



# Acht vragen

**Een handreiking voor toezichthouders bij woningcorporaties  
over risico's bij verbindingen**



**CENTRAAL FONDS  
VOLKSHUISVESTING**

# Acht vragen

**Een handreiking voor toezichthouders bij woningcorporaties  
over risico's bij verbindingen**

## Voorwoord

Het interne toezicht bij woningcorporaties gaat een tweede periode van professionalisering in. Waar in de eerste periode vanaf de invoering van het Besluit beheer sociale-huursector in 1993 de aandacht vooral gericht was op de positie, de bevoegdheden, de functie en de taakstelling, is vanaf 2003 de discussie meer geplaatst in (ook internationaal gekleurde) thema's over publieke verantwoording, risicobeheersing, transparantie, onafhankelijkheid en kwaliteit van het interne toezicht. De rapportenstroom in 2005 die over de corporatiesector is uitgestrooid, gaat ook uitgebreid in op de alom gevoelde noodzaak tot een versterking en verdere professionalisering van het interne toezicht bij woningcorporaties. Maar wanneer is sprake van goed en verantwoord intern toezicht? Wanneer beschikt men over een professionele mentaliteit en rolopvatting? Wanneer is sprake van een kritisch toezien op het waarmaken van de missie en het realiseren van de doelstellingen en welk toezichtkader wordt daarbij gehanteerd? Wanneer wordt door het bestuur van een corporatie een prestatie geleverd die, zoals de Minister van VROM in haar brief van december 2005 over de beleidsvisie over de toekomst van woningcorporaties aangeeft, 'effectief, financieel verantwoord en rechtmatig is'? In diezelfde brief geeft de minister aan dat de primaire verantwoordelijkheid voor het functioneren van een woningcorporatie bij de instelling zelf ligt, gezien haar positie als private onderneming. Een corporatie dient daarom zelf voldoende 'checks and balances' in de bedrijfsvoering in te bouwen om de gewenste maatschappelijke prestaties te kunnen leveren.

In de kwaliteitsopgave van stad en platteland zal de corporatiesector de komende jaren ook een sleutelrol hebben te vervullen. Niet alleen omdat zij het eigendom en beheer heeft van circa 2,4 miljoen woningen, maar ook omdat de sector als geheel een financieel gezonde sector is die kan investeren in zowel vastgoedgerelateerde als in meer maatschappelijke activiteiten. Vanwege de eind 2005 gepubliceerde beleidsvoornemens over zowel de fiscale aspecten als de eisen aan de toelaatbaarheid van staatssteun, zullen corporaties naar verwachting bij hun activiteiten in toenemende mate gebruik maken van verbindingen: juridische structuren waardoor een heldere scheiding wordt gemaakt tussen de sociale activiteiten waar staatssteun geoorloofd is en de in aparte structuren onder te brengen marktconcurrerende activiteiten. De Minister van VROM wil echter dat beide activiteiten blijven vallen onder de rijks-

regelgeving en de rijkssturing. De investeringsdoelstelling voor de komende jaren omvat immers mede een transformatie van goedkope sociale huurwoningen in duurdere huur- en koopwoningen teneinde de beoogde differentiatie in wijkopbouw te kunnen bewerkstelligen.

Het Centraal Fonds heeft medio 2003 een publicatie naar buiten gebracht over verbindingen. Het kernbegrip dat in die publicatie (te verkrijgen via: [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl)) steeds opduikt, is de kwaliteit van de informatievoorziening. Een adequate uitvoering van de toezichttaak valt of staat met de kwaliteit van de aangedragen informatie. Dat geldt zowel voor interne als externe toezichthouders.

De voornaamste conclusies van toen waren onder meer dat het inschatten van een financieel risico niet kan op basis van een gebrekkige verslaggeving en dat meerjarige informatie vereist is. Omdat de doorwerking van verbindingen de komende jaren groot zal zijn bij vraagstukken over waardering van vastgoed, risicobeheersing en eenduidige verantwoording heeft het Fonds in samenwerking met KPMG gekeken naar een hulpmiddel voor het externe toezicht. Bij die ontwikkeling van dat hulpmiddel is steeds geredeneerd vanuit de eigen verantwoordelijkheid van een corporatie, dus ook van de interne toezichthouder. Dat heeft geleid tot acht vragen, die beschouwd kunnen worden als een hulpmiddel voor interne toezichthouders bij woningcorporaties. Deze vragen zijn in concept voorgelegd aan de interne toezichthouders van 15 corporaties. Deze hebben zonder uitzondering gereageerd dat publicatie van de vragen wenselijk wordt geacht. Elke vraag uit de publicatie is vervolgens kort toegelicht dan wel uitgewerkt in een checklist. Het Centraal Fonds hoopt met deze publicatie een hulpmiddel te kunnen bieden aan interne toezichthouders bij woningcorporaties die met het vraagstuk van verbindingen geconfronteerd worden. Het kan ook gezien worden als een aanvulling op het eind 2005 gepubliceerde rapport 'Private taak, publieke zaak', waarin een beeld is geschetst van de kwaliteit van verantwoording aan de hand van vijf indicatoren voor een professionele verantwoording door interne toezichthouders bij woningcorporaties. Met name in de relatie tot de reikwijdte van het interne toezicht en het toezichtkader beveelt het bestuur van het Centraal Fonds lezing van de nu voorliggende publicatie van harte aan.

Naarden, 24 maart 2006



# Inhoud

Hoe deze publicatie te gebruiken	7
Governance bij corporaties	8
Toezichthouders en de risico's van verbindingen	9
Risicomanagement	11
Acht vragen	13

## Bijlagen

Waarschuwingssignalen	36
Voorbeeld risicorapportage	38
Risico's van verbindingen aan de hand van financiële ratio's	39
Meer informatie	40



## Hoe deze publicatie te gebruiken

Deze publicatie vormt een beknopt document over een onderwerp dat van belang is voor toezichthouders op woningcorporaties die verbindingen hebben. De vragen zijn in principe van toepassing op verbindingen in het algemeen, maar in het bijzonder de verbindingen op het gebied van projectontwikkeling. De gekozen opzet met vragen reflecteert de rol van toezichthouders om directies/bestuurders kritische vragen te stellen. Bij elke vraag is een korte toelichting opgenomen.

De vragen zijn bedoeld als hulpmiddel om inzicht te verkrijgen in de risico's van en de controle op de verbindingen en om discussie hierover te stimuleren. Het is mogelijk dat toezichthouders directie/bestuurder vragen bepaalde onderwerpen op schrift te stellen naar aanleiding van deze discussies.

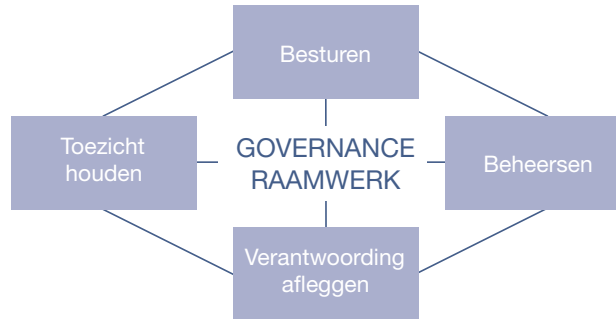
De tekst bij de vragen geeft een basis om de antwoorden kritisch te beoordelen en uit te diepen. Deze toelichtende teksten geven een korte samenvatting van wat door leidende organisaties als een aanvaardbare aanpak wordt beschouwd. Vervolgens is per vraag een checklist opgenomen om beantwoording van de hoofdvraag te kunnen onderbouwen.

De vragen zijn op elke corporatie van toepassing, de antwoorden zullen verschillen afhankelijk van de aard en omvang van de verbindingen.

# Governance bij corporaties

Onder corporate governance wordt in essentie verstaan het goed besturen van een organisatie. Governance bij corporaties kent als bijzonderheid dat corporaties maatschappelijke doelen hebben, onder toezicht staan van de rijksoverheid, geen aandeelhouders kennen en minder ervaring met intern toezicht hebben.

Als governance raamwerk onderscheiden we vier onderdelen, namelijk: besturen, beheersen, verantwoording afleggen en toezicht houden, zoals is te zien in onderstaand corporate governance raamwerk. Het raamwerk richt zich op beheerst risico's nemen, gezien vanuit interne governance. Goede beheersing is van levensbelang voor de continuïteit en het succes van elke onderneming en dus ook voor corporaties.



In het raamwerk staan vier onderdelen:

- Besturen: door doelbepaling en richting te geven aan de organisatie
- Beheersen: door de organisatie op koers te houden
- Toezicht houden: op het bestuur en management van de onderneming door de interne toezichthouder
- Verantwoording afleggen: over de eerste drie elementen aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben. De verantwoording betreft dan zaken over de zekerheid dat het bestuur 'in control' is, of er sprake is van adequaat risico-management en of de corporatie de risico's kan dragen.

# Toezichthouders en risico's van verbindingen

## Inleiding

De formele toezichthouder op woningcorporaties is de Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Materieel is het toezicht verdeeld over het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en VROM. Andere belanghebbenden zijn de externe accountant, mogelijke internal audit afdelingen en de Raden van Toezicht/Commissarissen (RvT/RvC). De externe accountant is een belangrijke schakel bij intern en extern toezicht. Elk van de toezichthouders heeft haar eigen rol. Belangrijke rollen zijn bijvoorbeeld het controleren van naleving van externe en interne regels en toetsing of er voldoende checks en balances zijn binnen woningcorporaties. Deze publicatie is bedoeld voor die toezichthouders waarvoor ook het toezicht op door de woningcorporatie aangegane verbindingen relevant is. De volgende vraag is dan vanzelfsprekend: wanneer is een verbinding relevant voor een toezichthouder? Een mogelijk antwoord is dat een verbinding voor een toezichthouder relevant is als deze een mogelijk effect heeft op de winst- en verliesrekening van de corporatie en een bijdrage levert aan de volkshuisvestelijke doelstellingen. Echter ook als dit niet het geval is, zou bijvoorbeeld effect op het imago van de woningcorporatie een reden kunnen zijn dat de verbinding relevant is voor de toezichthouder. Aannemelijk lijkt het dat alle verbindingen die op één of andere wijze een significante invloed hebben op de woningcorporatie, onafhankelijk op welk vlak, relevant zijn voor toezichthouders.

## Verbindingen

Over welke verbindingen hebben we het dan? Er zijn verschillende vormen verbindingen: zelf gekozen, meerderheids- of minderheidsdeelnemingen, verplichte verbindingen als gevolg van veranderende wet- en regelgeving (BBSH) en bijvoorbeeld (combinatie)projecten. De vragen in deze publicatie zijn geschreven voor meerdere soorten verbindingen, omdat elk type zijn eigen risico's (en kansen) met zich meebrengt. De vragen zijn enerzijds generiek zodat ze voor de meeste type verbindingen relevant zijn en anderzijds specifiek genoeg om aan de hand van deze vragen de belangrijkste risico's naar voren te laten komen. Voor veel corporaties is het aangaan van verbindingen onderdeel van de strategie. Verbindingen kunnen echter inhouden dat activiteiten op een zekere afstand plaatsvinden, en zo doende wat verder weg van de dagelijkse governance processen. Dit kan toezicht op verbindingen in de weg zitten.

Verbindingen en de inrichting van governance met betrekking tot verbindingen, verdienen dus specifieke aandacht van toezichthouders.

### **Belang voor toezichthouders**

Raden van Toezicht van woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor het interne toezicht op woningcorporaties. Van toezichthouders mag actieve en proactieve betrokkenheid bij de corporatie worden verwacht. Ook zullen zij de juiste kritische vragen moeten stellen op een groot aantal aandachtsgebieden zoals integriteit, risico's, strategie, financiële verslaggeving en het voldoen aan wet- en regelgeving. Het functioneren van toezichthouders door de 'buitenwacht' wordt, vanwege het belang dat hieraan wordt toegedicht, steeds kritischer gevolgd. Belangrijke taken van toezichthouders zijn het toezicht op de strategische koers, de maatschappelijke prestaties, de verankering in de samenleving, de financiële weerbaarheid en ook het toezicht op de adequaatheid en effectiviteit van de interne beheersing en het risicomanagement.

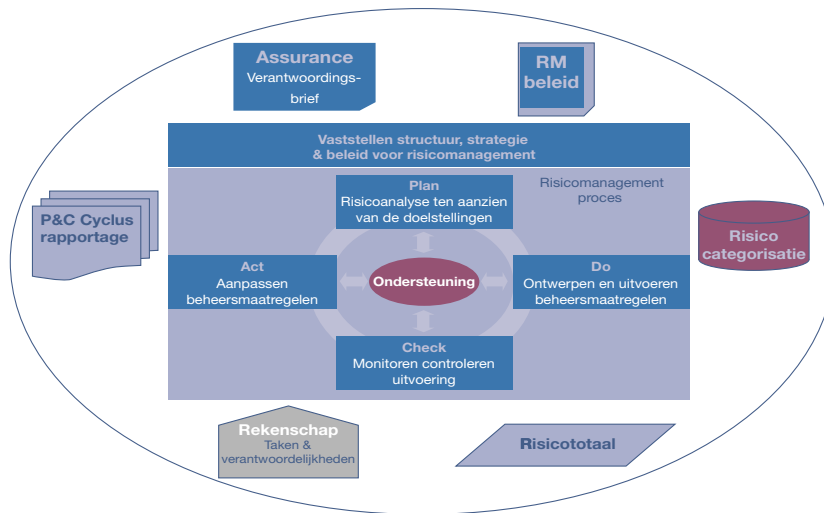
Een duidelijk kader voor interne beheersing en risicomanagement zal het voor toezichthouders eenvoudiger maken hun rol te vervullen. Bij corporaties die dergelijke kaders hebben, kunnen deze als toetsingsinstrument worden gebruikt. In die gevallen waarin een dergelijk raamwerk voor interne beheersing en risicomanagement ontbreekt, is de rol van toezichthouder wellicht lastiger in te vullen. Over het belang van het toezichtkader is door het Centraal Fonds in december 2005 gepubliceerd in het rapport 'Private taak, publieke zaak'.

### **Rol van de toezichthouder**

De rol van de toezichthouder ten aanzien van verbindingen moet zijn dat hij zich ervan verzekert dat het bestuur van de woningcorporatie 'in control' is. Dit betekent dat de toezichthouder zich ervan vergewist dat de corporatie weet welke risico's zij neemt met haar verbindingen, wat de mogelijke kans is dat deze risico's zich voordoen, hoe groot de mogelijke gevolgen zijn als deze risico's zich voordoen, wat de maatregelen zijn om de risico's te beheersen (preventief en/of correctief) en of de corporatie de mogelijke risico's kan dragen c.q. dat de verbindingen het beleid met betrekking tot de kernactiviteiten van de corporatie niet doorkruisen. Om de rol van toezichthouder goed te kunnen vervullen, is kennis van risicomanagement en corporate governance nodig. Op de volgende pagina's worden deze onderwerpen kort toegelicht.

# Risicomanagement

De basisprincipes van het risicomanagementproces zijn eenvoudig: het bepalen van de doelstellingen, het identificeren van de risico's die het behalen van de doelstellingen bedreigen, het in kaart brengen van de huidige beheersmaatregelen en het bepalen van de effectiviteit hiervan, het in kaart brengen van aanvullende maatregelen, het implementeren van de aanvullende maatregelen en het monitoren of met de aanvullende maatregelen de gewenste mate van beheersing wordt bereikt. Indien dit laatste niet het geval is, dienen de beheersmaatregelen te worden heroverwogen. Dit proces is gebaseerd op de 'Demming cirkel': plan - do - check - act. Het proces op zich is dus eenvoudig. Lastiger is het dit proces consequent uit te voeren zonder dat het als een bureaucratisch proces ervaren wordt. Daarom dient veel aandacht te worden besteed aan de inbedding van dit proces in de normale bedrijfscyclus (planning en rapportage)



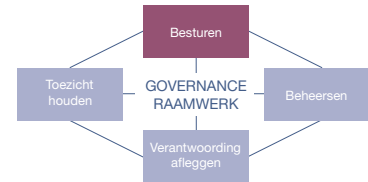
en de taken, en verantwoordelijkheden expliciet op te nemen in functieomschrijvingen en beoordelingscriteria. Als startpunt van de implementatie wordt vaak begonnen met het opstellen van een risicomanagementbeleid, waarin de visie op risicomanagement, het proces en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden beschreven. Veel organisaties kiezen vervolgens voor een aanpak waarbij zowel top-down (vanuit de doelstellingen), als bottom-up (vanuit de belangrijkste processen) de risico's en beheersmaatregelen in kaart worden gebracht.

Voor het beheersen van risico's zijn in essentie vier strategieën mogelijk:

- Risico's ontwijken door ervoor te kiezen bepaalde activiteiten niet te ondernemen
- Risico's overdragen aan derden (bijvoorbeeld door verzekering of outsourcing)
- Risico's verminderen door preventieve en detectieve beheersingsmaatregelen
- Risico's accepteren.

Besturen zijn verantwoordelijk voor de strategie van de corporatie. Als onderdeel van het planningsproces moet het bestuur de huidige bedrijfsstrategie evalueren, de nieuwe strategie bepalen, evenals de kritieke succesfactoren bepalen en de risico's die daarmee gepaard gaan. Een effectief bestuur neemt samen met directie en het management actief deel in het proces van het uitzetten van de strategische richting van de corporatie en het goedkeuren van het strategisch plan. Onderdeel van dit plan is het identificeren van de risico's die het plan met zich meebrengt. Het bestuur houdt zich actief bezig met de review van de potentiële impact van deze risico's op het behalen van de strategische bedrijfsdoelen. En, na grondige overweging van de kansen en de risico's, bepaalt het bestuur welk soort risico's er zijn, in welke mate deze acceptabel zijn voor de corporatie en hoe deze zullen worden beheerst. Deze publicatie is een eerste stap in een mogelijke beoordeling van risico's. Projectontwikkeling raakt financieren, ondernemen en vastgoed. Risico's zijn volop aanwezig, ook door het betreden van nieuwe markten. Ten slotte zal de komende tijd het vraagstuk van verbindingen aan actualiteit winnen. Daarbij zal het met name gaan om zaken als de aansturing, de governance, het financieren, de rendementseisen en de mate waarin risico's aangegaan kunnen en mogen worden. De op de volgende pagina's weergegeven vragen zijn een hulpmiddel voor interne toezichthouders bij woningcorporaties.

# Acht vragen



***'Heeft de corporatie meetbare doelstellingen/beleid geformuleerd om activiteiten onder te brengen in een verbinding?'***

### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

De corporatie heeft een procedure waarin de onderbouwing voor de keuze van een verbinding en hoe het aangaan van een verbinding dient te verlopen. Hierin staat het proces en dus de goedkeuringsprocedure omschreven. Vanzelfsprekend kan dit onderdeel zijn van de investeringsprocedure indien deze aanwezig is. Bij projectontwikkeling zal het vraagstuk van onderbrengen in een verbinding zich altijd voordoen. Specifieke aandachtspunten in de procedure zijn onder andere aansluiting op strategie, de besluitvormingsmomenten, wie mag waarover beslissen, motivatie voor de keuze van een verbinding, de specifieke doelstellingen met en van de verbinding (smart = specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden), inschatting van de risico's met een worst case en best case scenario.

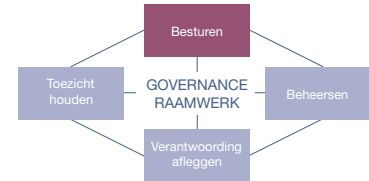
## Mogelijke risicocategorieën voor projectontwikkeling

### Checklist Risicocategorieën

1. Economie
2. Wet- en regelgeving
3. Politiek
4. Veiligheidsbeleid
5. Fiscale zaken/aspecten
6. Milieu en omgeving
7. Weer
8. Financiën
9. Contracten
10. Projectstrategie
11. Projectontwerp
12. Planning
13. Projectuitvoering
14. Projectorganisatie
15. Bouwterrein
16. Onderaannemers, leveranciers
17. Eindgebruikers

## Checklist vraag 1

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Heeft de corporatie meetbare doelstellingen/beleid geformuleerd om activiteiten onder te brengen in een verbinding?</b>				
- Zijn de meetbare doelstellingen/het beleid afgestemd met de Raad van Toezicht/Commissarissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de meetbare doelstellingen/het beleid afgeleid vanuit volkshuisvestelijk perspectief?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de meetbare doelstellingen/het beleid gecommuniceerd naar alle relevante medewerkers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is voor het aanvragen van alle verbindingen goedkeuring van de Raad van Toezicht/Commissarissen nodig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is onderdeel van de aanvraag een toelichting op de motivatie voor het aangaan van een verbinding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn in het beleid de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Heeft de corporatie ervaring met het aangaan van verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Maakt een marktonderzoek deel uit van het beleid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Maakt het beoordelen van het effect van het aangaan van de verbinding op de financiële positie deel uit van het beleid (weerstandsvormogen, solvabiliteit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Maken de verbindingen deel uit van de reguliere P&C-cyclus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt getoetst of de (uit te voeren activiteiten binnen de) verbinding binnen de regels van het BBSH past?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn bij het aangaan van een minderheidsdeelneming de eigen standaarden als minimumeis van de verbinding vastgesteld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***‘Worden voor elke verbinding meetbare doelstellingen bepaald en zijn deze getoetst aan de doelstellingen van de corporatie?’***

### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

Corporaties hebben een visie op de toekomst. De directie van een corporatie is verantwoordelijk voor de strategische richting en keurt het strategisch plan goed op basis van gefundeerde kennis over de risico's (financiële en niet-financiële risico's) die de doelstellingen van de corporatie kunnen bedreigen. De geformuleerde strategie geeft aan hoe deze doelen bereikt zullen gaan worden. Voor de meting van realisatie van de doelen zijn prestatie-indicatoren vastgesteld. Verbindingen die worden aangegaan dienen te passen in het strategisch plan en geven een meetbare bijdrage aan de gestelde doelen van de corporatie. Naast puur financiële doelen zijn vanzelfsprekend ook doelen als het maatschappelijk rendement van belang.



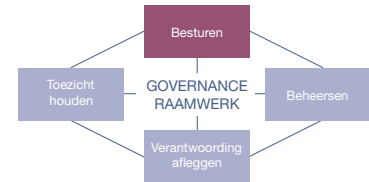
Verbindingen kunnen globaal het volgende oogmerk hebben:

- Gunstige BTW-constructies of collegiale financiering
- Deelneming met beperkt financieel risico op het gebied van kabel-tv, Centrale Antenne Inrichting, monumentenzorg en automatisering
- Verbindingen op het gebied van woningbeheer voor het inschakelen van specifieke expertise
- Verbindingen op het gebied van projectontwikkelingsactiviteiten en het delen van de ontwikkelingsrisico's.

## Checklist vraag 2

---

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Worden voor elke verbinding meetbare doelstellingen bepaald en zijn deze getoetst aan de doelstellingen van de corporatie?</b>				
- Past het project binnen de uitgezette koers van de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn er per verbinding afzonderlijke doelstellingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de doelstellingen van alle verbindingen meetbaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de doelstellingen door de directie geautoriseerd volgens een vaste procedure en zijn deze naar alle betrokkenen gecommuniceerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt periodiek door de corporatie gerapporteerd over de realisatie van de meetbare doelstellingen voor de verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de doelstellingen van de verbindingen realistisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***‘Wordt voor elke verbinding vooraf een risicoprofiel bepaald?’***

### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

In het strategisch plan staat omschreven welke risico’s de corporatie bereid is te nemen. Vanuit dit plan kan worden afgeleid in welke mate de corporatie risico’s kan en mag nemen in de vorm van verbindingen. Om te kunnen inschatten of een verbinding valt binnen het risicoprofiel dat de corporatie voor ogen heeft, is het essentieel dat de risico’s die met een verbinding samenhangen in kaart worden gebracht en indien mogelijk worden gekwantificeerd. Veelal is het onmogelijk om een exacte berekening te maken van het maximale risico. Een inschatting van de risico’s aan de hand van de formule ‘kans x gevolg’ kan echter al snel leiden tot een bruikbare bandbreedte waarmee de besluitvorming voor het wel of niet aangaan van een verbinding kan worden ondersteund.

Toetsing van het risicoprofiel van een verbinding kan alleen plaatsvinden als hiervoor een kader is. De corporatie dient dus een duidelijk beeld en beleid te hebben waar een verbinding qua risico’s aan moet voldoen, wil het acceptabel zijn om aan te gaan. Bij voorkeur zijn deze toetsingkaders ook kwantitatief (financieel). Onderdeel van deze toetsing kan ook een beoordeling van de financieringsconstructie zijn en of er sprake is van (bank)garanties.

Corporaties dienen te weten of de risico’s verbonden aan het aangaan van de verbinding op één of andere wijze zijn gelimiteerd. Naast bovengenoemde aansprakelijkheid kan elke corporatie ook ‘niet uit de balans blijvende verplichtingen’ hebben ten aanzien van de verbindingen, bijvoorbeeld als gevolg van verstrekte garanties. Voor een invulling van het bovenstaande wordt verwezen naar de jaarrekening van de corporatie.

Voordat een verbinding wordt aangegaan wordt intern of met behulp van het inhuren van externe expertise in kaart gebracht wat de belangrijkste fiscale en juridische consequenties zijn. De maximale risicoaansprakelijkheid wordt bepaald door de aangegane financiële relatie van de corporatie met de verbinding. De volgende varianten en/of combinaties zijn mogelijk: kapitaaldeelname, verstrekken van leningen, verlenen rekening courant-faciliteit en het geven van garanties. De juridische vorm van een verbinding bepaalt de aansprakelijkheid van de deelnemers. Veel gebruikte vormen zijn: B.V., N.V., VOF en C.V.

Onderdeel van de juridische toetsing kan de flexibiliteit van de verbindingsconstructie zijn: kan het contract op enig moment ontbonden worden. Een ander specifiek aspect is of de plannen passen binnen de (bestemmings)plannen van provincies en gemeenten.

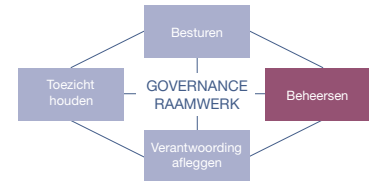
## Checklist vraag 3 (1)

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Wordt voor elke verbinding vooraf een risicoprofiel bepaald?</b>				
- Is de visie van het bestuur op risicomanagement en een wenselijk risicoprofiel gecommuniceerd binnen de corporatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is de verantwoordelijkheid voor risicomanagement vastgelegd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn verantwoordelijkheden voor risicomanagement opgenomen in de functieprofielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is het risicomanagementproces onderdeel van het beoordelingssysteem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is er een systeem om risico's, inclusief mogelijke fraude/integriteitrisico's, te communiceren naar boven in de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt het risicoprofiel periodiek herzien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is er ervaring binnen de corporatie met risicomanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt er voor grote en complexe projecten voor de risicoanalyse externe deskundigheid ingezet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt voor elke verbinding een worst case en best case scenario bepaald?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt het risicoprofiel gebruikt voor de beslissing om wel of niet een verbinding aan te gaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is het bestuur ervan overtuigd dat de risico-identificatie en analyse compleet zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Checklist vraag 3 (2)

---

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Worden per verbinding de belangrijkste fiscale en juridische consequenties in kaart gebracht?</b>				
- Vindt de uitvoering in de verbinding plaats conform de juridische structuur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt voor de juridische aspecten van complexe verbindingen externe expertise ingehuurd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt voor complexe fiscale constructies externe expertise ingehuurd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Beschikt de corporatie over juridische kennis met betrekking tot verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Beschikt de corporatie over fiscale kennis met betrekking tot verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de juridische constructies begrijpelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de fiscale constructies begrijpelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn er in het verleden bij vergelijkbare verbindingen en activiteiten (fiscale) onderzoeken uitgevoerd door toezichthouders of bijvoorbeeld de belastingdienst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Kan de corporatie c.q. andere partijen op een later stadium nog onder verbindingen uit (ontsnappingsclausule)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***‘Worden voor verbindingen dezelfde standaarden (autorisatie, AO/IC, rapportage etc.) toegepast als voor projecten die binnen de corporatie worden uitgevoerd?’***

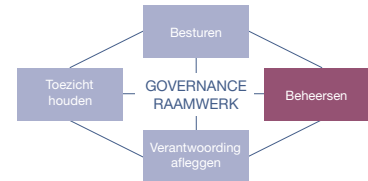
### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

Verbindingen zijn vaak enigszins op afstand geplaatst van de kernactiviteiten van de corporatie. Dat mag er niet toe leiden dat voor verbindingen aparte regels gelden. Elke corporatie en partij in een deelneming dient onafhankelijk vast te stellen dat de interne beheersing voldoet aan de standaarden die de deelnemer zijn eigen organisatie oplegt. Een mogelijkheid is verbindingen te laten auditen door de interne auditor (indien aanwezig) van één van de deelnemende partijen. Een andere mogelijkheid is een externe auditor de beheersing op gezette tijden te laten evalueren. Het kan ook wenselijk zijn de verbinding (bijvoorbeeld als dit een projectorganisatie betreft) te laten certificeren (bijvoorbeeld ISO). De opzet en werking van het systeem voor interne risicobeheersing en controle wordt minimaal eens per jaar besproken met de Raad van Toezicht/Commissarissen (RvT/RvC) evenals eventuele verbeteringen die het bestuur voorstelt. Dit systeem wordt beschreven in de in het jaarverslag op te nemen verantwoording door de RvT/RvC.

Indien er geen externe controle en managementletter bestaan voor een verbinding mag men verwachten dat er op een andere wijze externe controle plaatsvindt op de financiële verslaglegging. In het geval van een minderheidsbelang kan het wenselijk zijn inzicht te hebben in eventuele op- of aanmerkingen van de accountant die de verbinding heeft gecontroleerd, bijvoorbeeld met een managementletter.

## Checklist vraag 4

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Worden voor verbindingen dezelfde standaarden (autorisatie, AO/IC, rapportage, etc.) toegepast als voor projecten die binnen de corporatie worden uitgevoerd?</b>				
- Is de eigen accountant ook accountant voor de verbindingen waar de corporatie een meerderheid heeft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt voor de verbinding een separate managementletter opgesteld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Geldt voor verbindingen hetzelfde toezichtregime als voor niet-verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Gelden voor verbindingen dezelfde procedures als voor niet-verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de verbindingen onderdeel van het auditplan van de interne afdeling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Worden voor verbindingen dezelfde systemen (bijvoorbeeld ERP-pakket) gebruikt als voor niet-verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt over verbindingen op dezelfde wijze gerapporteerd als over niet-verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Worden de medewerkers van de verbinding op dezelfde wijze beoordeeld als reguliere medewerkers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***‘Is er een adequaat en effectief systeem voor het rapporteren over verbindingen?’***

### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

De corporatie heeft een verantwoordingsplicht te verzorgen per verbinding zoals vermeld in de Woningwet, het Besluit beheer sociale-huursector (BBSH), het Accountantsprotocol 2003 en de circulaires MG 99-23 en MG 2001-26. Voor het periodiek rapporteren dient een duidelijke en complete rapportageformat te bestaan. De rapportage kan inzicht geven op het niveau van de afzonderlijke verbindingen en op het niveau van de corporatie. Verwezen wordt ook naar de medio 2003 verschenen rapportage over verbindingen van het Centraal Fonds en de daarin opgenomen vragen (zie [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl)).

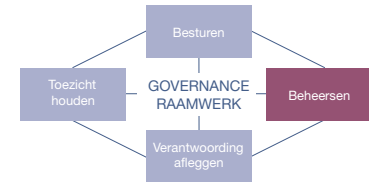
Een adequate en effectieve rapportage geeft in ieder geval inzicht in hoeverre de verbindingsdoelstellingen worden gerealiseerd, binnen de planning en het budget blijven, of de van tevoren bepaalde kwaliteit wordt gehaald en of er eventuele zaken zijn die bijzondere aandacht vragen. Een samenvatting van de rapportage wordt toegestuurd aan de Raad van Toezicht/Commissarissen. Uit de rapportage moet blijken of er afwijkingen zijn en waardoor deze worden veroorzaakt. Het onderwerp verbindingen is een vast onderdeel op de agenda van interne toezichthouders in gesprek met directies/bestuurders van woningcorporaties.

Een specifiek onderwerp is de omgang met verbindingen waar de corporatie een minderheidsaandeel in heeft. Op welke wijze wordt hierover gerapporteerd: worden deze opgenomen in een verbindingenregister? Worden ze toegelicht in het jaarverslag of ze worden besproken met de Raad van Toezicht/Commissarissen?

## Checklist vraag 5

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Is er een adequaat en effectief systeem voor het rapporteren over verbindingen?</b>				
- Zijn de rapportages normaliter op tijd en volledig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is de rapportage-frequentie voldoende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is de uitleg van het bestuur normaliter voldoende bij afwijkingen van het budget, planning en/of kwaliteit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt over verbindingen op dezelfde wijze gerapporteerd als over niet-verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt gerapporteerd over de uitgaven/werkelijke kosten versus budget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt gerapporteerd over reeds aangegane verplichtingen en nog te verwachten verplichtingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt gerapporteerd over de kwaliteit en voortgang van de te leveren prestaties, inclusief het volkshuisvestelijk c.q. maatschappelijk rendement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is duidelijk wat de werkelijke voortgang is ten opzichte van de geprognoseerde voortgang?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Worden afwijkingen ten aanzien van het oorspronkelijke budget en planning verklaard?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Worden voor verbindingen dezelfde systemen gebruikt als voor niet-verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend welk percentage van de verbindingen binnen het oorspronkelijke budget wordt onder-/overschreden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend met welk percentage het budget gemiddeld wordt onder-/overschreden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	<b>nvt</b>	<b>Toelichting</b>
- Maken minderheidsdeelnemingen als verbinding deel uit van de rapportage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt over de meetbare verbindingdoelen gerapporteerd in de rapportage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt over alle verbindingen gerapporteerd in het jaarverslag en in het volkshuisvestingsverslag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn van alle verbindingen jaarverslagen en accountantsverklaringen beschikbaar op het moment van opstellen/vaststellen van de verslaglegging ten behoeve van externe toezichthouders?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Heeft u als toezichthouder het idee voldoende te worden geïnformeerd over het risicoprofiel van de lopende verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Bent u als toezichthouder wel eens verrast met nieuws over verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***'Worden alle verbindingen periodiek geëvalueerd?'***

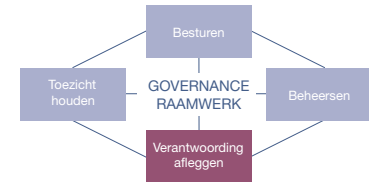
### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

Voor het adequaat besturen van een corporatie die participeert in verbindingen is het van belang de (afgeronde) verbindingen te evalueren. Men kan bijvoorbeeld nagaan of de verbinding(en) nog binnen de strategie past(/passen) en of er veranderingen in de omgeving zijn die tot aanpassing van de verbindingsactiviteiten zouden moeten leiden. Daarnaast is het belangrijk vast te leggen op welke manier verbindingen geëvalueerd (dienen te) worden. Bij de evaluatie wordt rekening gehouden met de belangen van alle betrokkenen en zowel het product als het proces worden beoordeeld. Aan de hand van de uitkomsten van de evaluaties wordt indien nodig het beleid aangepast, zoals bijvoorbeeld de wijze waarop verbindingen tot stand komen en hoe deze passen in de strategie van de corporatie. Ook de overgang van het project naar de exploitatie of de exploitant wordt geëvalueerd.

Bij elk project/verbinding kunnen verrassingen voorkomen, hoe grondig de risicoanalyse vooraf ook is geweest. Uit evaluaties kunnen lessen worden geleerd zodat bij nieuwe en/of bestaande verbindingen mogelijke verbeteringen worden gerealiseerd en/of fouten die men eerder heeft gemaakt, worden voorkomen.

## Checklist vraag 6

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Worden alle verbindingen periodiek geëvalueerd?</b>				
- Wordt geëvalueerd of de verbindingen nog binnen de strategie passen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt beoordeeld of de meetbare doelstellingen van de verbinding zijn gerealiseerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is er een standaard wijze voor het evalueren van verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Indien er een standaard is, wordt deze consequent toegepast?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt de evaluatie besproken met alle belanghebbenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Worden de resultaten van de evaluatie schriftelijk vastgelegd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend welk percentage van de verbindingen binnen het oorspronkelijke budget is afgerond?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend met welk percentage het budget gemiddeld wordt onder-/overschreden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend welk percentage van de verbindingen conform de oorspronkelijke planning is afgerond?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend met welk percentage de planning gemiddeld wordt onder-/overschreden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Komt het voor dat bij verschillende verbindingen dezelfde fouten worden gemaakt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend hoeveel klachten en claims per verbinding zijn gemeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is bekend bij welke verbindingen er boetes zijn geweest van het bevoegd gezag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Maakt een klanttevredenheidonderzoek deel uit van de evaluatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Wordt de leningenportefeuille periodiek geëvalueerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***‘Wordt de wijze waarop verbindingen worden beheerst op gezette tijden besproken met de Raad van Toezicht/Commissarissen?’***

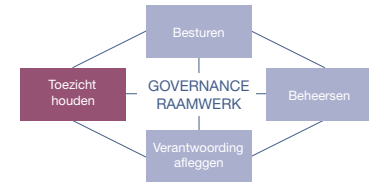
## **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

De interne toezichthouder moet zich er in discussie met het bestuur van de corporatie van vergewissen dat de beheersing van verbindingen adequaat en effectief is. De wijze waarop binnen de corporatie het bestuur toezicht houdt op verbindingen kan dus een expliciet onderwerp zijn. Een corporatie kan dit interne toezicht organisatorisch op verschillende wijzen hebben ingericht. Een mogelijkheid is dat een afdeling/functionaris interne audit, periodiek onderzoeken uitvoert op verbindingen om te bezien of de desbetreffende verbinding zich aan de in- en eventueel ook externe regels houdt. Een andere mogelijkheid is dat het bestuur van de corporatie er voor kiest dit bij de externe accountant te beleggen of een audit laat uitvoeren door een externe partij.

## Checklist vraag 7

---

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Wordt de wijze waarop verbindingen worden beheerst op gezette tijden besproken met de Raad van Toezicht/Commissarissen?</b>				
- Staat de wijze van beheersing van verbindingen op gezette tijden op de agenda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Heeft u als toezichthouder inzicht in de financiële status van verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Heeft u als toezichthouder inzicht in de operationele status van verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Heeft u als toezichthouder inzicht in de procedures rondom verbindingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Heeft u als toezichthouder inzicht in het verloop van de risico's tijdens het project?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Worden substantiële wijzigingen met betrekking tot de verbinding toegelicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



***'Zijn er, dit alles overziend, nog zaken waar u 's nachts wakker van ligt?***

***Dit met betrekking tot verbindingen van de corporatie waar u toezicht op houdt.'***

### **Met de corporatie te bespreken beleidslijn**

De corporatie moet een cultuur hebben waarin fouten gemaakt mogen worden, waarin reële doelstellingen tot stand komen en mensen op een redelijke wijze hierop worden afgerekend. De juridische en organisatorische structuur moeten begrijpelijk zijn zodat alle werknemers van de corporatie weten wat hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn met betrekking tot verbindingen. Dit geldt zowel voor personeel binnen als buiten de verbinding.

## Checklist vraag 8

---

	Ja	Nee	nvt	Toelichting
<b>Zijn er, dit alles overziend, nog zaken waar u 's nachts wakker van ligt?</b>				
<b>Dit met betrekking tot verbindingen van de corporatie waar u toezicht op houdt.</b>				
- Is er de juiste 'tone at the top'?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Beschikt de corporatie over een 'goede' bedrijfscultuur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is er een klokkenluideregeling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn er bij de verbindingen recentelijk veel personele wisselingen geweest?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Is de beoordelingssystematiek voor het personeel dat werkt voor verbindingen reëel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de juridische en organisatorische structuur van de verbindingen transparant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de verbinding vastgelegd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# Bijlagen

## Bijlage 1: waarschuwingssignalen

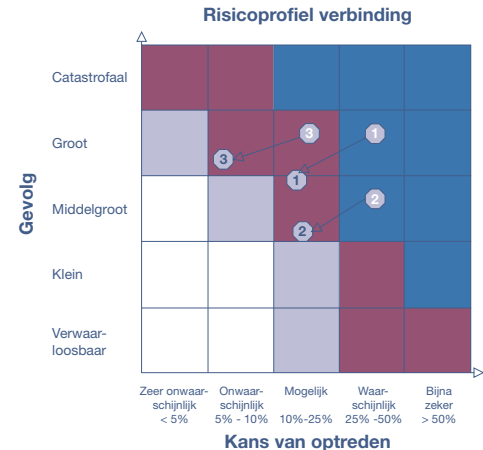
Elke organisatie is verschillend en elke organisatie zou haar eigen lijst met waarschuwingssignalen moeten hebben. Deze checklist is een lijst met (generieke en meer specifieke) waarschuwingssignalen die voor toezichthouders van betekenis zou kunnen zijn:

- Transacties en organisatiestructuur verbindingen zijn overdreven complex
- Verbindingen zijn onderwerp van onderzoek van andere toezichthouders
- Verbindingen hebben onwaarschijnlijke financiële doelstellingen
- Bestuur is niet in staat duidelijk uit te leggen waarom voor een verbinding is gekozen en de vorm van de verbinding toe te lichten
- Contract is onnodig complex
- Uitleg voor afwijking van realisatie versus budget is onrealistisch
- Regelmatig worden voorzieningen voor verbindingen genomen
- Externe auditor is vervangen na conflict
- Management letter van externe auditor vertoont een toenemend aantal control-problemen betreffende verbindingen
- Accounting principes wijken af van de norm voor de sector
- Vragen van toezichthouders worden niet tijdig beantwoord
- Winst wordt geboekt voordat het project is afgerond
- (Financiële) rapportages met betrekking tot verbindingen blijven achter
- Financiële resultaten van verbindingen komen consequent overeen met het oorspronkelijke budget
- Verbindingen zijn 'out of control' : achter op planning, significant over budget, kwaliteit onvoldoende
- Er zijn klachten over kwaliteit van producten die via verbindingen tot stand zijn gekomen
- Er is onvoldoende kennis en ervaring met verbindingen
- Voor de verbinding gelden aparte regels, bijvoorbeeld wat betreft autorisatie
- Verantwoordelijkheid binnen corporatie voor verbindingen is onduidelijk belegd
- Er zijn relaties tussen het bestuur van de corporatie en uitvoerders van verbindingen

- Onvoldoende controle op naleving van relevante wet- en regelgeving leidt tot boetes en conflicten met bevoegd gezag
- Bestuur is niet op de hoogte van slecht nieuws met betrekking tot verbindingen
- Verbinding komt slecht in de media.

## Bijlage 2: voorbeeld risicorapportage

Hiernaast is een voorbeeld weergegeven van een risicoprofiel. Dergelijke risicoprofielen worden inmiddels breed toegepast. Vanzelfsprekend kunnen deze profielen ook worden toegepast op verbindingen en kunnen de risico's worden vastgelegd in een risicoregister zoals hieronder afgebeeld. Indien deze werkwijze uniform wordt toegepast voor verbindingen binnen een woningcorporatie dan is deze in staat op eenvoudige wijze een top 10 van verbindingsrisico's op te stellen.



### Voorbeeld risicoregister

	Risico	BrutoRisico		Verantwoordelijke directie/mgt.	Omschrijving control	Effectiviteit control	Netto risico		Actie	Verantwoordelijke	Vervaldatum
		Kans	Gevolg				Kans	Gevolg			
1	Afzet koopwoningen valt tegen	5	4	Directeur commercieel	Prijzen verlagen	Zwak	4	4	Bekeijken of aandeel huurwoningen vergroot kan worden	Directeur commercieeel	Augustus 2005
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

## Bijlage 3: risico's van verbindingen aan de hand van financiële ratio's

Aan de hand van enkele financiële ratio's is het mogelijk meer inzicht te verkrijgen in het risico van bepaalde verbindingen of in de portefeuille van verbindingen van de desbetreffende corporatie. Ook het verloop van de ratio's in de tijd kan inzicht geven of de corporatie met de verbindingen een aanvaardbaar risico neemt. Vanzelfsprekend zeggen de ratio's niet alles. Het verhaal achter de ratio's dient wel gehoord te worden.

Financiële ratio's die een indicatie kunnen geven over de risico's van verbindingen voor een corporatie zijn bijvoorbeeld:

- $(\text{verstrekke leningen} + \text{rekening courant}) / \text{kapitaaldeelname}$
- $(\text{verstrekke leningen} + \text{rekening courant} + \text{garanties}) / \text{kapitaaldeelname}$
- $\text{resultaat op deelneming} / \text{kapitaaldeelname}$
- $\text{cumulatieve resultaat op deelneming, komende 5 jaren} / \text{kapitaaldeelname}$
- $(\text{kapitaaldeelname} + \text{verstrekke leningen} + \text{rekening courant} + \text{garanties}) / \text{eigen vermogen}$
- $(\text{kapitaaldeelname} + \text{verstrekke leningen} + \text{rekening courant} + \text{garanties}) / \text{balanstotaal}$
- $\text{maximale exposure} / \text{eigen vermogen}$
- $\text{maximale exposure} / \text{balanstotaal}$

## Meer informatie

Meer informatie over de risico's van verbindingen voor interne toezichthouders is te vinden in de volgende publicaties van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (verkrijgbaar op [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl)):

- Private taak, publieke zaak

Aan de hand van een analyse van de jaarstukken over 2004 wordt via een vijftal indicatoren bij alle 516 woningcorporaties een beeld gegeven van de stand van zaken van de verantwoording door interne toezichthouders. Het rapport is als het ware een nulmeting en biedt handreikingen voor een verdere professionalisering. Bij de vijf gekozen indicatoren gaat het om het besef van de toezichttaak: de reikwijdte van de toezichttaak en het toezichtkader; de zelfevaluatie waarbij gekeken is naar proces en inhoud; de werving en selectie van commissarissen bij benoeming en herbenoeming; de integriteit: wordt dit thema onderkend en waaruit blijkt dat; de verantwoording in het jaarverslag over het functioneren.

- Tussen regels en rolopvatting

Voor het Centraal Fonds als extern financieel toezichthouder is de kwaliteit van het interne toezicht bij woningcorporaties van groot belang. Daarom is een themaonderzoek gehouden naar de verschillende factoren die van invloed zijn op het professioneel functioneren van de Raden van Toezicht. Doel was om in kaart te brengen wat de voornaamste voorwaarden en belemmeringen zijn voor het realiseren van een kwalitatief goed intern toezicht. Daartoe is onder andere gekeken naar verantwoordelijkheid en integriteit, onafhankelijke taakuitoefening en transparantie.

