn de plannen financieerbaar en komt de continuïteit niet in gevaar? Is ongeborgde financiering nodig en zo ja, zijn er al harde toezeggingen van banken / beleggers?
- Wordt de opgave efficiënter gerealiseerd met nieuwe plan?
- Hoe is de afstemming met lokale stakeholders (gemeente en huurders) geborgd?
- In welke mate is het investeringsbeleid risicomijdend? Hoe zijn de risico's, verbonden aan investeringsprogramma's geborgd?
- Wat is de staat van onderhoud van het bezit? Hoe is het beleid t.a.v. restant levensduur. Hoe wordt die op peil gehouden? Volgen hier in de toekomst risico's uit? Welke investeringen moeten de komende jaren worden verricht om de kwaliteit op peil te houden?
- Wat is het beleid t.a.v. duurzaamheid? Wat is het gemiddelde energielabel? Wat is de streefwaarde? Hoe wordt het verschil overbrugd? Welke investeringen zijn daarbij benodigd?
- Wat voor type bezit is er te onderkennen? Welke typen bezit vergen de komende jaren extra aandacht en waarom?

- Hoe wordt de voortgang gemonitord? Hoe vindt de rapportage richting RvC plaats?
- In welke mate worden de geprognoseerde projecten daadwerkelijk gerealiseerd dan wel gedurende jaar aangepast op de praktische voortgang en over gerapporteerd?
- Zijn de onderhoudsprogramma's deugdelijk onderhouden? Hoe wordt gewaarborgd dat de daadwerkelijke onderhoudsuitgaven conform planning verlopen? Wat is het onderliggende geformuleerde kwaliteitsniveau waarop het onderhoudsprogramma is gebaseerd?
- Worden de risico's verbonden aan het verkoopprogramma voldoende beheerst?

4.5 Verbindingenstatuut

Een corporatie heeft de strategisch keuze om activiteiten zelf uit te voeren of deze activiteiten af te splitsen in een verbinding. Het kan gaan om het ontwikkelen en exploiteren van onroerend goed of het uitvoeren van een dienst. Bovendien zal de corporatie, indien ze kiest voor een juridische scheiding, een Woningvennootschap oprichten. In het geval de corporatie kiest voor afsplitsing van activiteiten in een verbinding gelden daarvoor wettelijke eisen. Om hieraan te voldoen kan de corporatie een verbindingenstatuut vast stellen. In dit verbindingenstatuut wordt aangesloten op de wettelijke regelingen.

De Woningwet (artikel 1 lid 2) definieert de volgende **verbindingen**:

- **verbonden ondernemingen**; een rechtspersoon of vennootschap:
 - welke een **dochtermaatschappij** als bedoeld in artikel 24a van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is;
 - in welke een toegelaten instelling deelneemt in de zin van artikel 24c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek,
 - met welke een toegelaten instelling anderszins een duurzame band heeft, waaronder mede wordt begrepen het hebben van stemrechten in de algemene vergadering van die rechtspersoon;
 - **woningvennootschap**: na bewerkstelling van een juridische scheiding van niet-DAEB activiteiten met een toegelaten instelling verbonden onderneming;
- **samenwerkingsvennootschap**: vennootschap onder firma of commanditaire vennootschap, door een toegelaten instelling overeenkomstig bij algemene maatregel van bestuur daaromtrent gegeven voorschriften aangegaan met een of meer andere toegelaten instellingen die alle in dezelfde gemeenten als die toegelaten instelling feitelijk werkzaam zijn.

De Aw moet voorafgaand toestemming geven aan de T.i. voor het aangaan van nieuwe verbindingen. De Aw toetst onder meer of corporatie xxx de partij kent waarmee een verbinding wordt aangegaan. De Aw beoordeelt of de verbinding in het belang is van de volkshuisvesting. De Aw beoordeelt daarnaast vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het financiële toezicht de solvabiliteit en liquiditeit van de T.i., evenals de financiële risico's (ook in verbindingen) en de (risico's op) weglek van maatschappelijk bestemd vermogen. Als voorbeeld is te noemen dat het corporatie xxx is verboden na oprichting van een verbinding aanvullende leningen of garanties te verstrekken. De goedkeuring van de Aw is overigens niet vereist voor een verbinding van corporatie xxx met een samenwerkingsvennootschap.

Vragen voorafgaand aan het opstellen van een verbindingenstatuut door de RvC aan het bestuur kunnen zijn:

- Hoe worden de risico's die samenhangen met verbindingen (zoals financiële risico's, aansprakelijkheidsrisico's, governance-risico's) beheerst?
- Wat is het strategisch afwegingskader voor het aangaan van een nieuwe verbinding? Wil corporatie XXX überhaupt wel een holdingstructuur?
- Hoe borgt het bestuur dat de verbinding (blijvend) voldoet aan de wettelijke bepalingen opgenomen in de Woningwet?
- Hoe is de financiering van de verbinding duurzaam geborgd, rekening houdend met de wettelijke bepalingen?
- Wat is de mogelijke exitstrategie t.a.v. verbindingen? Wanneer wordt deze strategie toegepast? Zijn de randvoorwaarde om de exit strategie uit te kunnen voeren goed geborgd? En zo nee, welke acties kunnen worden ondernomen?
- Worden de fiscale consequenties goed in beeld gebracht? En goed gemonitord?

Bijlage 1: sturingsmodel en normering op strategisch niveau

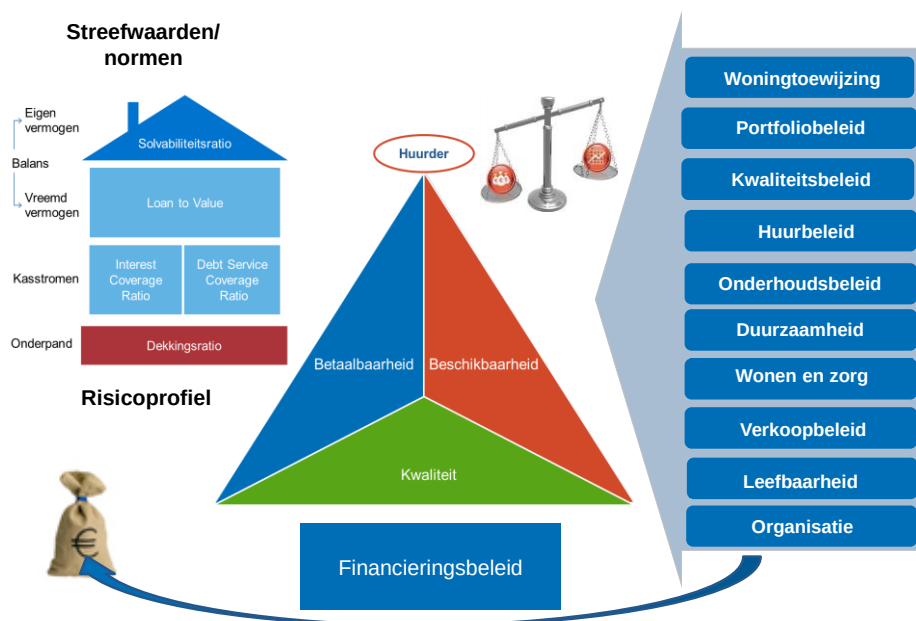
Definitie sturingsmodel

Een sturingsmodel geeft aan wat de doelstellingen van de corporatie zijn. Het sturingsmodel is gericht op de lange termijn. Volgens de Woningwet staan de volkshuisvestelijke doelstellingen van de corporatie centraal. De financiële continuïteit is een randvoorwaarde. Het sturingsmodel gaat verder dan het benoemen van de doelstellingen. Het sturingsmodel geeft ook aan hoe het bereiken van de doelstellingen wordt gemeten. Dit zijn de stuurvariabelen. De stuurvariabelen zijn te zien als de knoppen waaraan de corporatie kan draaien. De stuurvariabelen zijn ook te zien als het dashboard waar de corporatie op koerst.



Sturen in samenhang prestaties en financiële restricties

Volkshuisvestelijke prestaties te realiseren door:



© 2011 Deloitte The Netherlands

Financiële sturing

In de Woningwet, BTiV, RTiV en de nadere uitwerking in het beoordelingskader scheiden versus splitsen van de Aw is een aantal financiële normen benoemd en uitgewerkt, waaraan het scheidings-/ splitsingsvoorstel¹ moet voldoen. Door het WSW worden ook financiële normen gesteld aan de diverse financiële sturingsvariabelen. Deze normen zijn niet alleen van belang bij het indienen van de scheidings-/ splitsingsvoorstellen, maar zullen ook daarna structureel dienen te worden gemonitord. Bovendien is in het reglement financieel beleid en beheer hier een paragraaf² over opgenomen: (Citaat):

“Corporatie XXX neemt in de MJB tevens voor ten minste vijf jaar volgend op het laatst afgesloten boekjaar, streefwaarden en prestatie-indicatoren op, die betrekking hebben op de in die jaren te verwachte financiële situatie en financiële risico's, conform BTiV artikel 104 lid 2 sub c.”

In dit document zullen we uitsluitend ingaan op sturingsvariabelen zoals deze door de wetgever worden gehanteerd. Uiteraard is het sturingsmodel van de corporatie breder. Zo zijn er ook variabelen t.a.v.

¹ Zie definitief beoordelingskader scheiding Daeb / niet-Daeb van de Aw: onderdeel van het ontwerpvoorstel is o.a. een tabel van de prognose van de financiële ratio's (ontleend aan dPi);

² Zie model reglement financieel beleid en beheer: paragraaf 1.4. Streefwaarden en prestatieindicatoren.

volkshuisvestelijke doelstellingen te onderkennen en aanvullende financiële sturingsvariabelen. Deze worden hier echter verder buiten beschouwing gelaten.

Bij de normering per financiële stuurvariabele wordt telkens aangegeven op welke kalenderjaren deze betrekking heeft (één of vijf kalenderjaren, volgend op het laatst afgesloten boekjaar). Bovendien wordt per stuurvariabele aangegeven op welke entiteit (T.i , Woningvennootschap dan wel andere BV / NV) c.q. tak (daeb versus niet-daeb) deze betrekking heeft. De norm wordt vastgelegd en daarover wordt periodiek verantwoording afgelegd. Het sturingsmodel betreft maatwerk per corporatie. Onderstaande uitwerking is een voorbeeld ter illustratie.

Kengetallen

In het beoordelingskader Aw wordt gesproken van kengetallen waarbij de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- de beschouwing van de DAEB en de niet-DAEB tak is enkelvoudig (na scheiding zelfstandig levensvatbaar en financierbaar).
- Kasstromen staan in deze beoordeling centraal.
- Marktwaaarde in verhuurde staat is het uitgangspunt voor de beoordeling van de solvabiliteit.
- Transparantie, eenduidigheid en eenvoud in de beoordelingssystematiek.

De basis en doelstelling van ieder kengetal is in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 2: Overzicht kengetallen

Kengetal	Aspect van financiële continuïteit, levensvatbaarheid en financierbaarheid	Basis	Daeb	Niet-Daeb
Direct rendement (obv marktwaarde) (%)	Bescherming maatschappelijk vermogen: weergave van de operationele verdien capaciteit	Vastgoedgerelateerde kasstroomprognose over eerstkomende vijf jaar, marktwaarde in verhuurde staat	Aw: n.v.t.	Aw: minimaal obv sterk afwijkende waarde tav sectorgemiddelde / regionale gemiddelde
			WSW:	WSW:
			Corporatie:	Corporatie:
ICR	Corporatie genereert op korte en lange termijn voldoende operationele kasstromen om renteverplichtingen te voldoen, uitgaande van continuïteit in de exploitatie.	Kasstroomprognose over eerstkomende 10 jaar	Aw: minimaal 1,4	Aw: minimaal 1,8
			WSW:	WSW:
			Corporatie:	Corporatie:
Solvabiliteit (obv marktwaarde)	Het aandeel eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen van de corporatie is voldoende.	Balansprognose over eerstkomende 5 jaar o.b.v. marktwaarde in verhuurde staat waarbij eigen vermogen DAEB wordt onderscheiden naar een deel voor volkshuisvestelijke bestemming	Aw: minimaal 20% Aw: maximaal: n.v.t.	Aw: minimaal 40% Aw: maximaal 60%
			WSW:	WSW:
			Corporatie:	Corporatie:
LTV (obv bedrijfswaarde)	Corporatie genereert op lange termijn voldoende operationele kasstromen ten opzichte van de schuldpositie, uitgaande van continuïteit in de exploitatie.	Schuld- en bedrijfswaardeprognose over de eerstkomende 5 jaar	Aw: minimaal: n.v.t. Aw: maximaal: 75%.	Aw: minimaal: n.v.t. Aw: maximaal: 75%
			WSW:	WSW:
			Corporatie:	Corporatie:
DSCR	Corporatie genereert op korte termijn voldoende operationele kasstromen om rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen, uitgaande van discontinuïteit in de exploitatie.	Kasstroomprognose over eerstkomende 10 jaar	Aw: minimaal: 1,0 Aw: maximaal: n.v.t.	Aw: minimaal: 1,0 Aw: maximaal: n.v.t.
			WSW:	WSW:
			Corporatie:	Corporatie:
Dekkingsratio	De verhouding tussen de schuldpositie en de onderpandwaarde van het bezit (op basis van marktwaarde in verhuurde staat) is voldoende (laatste uitvalsbasis bij een slechte financiële positie).	Balansprognose over eerstkomende vijfjaar o.b.v. marktwaarde in verhuurde staat	Aw: minimaal: n.v.t. Aw: maximaal: 70%.	Aw: minimaal: n.v.t. Aw: maximaal: 70%
			WSW: minimaal 50%	WSW:
			Corporatie:	Corporatie:

Opmerkingen bij tabel:

- Aangezien zowel de daeb-tak als de niet-daeb tak levensvatbaar moeten zijn en daartoe zelfstandig financierbaar, worden beide apart gemonitord.
- Naast een aantal financiële kengetallen die worden opgelegd door de Aw en het WSW, hanteert de corporatie ook aanvullend daarop een aantal interne financiële kengetallen. Bij de opgelegde externe minimumnorm of maximumnorm van de verschillende financiële kengetallen door Aw en WSW hanteert de corporatie deze norm als signaalwaarde. De reden hiervan is de corporatie tijdig bij kan sturen, zodat de extern opgelegde minimum of maximum norm door het AW en WSW nooit en te nimmer overschreden wordt.
- Het definitieve beoordelingskader van het WSW is nog niet gepubliceerd, zodoende gaan we er hier van uit dat de normen aansluiten bij het beoordelingskader Aw.
- De huidige definities van het WSW sluiten mogelijk niet aan bij die van de Aw. Hier wordt als leidraad de definities van de Aw gehanteerd.
- Hier werken we de definities niet verder uit. Verstandig is om deze in een bijlage op te nemen, immers deze zullen relatief stabiel blijven.
- Als de corporatie een eigen norm hanteert, dan is het wenselijk deze afwijking van een goede onderbouwing te voorzien.

Een voorbeeld van een verdere uitwerking van een kengetal volgt nu ter illustratie:

Interest Coverage Ratio (ICR)

Waarom deze ratio?

De ICR geeft inzicht in de liquiditeit van de corporatie. De corporatie stuurt op de ICR, omdat deze financiële ratio inzicht geeft in hoeverre de corporatie in staat is om haar rentelasten te betalen aan de banken vanuit haar operationele kasstromen. Verder is de ICR één van de belangrijkste ratio's waar het WSW en de externe vermogensverschaffers op letten bij de financiering van de reguliere activiteiten en projecten.

Norm en onderbouwing

De corporatie hanteert een minimumnorm van XXX omdat het WSW deze norm ook als absoluut minimum hanteert. Bij overschrijding van deze norm zal het WSW haar borgingsplafond voor de corporatie naar beneden bijstellen. De corporatie hanteert verder een signaalwaarde van XXX. Motivering dat corporatie afwijkt van de norm van de Aw is.....

Norm 2016 e.v.

	Verslagjaar	Prognosejaar									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Daeb-tak											
Niet-daeb tak											

Ultimo 2015 bedraagt de ICR van corporatie XXX x %.

Onderbouwing verloop:

Betrekking op.

Bijlage 2: modeluitwerkingen van de separate statuten

- 2.1. Model treasurystatuut
- 2.2. Model investeringsstatuut
- 2.3. Model verbindingsstatuut