

Sociale huur, professioneel bestuur

Publieke managementletter voor woningcorporaties

Juni 2017

NBA

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 21.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan bestuurders en toezichhouders en overige
belanghebbenden in de sector

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Datum
Juni 2017

Geachte heer, mevrouw,

Sinds de Parlementaire Enquête Woningcorporaties en de wijziging van de Woningwet in 2015 is de wereld voor woningcorporaties (verder: corporaties) ingrijpend veranderd. De belangrijkste wijziging is de verplichte scheiding tussen hun kerntaken en commerciële activiteiten. Daarnaast wordt het beleid van corporaties steeds meer decentraal bepaald, via de jaarlijkse prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties. Tenslotte neemt de concurrentie van buiten de sector toe.

Deze nieuwe realiteit vraagt corporaties om een herijking van hun strategie en om een omslag in denken en doen. Dat is de belangrijkste boodschap van de publieke managementletter (PML) Sociale huur, professioneel bestuur. Vijf signalen staan hierbij centraal:

1. Strategie volop in de steigers
2. Risicomanagement nog werk in uitvoering
3. Opeenstapeling in verantwoording en controle
4. Data even belangrijk als stenen
5. Bestuurlijke verantwoording onderbenut

Maatschappelijke inzet, professionele vastgoedsturing, optimalisatie van kasstromen en samenwerking met andere partijen worden cruciaal. Risicomanagement vormt een belangrijk beheersinstrument voor corporaties. Corporaties moeten aandacht hebben voor maatschappelijke risico's en de kwaliteit van hun informatie. De eisen voor verantwoording en controle zijn de laatste jaren toegenomen; stroomlijning en focus op de toekomst kunnen hierbij helpen. Databeheer en dataverwerking behoren steeds meer tot de kern van de bedrijfsvoering, terwijl de risico's van cyber crime toenemen. Al deze ontwikkelingen vragen om een transparante bestuurlijke verantwoording en een bijpassende rol van de accountant.

De signalen zijn gebaseerd op de kennis van onze leden werkzaam in de corporatiesector. Diverse belanghebbenden, onder wie het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Autoriteit woningcorporaties, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties en Aedes hebben hun commentaar aan ons kenbaar gemaakt.

Wij zijn hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdragen.

Hoogachtend,

Pieter Jongstra RA
Voorzitter NBA

Prof.dr. Martin Hoogendoorn RA
Voorzitter NBA Signaleringsraad

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Sociale huur, professioneel bestuur



Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Een nieuwe realiteit	6
Signaal 1: Strategie volop in de steigers	8
Signaal 2: Risicomanagement nog werk in uitvoering	10
Signaal 3: Opeenstapeling in verantwoording en controle	12
Signaal 4: Data even belangrijk als stenen	14
Signaal 5: Bestuurlijke verantwoording onderbenut	16
Reacties belanghebbenden	19
Colofon	30

Een nieuwe realiteit

Corporaties (officieel: toegelaten instellingen) zijn private rechtspersonen die zijn belast met een publieke taak. Ze dienen ervoor te zorgen dat mensen met een laag inkomen kwalitatief goed en betaalbaar kunnen wonen. In totaal zijn er 351¹ corporaties actief, die ongeveer 2,4² miljoen sociale huurwoningen (verhuureenheden) beheren. Dit is afgerond 31 procent van de totale woonvoorraad in Nederland (7,7 miljoen woningen)³. Volgens de sectorbalans 2015 bedroeg de marktwaarde van het vastgoed 243 miljard euro. Corporaties moeten bij woningtoewijzing rekening houden met inkomensgrenzen⁴: tenminste 80 procent moet verhuurd worden aan mensen met een inkomen tot afgerond € 36.000 en tenminste 90 procent aan inkomens tot € 40.000. De resterende 10 procent mogen corporaties vrij toewijzen, mits ze voorrang geven aan huurders die door een beperking moeilijk aan een passende woning kunnen komen. Tussen corporaties bestaan grote verschillen in omvang en aantal woningen: 63 procent van de corporaties bezit niet meer dan 5.000 woningen, terwijl slechts 5 corporaties in Nederland meer dan 50.000 woningen in hun bezit hebben.

Scheiding van activiteiten

De uitkomst van de Parlementaire enquête Woningcorporaties⁵ en de eruit voortvloeiende wijziging van de Woningwet in 2015 hebben de wereld van corporaties drastisch veranderd. Een belangrijke wijziging in de Woningwet betreft de verplichte scheiding tussen diensten van algemeen economisch belang (DAEB) en commerciële diensten (niet-DAEB). In overeenstemming met hun publieke taak moeten corporaties zich primair richten op DAEB-activiteiten.

1 Meest recente stand volgens opgave Aedes april 2017

2 Sectorbeeld 2016 (= stand 2015). Aw, 30 november 2016

3 CBS Statline stand januari 2017, 24 februari 2017

4 Zie ook <http://www.woningwet2015.nl/kennisbank>

5 Hoofdrapport commissie: Tweede Kamer, Vergaderjaar 2014-2015 stuk 33606 nr 4

6 Resultaten individuele integrale beoordeling woningcorporaties 2016. Den Haag, februari 2017

Deze kerntaken betreffen:

- bouw en verhuur van sociale huurwoningen;
- bouw en verhuur van maatschappelijk vastgoed in hun werkgebied;
- bijdragen aan de leefbaarheid van wijken waarin zij woningen bezitten.

Tot de commerciële, niet-DAEB activiteiten worden gerekend:

- bouw en verhuur van woningen in de geliberaliseerde of vrije sector;
- bouw en verhuur van bedrijfsmatig vastgoed;
- bouw van koopwoningen.

De scheiding kan plaatsvinden via een administratieve of een juridische scheiding. In het eerste geval blijft de corporatie beide taken uitvoeren, met gescheiden administraties. In het tweede geval worden de niet-DAEB activiteiten in een aparte rechtspersoon ondergebracht. De definitieve plannen voor de scheiding moeten vóór 1 juli 2017 zijn ingediend bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Voor heel kleine corporaties geldt een verlicht regime, met een beperkte administratieve scheiding.

Ingewikkeld krachtenveld

Corporaties bevinden zich in een complex krachtenveld, met diverse soorten stakeholders die elk hun eigen belang hebben: overheid, externe toezichthouders, gemeenten, zorginstellingen, huurders en financiers. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) treedt op als regelgever. Het publiekrechtelijke toezicht valt onder de Aw, onderdeel van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). De Aw ziet toe op de financiële positie van de individuele corporaties en de sector als geheel. Concreet richt zij zich op governance, bescherming maatschappelijk vermogen, rechtmatigheid, en integriteit⁶.

Dit vindt plaats via een integraal risicogericht toezichtsproces en individueel gerichte toezichtsacties. Jaarlijks stuurt de Aw toezichtsbrieven aan alle corporaties en publiceert zij een sectorbeeld. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beoordeelt de kredietwaardigheid van corporaties. Zij zorgt ervoor dat corporaties voor hun DAEB-activiteiten tegen zo optimaal mogelijke financieringskosten toegang krijgen tot de kapitaalmarkt. Het WSW staat borg voor de rente- en aflossingsverplichtingen van de door haar goedgekeurde leningen. Evenals de Aw speelt het WSW een rol bij de beoordeling van de plannen voor de scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten⁷.

De onder Aw vallende dienst CorpoData fungeert als informatieverdeelstation voor de Aw, het WSW en het Ministerie van BZK. Naast hun jaarstukken moeten corporaties bij CorpoData een dVi (extra verantwoordingsinformatie) en dPi (prognose-informatie) inleveren. In het Accountantsprotocol Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting is vastgelegd welke rol de openbare accountant vervult. Naast de controle van de jaarrekening moet zij of hij de gegevens van de dVi toetsen op het gebied van de cijfermatige verantwoording en de naleving van specifieke wet- en regelgeving.

Andere organisaties in het krachtenveld van corporaties zijn onder andere Aedes, de Nederlandse Woonbond, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Aedes is de centrale branchevereniging voor corporaties, waarbij 296 van de 351 corporaties zijn aangesloten. De Nederlandse Woonbond behartigt de belangen van huurders en bewonersorganisaties, binnen en buiten de corporatiesector. De VTW heeft ongeveer 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties. De SVWN ziet toe op de verplichte vierjaarlijkse visitaties die bij corporaties worden uitgevoerd. De VNG is in beeld gekomen doordat corporaties jaarlijks met gemeenten (en huurdersorganisaties) prestatieafspraken moeten maken op het gebied van wonen. Hierbij vormt de indicatieve bestedingsruimte (IBW) per corporatie een van de informatiebronnen. De IBW⁸ is een indicator voor de leencapaciteit van een corporatie. Het geeft een inschatting van de maximale financiële ruimte voor nieuwbouw, woningverbetering en huurmatiging tezamen. De door de rijksoverheid aangewezen prioriteiten bij de jaarlijkse prestatieafspraken zijn betaalbaarheid en beschikbaarheid, energiebesparing, urgente doelgroepen en wonen met zorg. In het sociaal domein (Wmo en Jeugdwet) hebben corporaties te maken met zorginstellingen, door de verplichte scheiding van wonen en zorg.

Door het kabinetsvoorstel om corporaties vanaf 2018 aan te merken als Organisaties van Openbaar Belang (OOB) komt de Autoriteit Financiële Markten (AFM) nadrukkelijker in beeld. Dit heeft zowel voor de corporatie als de openbare accountant organisatorische en financiële gevolgen. Volgens het voorstel wordt voor de OOB-status een drempel gehanteerd van 1.500 verhuureenheden.

Belangrijke thema's

Gedwongen door de aanscherping van de regelgeving en de economische crisis hebben corporaties zich de afgelopen drie jaar vooral beziggehouden met reorganisaties, bezuinigingen en het heroverwegen van voorgenomen investeringen. Het huurbeleid en de verhuurdersheffing, de verplichte inperking van activiteiten en de vennootschapsbelastingplicht zetten de beschikbare liquiditeit verder onder druk. De focus van corporaties was deze jaren in belangrijke mate gericht op compliance: het voldoen aan alle nieuwe eisen en voorschriften. Hierdoor namen administratieve lasten toe. Ook de sinds 2016 verplichte waardering van het vastgoed op de marktwaarde in verhuurde staat heeft hieraan bijgedragen.

Corporaties moeten hun blik weer meer naar buiten richten, op het zo goed mogelijk bedienen van hun primaire klanten, de huurders. Dit brengt diverse vragen op strategisch en operationeel niveau met zich mee. Wat wordt het sturingsmodel na de afsplitsing van de niet-DAEB activiteiten? Welke vorm van risicomanagement past hierbij het beste? Stakeholders worden steeds veeleisender en rekenen meer af op kwaliteit en efficiency. Het woningbeleid wordt in toenemende mate decentraal bepaald, bij de gemeenten. Wat zijn de effecten hiervan voor de strategie en de verslaggeving naar de buitenwereld? Hoe moet worden omgegaan met IT, dataprivacy en de digitalisering van de informatiestromen? En tenslotte, hoe kan de accountant in deze nieuwe realiteit de gewenste toegevoegde waarde leveren?

⁷ Zie WSW visie op scheiden en/of splitsen van DAEB en niet-DAEB. Hilversum, 22 september 2016

⁸ Kamerbrief Indicatieve bestedingsruimte woningcorporaties. Den Haag, 21 juni 2016

Signaal 1 |

Strategie volop in de steigers

De veranderde omgeving van corporaties vraagt om een omslag in hun denken en doen. Corporaties moeten bedrijfsmatiger opereren, willen ze overleven in de veranderende woningmarkt. Scenariodenken, professionele vastgoedsturing, inzicht in kasstromen en samenwerking met andere partijen worden steeds belangrijker.

Corporaties hadden in het verleden nauwelijks concurrentie, maar dat lijkt te veranderen. Er zijn nieuwe partijen actief bij studentenhuisvesting en starterswoningen. De kans bestaat dat vastgoedbeleggers zich ook in de woningmarkt rond of onder de sociale huurgrens zullen begeven. Door de lage rente op de kapitaalmarkt, de toenemende automatisering en de ontwikkelingen in de bouwsector wordt het voor hen eenvoudiger om de krenten uit de pap te halen. Aan de andere kant wordt van corporaties verwacht dat ze daar investeren, waar andere partijen het nalaten. Vooral in de grote steden is nog steeds een tekort aan betaalbare woonruimte. Om tijdig op dergelijke ontwikkelingen te kunnen inspelen en om een goede invulling te geven aan hun wettelijke taak, moeten corporaties hun strategie herijken, hun kasstromen optimaliseren en hun governance, processen en informatiestromen herinrichten.

Corporaties moeten voor hun bestaande niet-DAEB activiteiten op zoek naar alternatieve financieringsbronnen. Ze mogen niet meer gefinancierd worden met DAEB-middelen (geborgd via het WSW), omdat dit wordt aangemerkt als verboden staatsteun. Ondanks de grote aandacht voor de waardering van het bezit op marktwaarde in verhuurde staat, blijft inzicht in de gerealiseerde en verwachte kasstromen voor hun kerntaken belangrijk. De toename van het eigen vermogen door de herwaardering naar marktwaarde in verhuurde staat zit grotendeels vast in stenen. De kasstromen uit exploitatie daarentegen komen de laatste jaren steeds verder onder druk te staan. Enerzijds door demografische ontwikkelingen, afspraken met gemeenten of maximale huurprijzen en anderzijds door

de regelgeving op het gebied van de verhuurderheffing, energielabels en het passend toewijzen van woningen.

Dit vraagt om een verdere omslag in het strategisch denken. De portefeuillestrategie (investeren, renoveren of verkopen) moet herijkt worden. Het denken in alternatieve scenario's is hierbij een vereiste. Tussen de corporaties onderling bestaan grote verschillen in schaalgrootte en marktgebied. Tegenover krimpregio's met een overschot aan woningen staan gebieden waar de vraag vele malen groter is dan het aanbod. Hierdoor ontstaat een mismatch tussen vraag en aanbod, die grote gevolgen kan hebben voor de houdbaarheid van de bestaande strategie. Mogelijk leidt dit ertoe dat de oude vereveningsdiscussie weer opblaait.

Corporaties worden gedwongen om helder te formuleren, wat ze waar in de markt doen. Ze moeten zich verantwoordwoorden over de waardeontwikkeling van hun vastgoed, hun kasstromen en het verschil tussen de sociale huur en de markthuur. Professionele vastgoedsturing wordt essentieel. Dit vereist optimale kennis van de aanwezige portefeuille, de ermee verbonden risico's en het behaalde rendement. Tegelijkertijd moet een inschatting worden gemaakt van de noodzakelijke investeringen en het onderhoud dat nodig is om te blijven aansluiten op de wensen vanuit de markt. Bij veel corporaties is bij het opstellen van kasstroomprognoses meer aandacht nodig voor onderhoudskosten. Dit blijkt uit de verschillen tussen de begrote en gerealiseerde kosten.

Herijking van de strategie betekent ook de inrichting van een professionele organisatie, waarbij de formatie kwantitatief en kwalitatief moet zijn afgestemd op de toekomstige taakstelling. De financiële functie en de control verdienen specifieke aandacht door vraagstukken op het gebied van risicomanagement, compliance en de kwaliteit van (digitale) informatie. Op dit punt staan vaak de kleinere corporaties onder druk, omdat ze de benodig-

de kennis niet hebben, noch de financiële slagkracht om veranderingen door te voeren. Naast financieringsproblemen is het vaak moeilijk om gekwalificeerde opvolgers te vinden in hun organisatie, bestuur of toezichhoudend orgaan. Steeds meer van deze corporaties zoeken de oplossing in samenwerking of fusie. Nu nog vaak met collega corporaties, maar wellicht in de toekomst ook met andere partijen. Belangrijke partners zijn de gemeenten

en de zorginstellingen. Door de decentralisaties in het sociaal domein moeten deze op zoek naar partijen die met hen mee willen veranderen. Voor corporaties ligt hier een taak die verder gaat dan het maken van jaarlijkse prestatieafspraken. Het is belangrijk dat de overheid dergelijke initiatieven ondersteunt en hiervoor ruimte geeft binnen verantwoorde grenzen.

Negatief voorbeeld

Waarom veranderen?

Corporatie A is klein in omvang en zeer verbonden met de lokale gemeenschap. De bestuurders zijn 70-plus, de corporatie is vermogend en verandering staat niet op de agenda. De woningen staan er goed bij, want onderhoud is belangrijk. De opvolging van het bestuur is geen prioriteit, terwijl er geen rekening mee wordt gehouden dat er over 15 jaar onvoldoende huurders zullen zijn door krimp in de regio. De advies- en ondersteuningskosten zijn hoog, want alle noodzakelijke kennis wordt ingehuurd. De score op de benchmark bedrijfskosten is daarom ver boven het gemiddelde. Maar waarom zou A nu iets veranderen als de huurders en de lokale gemeenschap tevreden zijn?

Positief voorbeeld

Zorgvuldig veranderingstraject

Corporatie B is een middelgrote corporatie in het oosten van het land. Voor de regio van B wordt een krimp verwacht. De afgelopen jaren heeft B in verschillende scenario's nagedacht over de mogelijke effecten. Daarnaast is een start gemaakt met vastgoedsturing en zijn medewerkers aangenomen die de benodigde kennis hebben. Er bestaat ook een opleidingsprogramma om zich hierin verder te ontwikkelen. Inhuur van derden vindt alleen plaats als dit noodzakelijk is. Tenslotte overlegt B veel met haar stakeholders en worden maatregelen zo mogelijk gezamenlijk met hen genomen.

AANBEVELING 1: Herijk de strategie en het sturingsmodel

Corporaties

- Beoordeel de effectiviteit van de huidige strategie en de houdbaarheid van het sturingsmodel. Denk via scenario's na over de realiteitswaarde van strategische plannen, de continuïteit, de concurrentie en het mogelijke verschil tussen de gewenste en haalbare rol in de regio.
- Geef professioneel invulling aan vastgoedsturing en zorg voor voldoende deskundigheid van de betrokken medewerkers. Blijf aandacht houden voor de beheersing van de kasstromen. Zorg ervoor dat het onderhoud reëel wordt ingeschat, ook in de meerjarenramingen.
- Verken de mogelijkheden tot samenwerking met naburige corporaties en andere partijen in de keten om het voortbestaan van de dienstverlening te waarborgen.

Overheid

- Zorg tijdig voor een consistent en duidelijk beleid op korte en langere termijn, zodat de sector gefundeerde beslissingen kan nemen over strategische keuzes.
- Faciliteer nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, zorginstellingen en corporaties om de decentralisaties in het sociale domein effectief aan te kunnen pakken.

Accountants

- Spreek het bestuur, de audit commissie en raad van commissarissen jaarlijks aan op de kwaliteit van het sturingsmodel, de interne beheersing en het effect hiervan op toekomstige kasstromen en de meerjarenramingen.
- Stel kritische vragen over gemaakte keuzes: Zijn ambities haalbaar? Houdt de corporatie voldoende rekening met de concurrentie en maatschappelijke ontwikkelingen? Is er voldoende kwaliteit in de organisatie? Welke uitgaven en investeringen zijn nodig?

Signaal 2 |

Risicomanagement nog werk in uitvoering

Risicomanagement is een belangrijk beheersinstrument dat geïntegreerd moet zijn in alle processen van de corporatie. In de afgelopen jaren lag het accent vooral op het voldoen aan de nieuwe regelgeving. Nu is het tijd om de focus meer te leggen op strategische en maatschappelijke risico's en op de kwaliteit van de informatievoorziening.

Hoewel de sector volop aan de slag is met risicomanagement, komt het nog voor dat risicomanagement wordt gezien als een projectmatige activiteit, die eenmalig wordt doorlopen. Er wordt een veelheid aan risico's vastgesteld, waardoor het moeilijk is om prioriteiten te stellen. Bij risicomanagement is het juist belangrijk om risico's te koppelen aan de strategie, het ondernemingsplan en de dagelijkse werkprocessen. Risicomanagement moet geen verplicht nummer zijn, het is meer dan het overnemen van een standaardmodel. Naast harde beheersmaatregelen of hard controls is het belangrijk om aandacht te hebben voor soft controls, de gedragsmatige kant van risicobeheersing. Elkaar kunnen aanspreken, dilemma's delen en tegenkracht zijn hierbij belangrijke begrippen. Ook de Aw heeft in haar toetsingskader aandacht voor governance en gedragsaspecten⁹. Het ligt voor de hand dat een kleine corporatie met overzichtelijke processen meer steunt op informele beheersingsmaatregelen, dan een grote organisatie met complexe processen en een geformaliseerde interne beheersing. Risicomanagement is en blijft maatwerk, waarbij het belangrijk is om een link te leggen met de mogelijke financiële en niet-financiële effecten (integriteit en imago). Hier ligt ook een belangrijke toezichtstaak voor de raad van commissarissen.

Corporaties doen er goed aan om hun risicomanagement uit te bouwen en verder te kijken dan alleen de financiële risico's. Een aanknopingspunt kan het risicomodel van het WSW¹⁰ zijn, waarin diverse business risks onderscheiden worden. Het accent moet worden gelegd op risico's die er voor de corporatie echt toe doen:

- Risico's dat de **strategische/maatschappelijke doelen van de corporatie** niet worden bereikt. Voorbeelden zijn het tijdig, binnen het budget afronden van renovatieprojecten (risico dat de bouwmarkt aantrekt, waardoor projecten meer kosten), het realiseren van nieuwbouwplannen (risico dat grondposities onvoldoende beschikbaar zijn) en het tijdig inspelen op gewijzigd overheidsbeleid.
- Risico's op het **niet naleven van randvoorwaarden** op het gebied van compliance. Voorbeelden zijn de naleving van de voorschriften voor passend toewijzen (risico dat bij intermediaire verhuur de intermediair afwijkt van de regels), het niet behalen van financiële kengetallen of het niet tijdig opleveren van de dVi informatie. Doordat de randvoorwaarden voor alle corporaties gelijk zijn, zijn de risico's ook gelijk. De betekenis en het effect daarvan zijn echter afhankelijk van de uitgangspositie van de individuele corporatie.
- Risico's op **niet beschikbaar zijn van relevante en betrouwbare informatie** door gebreken in de processen en systemen. Voorbeelden zijn de betrouwbaarheid van de vastgoedadministratie (risico onjuiste marktwaarde in verhuurde staat), het ontbreken van informatie over de staat van onderhoud, de kwaliteit van de dVi- en dPi-gegevens alsmede datalekken en cybercrime. Actuele informatie over de conditie van het vastgoed is essentieel voor goede vastgoedsturing. Het is belangrijk dat de financiële functie over voldoende capaciteit, inzet en betrokkenheid in menskracht en middelen beschikt om de betrouwbaarheid van de informatievoorziening te kunnen bewaken. Tekortkomingen kunnen tot aanvullende werkzaamheden van de accountant leiden en daardoor tot hogere controlekosten.

Vaak zijn de risicomodellen vooral gericht op risico's bij de randvoorwaarden. Doordat de omgeving echter snel verandert, zou juist meer accent op de strategische en maatschappelijke risico's gelegd moeten worden.

⁹ Contouren van het toezicht door Autoriteit woningcorporaties, Den Haag, 21 september 2016

¹⁰ Risicomanagement - Een nieuwe werkwijze van het WSW, Hilversum, september 2013

De uitgangspositie van individuele corporaties kan hierbij sterk verschillen wat betreft de omvang van de corporatie, de aard van het vastgoed en de staat van onderhoud, de soort regio (groei versus krimp) en de soort huishoudens (inkomensniveau en gezinssamenstelling), de strategische

doelen (instandhouding of nieuwbouw) en de financiële positie (externe financiering versus eigen middelen). Maatwerk is essentieel. Of het nu gaat om projectsturing bij onderhoud, interne controle op woningtoewijzing of het uitvoeren van conditiemetingen bij het vastgoed.

Negatief voorbeeld

Enmalige risico-inventarisatie

Corporatie C besluit aan risicomanagement te gaan doen. Er wordt een risicosessie georganiseerd met het gehele management team. In deze sessie worden 121 risico's geïdentificeerd. De controller wordt verantwoordelijk gemaakt voor het volgen van de risico's en dient hierover aan het bestuur te rapporteren. Na drie rapportages besluit het Bestuur de rapportages niet meer op te laten stellen, omdat ze geen houvast bieden voor de sturing van C.

Positief voorbeeld

Systematisch en continu proces van risicomanagement

Corporatie D heeft enkele jaren geleden het risicomanagementproces vormgegeven. Er is zowel aandacht besteed aan strategische risico's als aan risico's gerelateerd aan de systemen en processen. Tegelijk is een rating aan de risico's gegeven (hoog/midden/laag). Voor de beheersing van de strategische risico's zijn beheersmaatregelen geformuleerd, de uitvoering daarvan wordt in de maandelijkse managementrapportage per afdeling gerapporteerd. De systeem- en procesrisico's zijn vertaald naar maatregelen in de processen en geautomatiseerde systemen. Roulerend worden door het jaar heen interne audits uitgevoerd, de bevindingen en aanbevelingen worden gerapporteerd aan de verantwoordelijke managers.

AANBEVELING 2: Verbeter de kwaliteit van het risicomanagement

Corporaties

- Realiseer dat risicomanagement maatwerk is dat in de organisatie moet worden ingebouwd, van bestuur tot aan de werkvloer. Maak er een continu proces van, als vast onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Leg een link met de financiële dimensie van risico's door financiële prestatie-indicatoren erbij te betrekken. Zorg ook voor een bijpassende verantwoording.
- Besteed niet alleen aandacht aan de hard controls, maar breng ook de soft controls in kaart. Schenk hierbij aandacht aan risico's op het gebied van fraude en integriteit.
- Voorkom een instrumentele aanpak en focus op de risico's waar het om gaat. Het risico van het niet behalen van de maatschappelijke doelen of van niet betrouwbare informatie zijn minstens even belangrijk als het mogelijk niet naleven van de randvoorwaarden.

Overheid

- Herijk regelmatig het gebruikte toetsingskader en het gehanteerde risicobeeld aan de realiteit binnen de sector. Ga hierbij in discussie met alle relevante stakeholders.

Accountants

- Bespreek regelmatig de kwaliteit van het risicomanagement met het bestuur, de audit commissie en de raad van commissarissen. Ga verder dan alleen de compliance risico's. Besteed ook aandacht aan de risico's op het gebied van de maatschappelijke kernfunctie en betrouwbaarheid van processen, systemen en data.
- Schenk in de controleaanpak expliciet aandacht aan het risicomanagement bij de corporatie. Let hierbij op hard controls en softcontrols. Stel vast hoe de corporatie risico's onderkent, beheerst, registreert en koppelt aan financiële prestatie-indicatoren.

Signaal 3 |

Opeenstapeling in verantwoording en controle

De eisen op het gebied van verantwoording en controle zijn de afgelopen jaren toegenomen. Het eind is nog niet in zicht, gezien de plannen om corporaties een OOB-status te geven. Meer accent op toekomstgerichte informatie kan de transparantie vergroten. Een complicerende factor is dat de regelgeving en het accountantsprotocol pas na het verslagjaar definitief worden.

Door de nieuwe Woningwet is de informatieuitvraag door de Aw en het WSW fors toegenomen, waarbij het accent steeds meer komt te liggen op de informatie in de dVi en dPi. Veel corporaties worstelen met de uitgebreide eisen die aan de jaarrekening worden gesteld. Voor Aedes was dit aanleiding om een handreiking¹¹ op dit gebied uit te brengen. Het accountantsprotocol in de sector behoort samen met de protocollen voor de onderwijs- en de zorgsector tot de top drie van de meest uitgebreide protocollen voor accountants. Hoewel de strenge verantwoordings- en controle-eisen hun rechtvaardiging vinden in de parlementaire enquête, zou de vraag gesteld kunnen worden of alle eisen nog met elkaar in evenwicht zijn. Voor de Aw en het WSW kan het een overweging zijn om hun informatieuitvraag meer op de toekomst te richten en te integreren tot één grote dataset, onder gebruikmaking van Standard Business Reporting (SBR). Prognose-informatie en meerjarenramingen zijn immers van wezenlijk belang om de toekomstbestendigheid van een corporatie te kunnen beoordelen, veel meer dan informatie uit het verleden. Accountants zouden in overleg met de sector kunnen uitzoeken, welke toegevoegde waarde ze bij deze informatie kunnen leveren.

Het verantwoordingsproces wordt bemoeilijkt door de late totstandkoming van de regelgeving, de verantwoordingsformats en het hiermee verbonden accountantsprotocol. Corporaties hebben tijd nodig om hun systemen aan te passen, accountants moeten tijd hebben om hun controles in te richten.

Regelgeving dient daarom vóór het verantwoordingsjaar beschikbaar te zijn, het liefst met enkele maanden invoertijd¹². Een tussenoplossing kan zijn om het accountantsprotocol al per 1 juli te publiceren, met zonnig een addendum in december. Zolang aan deze voorwaarden niet is voldaan, lijkt de verkorting van de bestaande indieningstermijn van 1 juli naar 1 mei moeilijk haalbaar.

Ook voor de corporaties en accountants ligt hier een uitdaging. Veel informatie in de dVi en dPi is nog geen onderdeel van de reguliere processen in de organisatie. Hierdoor is de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van deze informatie niet op voorhand gegarandeerd. Standaardisatie kan helpen. Accountants kunnen corporaties adviseren hoe de processen in te richten inclusief de planning en control, bijvoorbeeld bij de totstandkoming van onderhoudsprognoses en de dVi. Soms lijkt het er echter op dat de accountant vooral fungeert als vraagbaak en boodschapper van gewijzigde regelgeving. Hierdoor krijgt hij de functie van compliance waakhond, waardoor zijn rol als vertrouwensman van het maatschappelijke verkeer op de achtergrond dreigt te raken.

Het voorstel van de overheid om corporaties de status van OOB te geven heeft consequenties voor de verantwoording en de controle. De organisaties moeten over een auditcommissie beschikken, terwijl de controlerend accountants een OOB-vergunning van de AFM dienen te hebben. De praktijk laat in het algemeen zien dat de accountantskosten bij een OOB-organisatie hoger uitvallen door strengere kwaliteitscontroles, terwijl de OOB-vergunning remmend kan werken voor nieuwe toetreders. Evenwicht in regelgeving is daarom belangrijk. De voorgestelde (en niet expliciet onderbouwde) drempel voor de OOB-status van 1.500 verhuureenheden is niet consistent met de al bestaande drempels voor de verplichte instelling van een onafhankelijk controlfunctie (2.500 eenheden) en het hebben van een auditcommissie (10.000 eenheden)¹³. Het is efficiënt om hier meer consis-

11 Handreiking Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, Den Haag, januari 2017

12 Zie de NBA Open brief 'Bezinnen en beginnen', Amsterdam, december 2016

13 Zie artikel 105 lid 1 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting

tentie aan te brengen, rekening houdend met al bestaande toezichtsinstrumenten. Sinds 2016 hebben corporaties te maken met een veelheid aan waardebegrippen: marktwaarde in verhuurde staat, bedrijfswaarde, fiscale waarde, WOZ-waarde en historische kostprijs. Het is de vraag of de lezers van jaarverslagen nog begrijpen hoe al deze begrippen geduid moeten worden. Omdat de marktwaarde in verhuurde staat geen realiseerbare waarde vertegen-

woordigt, blijft de bedrijfswaarde essentieel voor sturing en verantwoording. Deze waarde weerspiegelt immers de verwachte, in de toekomst wél realiseerbare kasstromen. Voorwaarde is dat de bedrijfswaarde wordt gebaseerd op de beleidswaarde (realiseerbare waarde) en niet op de normatief berekende WSW-bedrijfswaarde. Inmiddels werken Aw en WSW aan een nieuwe invulling van de beleidswaarde, die de bedrijfswaarde zal gaan vervangen.

Negatief voorbeeld

Gebrek aan kennis in kader van verantwoording

Kleine woningcorporatie E kiest ervoor de jaarstukken bij accountant X aan te leveren op basis van de regelgeving van het vorige jaar. X moet dan maar zorgen voor de vertaalslag naar de meest actuele wet- en regelgeving. E vraagt aan X om het volledige dVi format in te vullen, omdat de eigen organisatie niet over de juiste kennis beschikt om de vereiste gegevens aan te leveren. X vervult hierdoor onbedoeld de rol van opsteller van verantwoordingsinformatie.

Positief voorbeeld

Herziene planning en control

Naar aanleiding van de wijzigingen in de nieuwe woningwet en RJ Richtlijn 645 heeft corporatie F haar vastgoedinformatie op orde gebracht, de interne planning- en controlcyclus aangepast en de administratieve systemen opnieuw ingericht. Alle voor de verslaggeving benodigde data zijn geïnventariseerd en zoveel mogelijk ingebed in bestaande systemen. Hierdoor verloopt het traject van de jaarrekeningcontrole soepel en is F in staat om relatief snel managementinformatie van goede kwaliteit aan te leveren.

AANBEVELING 3: Stroomlijn het verantwoordingsproces

Corporaties

- Zorg voor een goede inbedding in de interne systemen van de informatieuitvraag in het kader van de dVi en de dPi. Probeer zo veel mogelijk te standaardiseren. Werk met tussentijdse afsluitingen om de totstandkoming van de jaarrekening te versnellen.
- Blijf de bedrijfswaarde en dan in het bijzonder de beleidswaarde als stuurmiddel gebruiken. Blijf aandacht houden voor de kwaliteit van de kasstroomoverzichten.
- Zorg voor meer betrokkenheid bij de totstandkoming van nieuwe regelgeving, in samenwerking met Aedes. Inventariseer tijdig de effecten van nieuwe regelgeving op de interne processen. Stel dit niet uit tot de jaarlijkse informatieuitvraag door de toezichthouders.

Overheid

- Zorg voor eerdere publicatie van de verantwoordingsvoorschriften, het accountantsprotocol en de dVi en dPi formats. Organiseer het totstandkomingsproces op dezelfde wijze als de Inspectie van het Onderwijs. Publiceer het accountantsprotocol al op 1 juli. Handhaaf de wettelijke termijn van 1 mei pas als aan al deze voorwaarden is voldaan.
- Onderzoek welke toegevoegde waarde accountants kunnen leveren bij de dPi. Denk hierbij ook na over de integratie van alle informatieuitvraag via SBR.
- Kies een werkbare OOB-drempel. Zorg ervoor dat deze een evenwichtige invulling van de OOB-eisen geeft, in relatie tot het al bestaande toezichtsinstrumentarium in de sector.

Accountants

- Laat de corporatie de mogelijkheden onderzoeken van een intern beheersingssysteem waarbij gebruik gemaakt wordt van continuous reporting, monitoring en auditing¹⁴. Meer frequente interne rapportage en controle kunnen de jaarlijkse verantwoording vereenvoudigen.

¹⁴ Zie het NBA discussierapport Continuous Assurance. Amsterdam, december 2016

Signaal 4 |

Data even belangrijk als stenen

Goed databeheer is essentieel voor corporaties, zowel voor efficiënte vastgoedsturing als voor optimale afstemming van vraag en aanbod. Met de juiste data kunnen de operationele kosten omlaag en kan een huurder meer persoonlijke ondersteuning krijgen. Doordat geautomatiseerde systemen steeds meer online toegankelijk zijn, neemt de kwetsbaarheid voor cybercriminaliteit echter toe.

Corporaties beheren niet alleen vastgoed, maar ook een enorme hoeveelheid data. Naast fysieke informatie over het vastgoed moet een registratie worden bijgehouden van de diverse waardes die aan dit vastgoed zijn verbonden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan historische informatie over de bouw of aankoop, de locatie, oppervlakte en inhoud, de bedrijfswaarde, de fiscale waarde, de WOZ-waarde en de marktwaarde in verhuurde staat. Van de huurders worden niet alleen naam en adres geregistreerd, maar ook vertrouwelijke persoonsgegevens als inkomen en gezinssamenstelling. Daarnaast houden corporaties diverse andere gegevensbestanden bij, zoals wachtlijsten van potentiële huurders, de salarisgegevens van hun medewerkers, informatie over hun verbindingen (deelnemingen), de grondslagen voor de verhuurderheffing en de afspraken die ze met ketenpartijen hebben gemaakt. Databeheer en dataverwerking behoren steeds meer tot de kern van de bedrijfsvoering. Professionele vastgoedsturing, het optimaal inzetten van SBR voor rapportages en het inhaken op nieuwe trends zoals platforms voor de economie vragen allemaal om betrouwbare gegevens.

Veel corporaties beschikken over meerdere geautomatiseerde systemen naast elkaar, elk met hun eigen procedures, beheersingsmaatregelen en datadefinities. Dit zorgt voor risico's op het gebied van de betrouwbaarheid en continuïteit van de gegevensverwerking. Met name de registratie van de objectgegevens van het vastgoed is vaak niet optimaal. Een bijkomend probleem is dat het aantal softwareleveranciers in de sector beperkt is en zij terughoudend zijn met het doen van investeringen in nieuwe toepassingen.

Dit beperkt de keuzemogelijkheden voor corporaties en zorgt voor langere doorlooptijden. Het komt regelmatig voor dat de algemene IT-beheersingsmaatregelen op het gebied van informatiebeveiliging, wijzigingsbeheer en operationeel beheer niet optimaal werken. Integratie en optimalisatie van systemen zijn dan ook belangrijke randvoorwaarden voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en voor de kwaliteit en uniformiteit van de beheerde data. IT-risico's, datakwaliteit en privacy moeten een belangrijke plaats hebben in het risicomangement. Vooral bij kleine corporaties levert dit een probleem op, door de omvang van hun personeelsbestand en de vaak beperkte beschikbaarheid van middelen. Samenwerking met andere corporaties via een shared service kan een oplossing bieden.

Corporaties maken in toenemende mate gebruik van digitale klantportalen, platforms en app's om klantprocessen te versnellen en de huurdersparticipatie te vergroten. Deze ontwikkeling naar steeds meer online informatieuitwisseling vraagt om adequate cyber security maatregelen. Onvoldoende beveiliging kan leiden tot hacking of andere vormen van cybercriminaliteit. Privacygevoelige informatie kan gestolen worden, de infrastructuur kan beschadigd raken of het IT-systeem kan zelfs plat komen te liggen. Kwaadwilligen kunnen bijvoorbeeld de huurprijzen veranderen en gebreken in het systeem kunnen ertoe leiden dat verkeerde huurders voorrang krijgen. Corporaties doen er goed aan nu al rekening te houden met de aangescherpte Europese privacyregels die uiterlijk 2018 ingaan. Bestuurders worden hoofdelijk aansprakelijk voor de deugdelijke opslag van hun data en de privacy van de huurders. Boetes voor datalekken kunnen hoog oplopen.

Bij IT-beveiliging wordt bij corporaties vooral het accent gelegd op preventieve maatregelen zoals een firewall, het gebruik van 2-factor toegangsauthenticatie en het geven van voorlichting en training op het gebied van cybersecurity. In de huidige digitale wereld is preventie niet meer genoeg, er moet ook gedacht worden aan detectieve en correctieve

maatregelen. Detectieve maatregelen zijn gericht op het zoeken naar dreigingen. Bijvoorbeeld systeemmonitoring, antivirusprogramma's, het testen van de beveiliging via inbraaktesten en het instellen van een intern meldpunt. Correctieve maatregelen bestaan uit het zo snel mogelijk beperken van de schade wanneer een incident zich daadwerkelijk voordoet. Een voorbeeld hiervan is een incident-

respons team dat de bevoegdheid heeft tot het afsluiten van een applicatie of het blokkeren van de toegang tot een systeem. Maar ook een communicatieplan voor de directie behoort hiertoe, mocht onverhoopt een datalek optreden. Voor kleine corporaties kan de oplossing liggen in samenwerking met collega-corporaties of het gezamenlijk inhuren van externe expertise.

Negatief voorbeeld

Objectgegevens vastgoed zijn onbetrouwbaar

Corporatie G registreert de objectgegevens van het vastgoed in verschillende IT-systemen. Bij het berekenen van de marktwaarde in verhuurde staat blijken grote verschillen te bestaan tussen de diverse registraties van dezelfde objectgegevens. De oplossing hiervoor is een tijdrovende en intensieve interne controle aan de hand van originele brongegevens.

Positief voorbeeld

Corporatie weert hackaanval af

Corporatie H maakt gebruik van een klantportaal waarop klanten en werknemers kunnen inloggen. Een aanvaller heeft via phishing toegang gekregen tot het klantenportaal en probeert daarop diverse woningen voor een zeer lage prijs te huur te zetten. De aanval wordt echter tijdig gedetecteerd door de continue monitoring die op het portaal plaatsvindt. Het incident-respons team van H wordt gewaarschuwd en zet meteen de juiste acties uit. Deze bestaan uit het blokkeren van de toegang van de aanvaller, het wijzigen van de wachtwoorden en het herstellen van de toegebrachte schade.

AANBEVELING 4: Zorg voor een robuust IT-systeem

Corporaties

- Geef prioriteit aan de integratie en optimalisatie van de interne IT-systemen. Ga hierbij planmatig aan de slag. Toets regelmatig of de vastgoedgegevens in de diverse systemen nog uniform zijn. Onderzoek de mogelijkheden tot het gebruik van één centrale database.
- Investeer niet alleen in preventieve, maar ook in detectieve en correctieve maatregelen op het gebied van cybersecurity. Onderzoek of het efficiënt is om op dit terrein samen te werken met collega-corporaties. Dit kan in de vorm van een shared service centrum of de gezamenlijke inkoop van externe expertise op het gebied van IT en cyber security.
- Integreer de risico's op het gebied van IT, datakwaliteit en privacy in de risicoanalyse en het risicomanagementsysteem van de organisatie.

Overheid

- Geef prioriteit aan het definiëren van eenduidige datasets voor corporaties en maak hierbij maximaal gebruik van de mogelijkheden van SBR.
- Zorg dat wijzigingen in waardebegrippen en te registreren gegevens voor de jaarlijkse verantwoordingsinformatie tijdig beschikbaar zijn, om ICT-leveranciers de gelegenheid te geven hun softwarepakketten hierop aan te passen.

Accountants

- Besteed in de risicoanalyse en de controleaanpak expliciet aandacht aan cyber security en risico's op het gebied van IT-beveiliging¹⁵.
- Onderzoek de mogelijkheden tot innovatie in de gehanteerde controlemethodiek. Denk hierbij aan uitgebreide data-analyses, IT quality assurance en continuous auditing.

¹⁵ Zie de NBA Publieke Managementletter over Cyber Security 'Van hype naar aanpak'. Amsterdam, mei 2016

Signaal 5 |

Bestuurlijke verantwoording onderbenut

Er ontstaat steeds meer behoefte aan inzicht in de maatschappelijke prestaties van corporaties, maar op dit gebied zijn nog weinig voorbeelden beschikbaar. Het vraagt om een robuust fundament voor maatschappelijke verantwoording en een bijpassende rol voor de accountant. NBA, Aedes en Ministerie kunnen hierbij samen optrekken.

Het afgelopen jaar heeft voor corporaties vooral in het teken gestaan van compliance. De scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten heeft grote gevolgen voor hun governance, interne organisatie en financiering. Corporaties moeten zich focussen op hun kerntaken. Het bestuursverslag is voor een corporatie het middel bij uitstek om zich hierover te verantwoorden. Hierin kan het bestuur inzicht geven in de realisatie van haar maatschappelijke prestaties. Het verschil tussen de marktprijs en de feitelijk gevraagde huurprijs geeft aan wat corporaties maatschappelijk investeren. Een belangrijk instrument hierbij is de (verplichte) analyse van het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de bedrijfswaarde van het vastgoed. Op dit gebied is nog weinig materiaal beschikbaar. Aedes zou het initiatief kunnen nemen tot een sectorbrede handreiking en het publiceren van best practices, accountants kunnen hierbij een adviserende rol spelen.

Meer aandacht van de accountant voor het bestuursverslag past in de trend van geïntegreerde rapportage, waarbij een organisatie zich naar haar stakeholders verantwoordt over haar strategie, governance en prestaties. In een geïntegreerd verslag geeft zij aan hoe zij waarde creëert voor alle betrokken partijen. Het biedt een totaaloverzicht over haar functioneren via een combinatie van financiële en niet financiële informatie. Door de wijziging van het Burgerlijk Wetboek en NBA Standaard 720¹⁶ is de rol van de accountant vanaf verslagjaar 2016 al veranderd. Hij moet toetsen of het verslag materiële afwijkingen (onjuistheden) bevat, op basis van zijn kennis van de organisatie en de uitkom-

sten van de jaarrekeningcontrole. Op dit moment speelt nog een discussie over de aard en de reikwijdte van deze werkzaamheden. De NBA kan hier duidelijkheid over geven door het uitbrengen van een praktijkhandreiking. Overigens bestaat er geen belemmering voor een raad van commissarissen of auditcommissie om aan de accountant een meer uitgebreide opdracht ten aanzien van het bestuursverslag te geven, dan wettelijk is voorgeschreven.

Gezien de veranderingen in de woningmarkt wordt ook het vraagstuk van de continuïteit van de corporatie voor de accountant belangrijker. Het ligt voor de hand dat hij zich hierbij mede baseert op toekomstgerichte informatie uit de dPi, de meerjarenramingen en het door het WSW toegekende borgingsplafond, ook al hoeft hij hier geen oordeel over te geven. Wordt bijvoorbeeld een reële inschatting gemaakt van de toekomstige kosten voor het verhuurbaar houden van woningen, wordt niet teveel gekort op groot onderhoud, was is het risico op leegstand gezien de demografische ontwikkelingen in de regio? Allemaal factoren die effect hebben op de toekomstige kasstromen en daarmee uiteindelijk op de waardering van het vastgoed. Het kan interessant zijn om de verschillen tussen de dPi informatie en gerealiseerde kasstromen van een aantal jaren te analyseren.

In dit kader is het van belang dat de accountant zijn rol in de governance van de corporatie juist oppakt en vaststelt dat deze governance goed functioneert. De kwaliteit van de raad van commissarissen en de auditcommissie is hierbij niet onbelangrijk. Zijn rol reikt verder dan alleen de controle van de jaarrekening. Er past een meer actieve rol richting de auditcommissie bij en meer transparantie over de kosten van de controle. De accountant moet in staat zijn om met het bestuur en de interne toezichthouders de discussie aan te gaan over de strategie van de corporatie. Niet om deze ter discussie te stellen, maar wel om hen kritische vragen te stellen over de aanwezige waarborgen voor continuïteit.

16 Respectievelijk artikel 2:393 BW en Standaard 720 'De verantwoordelijkheden van de accountant m.b.t. andere informatie in documenten waarin gecontroleerde financiële overzichten zijn opgenomen'

Daarnaast kan hij meer aandacht vragen voor de kwaliteit van de dVi en dPi informatie. De uitgebreide controleverklaring biedt de accountant een optimale mogelijkheid om

naar de gebruikers van de jaarrekening van de corporatie transparant te zijn over de belangrijkste kernpunten van zijn controle.

Negatief voorbeeld

Verwachtingskloof commissarissen

Bij de eindbespreking van de jaarrekening in de raad van commissarissen komen ook de krimp in de regio en meerjarenbegroting aan de orde. Diverse commissarissen zijn de mening toegedaan dat accountant Y ook de meerjarenbegroting bij de beoordeling van het bestuursverslag dient te betrekken. Tot hun ongenoegen geeft Y aan dat hij het bestuursverslag uitsluitend heeft beoordeeld volgens de minimale wettelijke vereisen. Als hij meer aandacht aan het bestuursverslag moet geven brengt dit forse extra controlekosten met zich mee.

Positief voorbeeld

Proactieve rol van de accountant

Woningcorporatie K experimenteert met meer uitgebreide jaarverslaggeving. K wil expliciet aandacht geven aan duurzaamheid en de rol van de diverse stakeholders van de organisatie. Daarnaast onderzoekt K de mogelijkheden van geïntegreerde rapportage. Z geeft als accountant van K een uitgebreide voorlichting over dit onderwerp aan het bestuur en de raad van commissarissen. Hierbij gaat hij tevens in op de ermee verbonden randvoorwaarden en opstartkosten.

AANBEVELING 5: Naar een transparante maatschappelijke verantwoording

Accountants

- Stel als NBA een breed samengestelde sectorcommissie voor woningcorporaties. Laat deze commissie structureel overleg voeren met de belangrijkste stakeholders in de sector, waaronder Ministerie, Aw, WSW en Aedes. Gebruik de commissie ook om vaktechnische discussies te voeren, zodat de accountants in de sector een uniforme lijn kunnen hanteren. Hierdoor kunnen discussies over bijvoorbeeld de marktwaarde in verhuurde staat meer gestroomlijnd verlopen.
- Maak als NBA aan de sector duidelijk wat de rol van de accountant is bij het bestuursverslag en ontwikkel hiervoor een eenduidig toetsingskader in de vorm van een praktijkhandreiking.
- Vervul als accountant de juiste rol in de governance. Ga met het bestuur en de interne toezichthouders in discussie over geïntegreerde verslaggeving. Bespreek hierbij ook de kwaliteit van de toekomstgerichte informatie en de dVi. Wees transparant over de controlekosten: welke zijn incidenteel van aard en welke structureel door veranderde regelgeving. Maak onderscheid tussen de controle van de jaarrekening en van de dVi. Benut de uitgebreide controleverklaring maximaal om transparant naar gebruikers van de jaarrekening te communiceren.
- Besteed bij de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling van de corporatie aandacht aan de meerjarenraming en de toekomstinformatie in de dPi. Analyseer hierbij ook de verschillen tussen begrote kasstromen en de bij de bepaling van de bedrijfswaarde veronderstelde toekomstige kasstromen

Overheid

- Faciliteer initiatieven in de sector op het gebied van maatschappelijke verantwoording en doet dit in samenwerking met Aedes en de NBA.

Corporaties

- Ontwikkel in samenwerking met Aedes, Aw, Ministerie en NBA een sectorbrede handreiking voor maatschappelijke verantwoording. Ontwerp een model voor de analyse marktwaarde in verhuurde staat versus bedrijfswaarde en voor het transparant maken van het maatschappelijke rendement van de corporatie. Onderzoek de toegevoegde waarde die de accountant hierbij zou kunnen leveren.
- Zorg ervoor dat de raad van commissarissen en de auditcommissie hun rol in de governance van de organisatie goed oppakken.



Reacties van belanghebbenden

Onderstaande belanghebbenden hebben op verzoek gereageerd op de publieke managementletter. Hun reacties zijn integraal opgenomen in dit hoofdstuk.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Autoriteit woningcorporaties
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
- Aedes



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

NBA
Afdeling Beroepsontwikkeling & Beleid
Drs. R.B.M. Mul MPA
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

Bestuur en Wonen
Woningmarkt

Turfmarkt 147
Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon
Anke Sieverink

T 06-11619059
anke.sieverink@minbzk.nl

Kenmerk
2017-000271156

Uw kenmerk

Datum 9 juni 2017
Betreft Reactie BZK op publieke managementletter

Geachte heer Mul,

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is de NBA erkentelijk voor het uitbrengen van de publieke managementletter voor de corporatiesector. Met de invoering van de Woningwet 2015 is de corporatiesector onderhevig aan de nodige veranderingen. Het betreffen veranderingen gericht om de doelmatigheid, doeltreffendheid en transparantie in de sector te vergroten. Dit vraagt niet alleen van woningcorporaties een aanpassing in hun strategie en werkwijze, maar ook van andere betrokkenen werkzaam in de corporatiesector, zoals accountants. Het ministerie waardeert het derhalve dat de NBA aandacht besteedt aan de gevolgen van de aanpassingen in de Woningwet 2015 voor de verschillende stakeholders.

De herziening van de Woningwet beoogt een heldere focus van corporaties op hun kerntaken, een betere lokale verankering van het corporatiebeleid en een versterking van het interne en externe toezicht op de sector. In dat kader is ook een cultuuromslag wenselijk met een toenemende professionalisering van de bedrijfsvoering bij corporaties. De verbetering van de datakwaliteit en de implementatie van de marktwaardering acht het ministerie daarbij noodzakelijk om doelmatig de kerntaken te kunnen uitvoeren. Ook de implementatie van risicomangement is noodzakelijk om tijdig en doeltreffend te kunnen anticiperen op ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de uitvoering van de kerntaken en het verbonden maatschappelijk vermogen. Heldere en transparante verantwoording over de activiteiten is gewenst gezien de maatschappelijke context van woningcorporaties. Gestreefd wordt daarbij om het vertrouwen in de corporatiesector te verstevigen.

Het ministerie onderschrijft de bevindingen van de publieke managementletter, welke bovenstaande veranderingen gebalanceerd weergeeft. Het ministerie herkent zich daarbij eveneens in de geschetste problematiek en kan de aanbevelingen onderschrijven. Aanbevelingen in de trant van het tijdig publiceren van de regelgeving en het vinden van een evenwichtige balans tussen regelstelling en administratieve lasten nemen wij ter harte. Zo streven wij dit jaar naar een tijdige publicatie van het handboek marktwaardering en werken wij samen met corporaties, toezichthouder en het Waarborgfonds Sociale

Bestuur en Wonen
Woningmarkt

Datum
9 juni 2017

Kenmerk
2017-0000271156

Woningbouw aan een uniformering van de waardebegrippen in de corporatiesector en het gebruik van Standard Business Reporting. Verder is het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties content met het voorstel van de NBA tot oprichting van een vakwerkgroep van accountants werkzaam in de corporatiesector. Wij hopen toekomstige beleidsaanpassingen omtrent woningcorporaties gerelateerd aan accountancywerkzaamheden met deze vakwerkgroep te kunnen bespreken, teneinde de implementatie voor corporaties te vereenvoudigen en de lastendruk te verlagen.

Met vriendelijke groet,



Wouter Schilperoort

*Waarnemend directeur Woningmarkt
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

NBA
Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
t.a.v. de heer drs. R.B.M. Mul MPA
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon
drs. J.P. Haket RA
Jeroen.haket@ilent.nl

Ons kenmerk
17.059/JH/MY

Datum 6 juni 2017
Betreft Reactie Autoriteit Woningcorporaties op Publieke
Managementletter Woningcorporaties NBA

Geachte heer Mul,

De Autoriteit Woningcorporaties (hierna: de Aw) onderschrijft de aanbevelingen in de Publieke Managementletter Woningcorporaties (hierna: PML) die betrekking hebben op de herijking van de strategie en het sturingsmodel en de verbetering van de kwaliteit van het risicomanagement van woningcorporaties.

De Aw stelt in het toezicht governance centraal

Risicomanagement betekent inzicht in de risico's, maar ook besef dat niet alle risico's in beeld kunnen zijn. Essentieel is daarom een werkwijze en een cultuur waarin doeltreffend en snel gehandeld kan worden, waarin alle betrokkenen integer de publieke doelen nastreven en handelen in overeenstemming met wet- en regelgeving. Dit draagt tevens bij aan het herstel van vertrouwen in de sector. Daarom stelt de Aw in het toezicht governance centraal¹.

Bredere taakopvatting

Ook de oproep in de PML om als accountant een bredere taakopvatting te hebben en daardoor een betere rol in de governance bij de corporatie te spelen wordt door de Aw ondersteund. Dit geldt eveneens voor de aanbevelingen gericht op het transparant en met een brede scope rapporteren door de accountant in de controleverklaring, de managementletter en het accountantsverslag. Hierdoor kan de accountant een aanzienlijke meerwaarde leveren, ook ten behoeve van het externe toezicht.

Toegenomen regeldruk

In de PML worden ook opmerkingen gemaakt over de toegenomen regeldruk in de sector. Daarbij is aangegeven dat dit zijn rechtvaardiging vindt in de bevindingen bij de Parlementaire enquête Woningcorporaties, maar dat de vraag gesteld kan worden of alle eisen nog met elkaar in evenwicht zijn.

¹ Contouren van het toezicht door de Autoriteit woningcorporaties. 21 september 2016

De Aw onderschrijft het belang van de aangescherpte regelgeving, maar zoekt tegelijkertijd naar mogelijkheden om de administratieve lasten voor woningcorporaties beperkt te houden. Voorbeelden hiervan zijn het project gericht op het intensiveren van de samenwerking tussen de Aw en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, het tegen het licht houden van de gegevensuitvraag bij woningcorporaties, de beperking van het aantal waardebegrippen in de sector, de uniformering van gegevensdefinities, het gebruik maken van Standard Business Reporting en vervroeging van het moment waarop de inhoud van de gegevensuitvraging en het accountantsprotocol beschikbaar wordt gesteld.

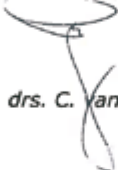
**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
6 juni 2017

Ons kenmerk
17.059/JH/MY

Hoogachtend,

DE DIRECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



drs. C. van Nieuwamerongen

Bijlage: 1x

Ons kenmerk GW/20170609
Onderwerp Publieke Managementletter Woningcorporaties
Contactpersoon J.A.G. Weiman RA
Datum 9 juni 2017



Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
t.a.v. drs. R.B.M. Mul MPA
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

Geachte heer Mul,

Wij hebben kennis genomen van de publieke managementletter woningcorporaties. De hierin opgenomen signalen herkennen wij. Wij merken op dat signaal 1 in sterke mate aansluit op het centraal stellen van de portefeuillestrategie in onze beoordeling van de business risks van corporaties.

Daarnaast doet u een oproep om te komen tot een sectorcommissie met de belangrijkste stakeholders van informatie. Wij zijn bereid hierin zitting te nemen.

Wij wensen uw beroepsgroep veel succes met de uitvoering van de gedane aanbevelingen.

Met vriendelijke groet,

Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw



vereniging van toezichhouders in woningcorporaties

Geachte heer Mul,

Hartelijk dank voor uw brief van 19 mei jl. waarin u de VTW het vertrouwelijke concept PML Woningcorporaties hebt gestuurd. U vraagt ons om een schriftelijke reactie.

Allereerst wil ik benadrukken dat de VTW het positief vindt dat de beroepsgroep van de accountants zelf het initiatief heeft genomen om vroegtijdig risico's te signaleren in de corporatiesector en met aanbevelingen te komen. Wat de VTW betreft, is het een goede notitie, die op een gestructureerde en beknopte wijze de belangrijke thema's behandelt die momenteel spelen rond woningcorporaties. Voor de drie beschreven partijen: corporaties, accountants en overheid, worden de kansen en uitdagingen helder weergegeven.

De VTW waardeert de onderkenning van de knelpunten van de Woningwet 2015 in de notitie, waarbij de effecten van de veelomvattende regelgeving scherp worden weergegeven – ook in relatie tot het extern toezicht. De relatie tussen het interne toezicht (als opdrachtgever van de accountant) en de accountant wordt kritisch beschreven.

Ter overweging zouden we nog een paar zaken willen meegeven:

- De term 'risk appetite' zou nog kunnen ingevoegd (denkend aan principe 5 van de Governancecode Woningcorporaties (VTW/Aedes, 2015)
- Een verduidelijking van de rol van het interne toezicht bij verantwoord risicomanagement zou de VTW wenselijk vinden.
- De rol van het intern toezicht bij de 5 aanbevelingen blijft wat onderbelicht. Bijvoorbeeld: bij de 5^e aanbeveling (transparante maatschappelijke verantwoording) wordt de RvC / RvT slechts summier aangeduid.

De VTW is in 2016 de beweging "Toezicht met Passie" gestart (www.toezichtmetpassie.nl) over de toezichhouder van de toekomst. Transparante verantwoording van de RvC / RvT is ook voor de accountant erg relevant. Tot slot is het wellicht interessant te vermelden dat de VTW in 2016 een prijs heeft ingesteld voor het beste RvC verslag van een corporatie. Op dit moment zijn we – wederom in samenwerking met Berenschot – bezig met de voorbereidingen voor de editie van 2017. We hebben drie categorieën: 'aanspreekbaar in verantwoording', 'aandacht voor governance' en heldere 'communicatie en taal'. Zie ook ons nieuwsbericht: <https://www.vtw.nl/nieuws/wint-uw-raad-de-prijs-voor-het-beste-rvc-jaarverslag-2016>

Ik wens u veel succes toe met het verwerken van de schriftelijke inbreng van de belanghouders en zie uit naar de eindversie.

Met vriendelijke groet,

dr. ir. Albert Kerssies
Directeur VTW

Datum
9 juni 2017

Behandeld door
Willem de Vreeze

vereniging van
woningcorporaties



Kenmerk
BBPZ/MNor/WdVr/17-063

NBA
t.a.v. de heer drs. R.B.M. Mul MPA
Hoofd afdeling Beroepsontwikkeling & Beleid
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

Koningin Julianaplein 10
2595 AA Den Haag
Postbus 93121
2509 AC Den Haag

088 233 37 00
aedes@aedes.nl
www.aedes.nl

Onderwerp
Reactie concept publieke managementletter Woningcorporaties

KvK 40478218

Geachte heer Mul,

Inleiding

Hierbij ontvangt u onze schriftelijke reactie op hoofdlijnen op de concept publieke managementletter (PML) Woningcorporaties.

Aedes waardeert het initiatief om een PML voor de corporatiesector op te stellen, gezien het tijdsgewricht waarin corporaties acteren. De PML geeft een goed beeld van waar corporaties vandaan komen en waar ze nu (voor) staan. Daarbij wordt terecht opgemerkt dat het verstandig is dat corporaties zich nu weer meer gaan focussen op hun eigen beleid en strategie i.p.v. de implementatie van de Woningwet. Hoewel hier en daar wat nuances kunnen worden aangebracht t.a.v. deze PML, kunnen we ons dan ook goed vinden in de signalen en aanbevelingen die hierin zijn opgenomen.

Signaal 1: strategie volop in de steigers

De strategie moet gericht zijn op de bedoeling in plaats van de systemen. Dat zou explicieter in de tekst naar voren mogen komen. Wat we missen, is de vermelding van de Woonagenda. Immers daarin staan de ambities van woningcorporaties voor de komende jaren; circa 34.000 woningen per jaar bouwen, de duurzaamheidsopgave, blijvende betaalbaarheid organiseren en maatwerk mogelijk maken voor specifieke doelgroepen van huurders die dat nodig hebben.

We hechten er ook veel waarde aan dat accountants kritische vragen stellen t.a.v. ambities en het sturingsmodel. Een tendens die we waarnemen is dat accountants (ingegeven door het omvangrijke controleprotocol en de striktere eisen van de AFM) steeds meer focus leggen op het op orde krijgen van het dossier ("afvinkcultuur") dan juist vanuit een helicopterview het goede gesprek aan gaan met de corporatie.

Ten aanzien van het sturingsmodel neemt Aedes het initiatief om een basissturingsmodel voor de sector te ontwikkelen. Graag maken we daarbij ook gebruik van de kennis en kunde van de NBA en haar leden.

Signaal 2: Risicomanagement nog werk in uitvoering

Ingegeven door beeldvorming, maatschappelijke druk en overregulering zien we bij corporaties risico-avers gedrag. Dat leidt tot terughoudendheid in het doen van investeringen. Terwijl juist de roep om extra investeringen vanuit de politiek en maatschappij groot is. De aanbevelingen zouden dit kunnen onderkennen en hierop inspelen: meer investeren in waar je voor staat, uiteraard binnen de (wettelijke) kaders.

Benadrukt zou kunnen worden dat focus/prioritering in risicomanagement zeer van belang is. Voorkomen moet worden dat er een opeenstapeling van risicomaatregelen ontstaat, waarbij zowel risico's uit het verleden te uitgebreid worden gemonitord. Dus periodiek opschonen en actualiseren is daarom gewenst.

Signaal 3: Opeenstapeling in verantwoording en controle

Een groot probleem dat wel is onderkend, maar nog niet tot de goede conclusies leidt, is signaal 3. We zijn het eens met het pleidooi voor de OOB-drempel naar 10.000 woningen. We missen een herijkingsvraag t.a.v. het accountantsprotocol. Wij stellen forse kanttekeningen bij het protocol. Is de eigen professionaliteit van de accountant niet afdoende in deze? Alleen wanneer uit het veld zelf behoefte is aan verduidelijking, is het logisch dit vast te leggen en alleen op die onderdelen. De rest van het protocol is dan eigenlijk overbodige bureaucratie.

Daarbij maken we ons grote zorgen over de alsmaar stijgende accountantskosten. Dat accountants een mogelijke adviserende rol t.a.v. de dPi krijgen, op basis van vrijwilligheid van de individuele corporatie, is een mogelijk idee om samen met Aedes verder te bespreken. We denken niet dat de overheid dit moet onderzoeken. De kans is dan groot dat deze rol vervolgens geformaliseerd wordt in een verdere uitbreiding van de gegevensopvraag en wederom wordt opgenomen in het accountantsprotocol. Bovendien vragen we ons af waar de accountant een kleinere rol zou kunnen vervullen om zo de kosten beheersbaar te houden.

Signaal 4: Data even belangrijk als stenen

Aedes en Corponet onderkennen dat op ICT gebied nog een wereld te winnen is. Vandaar dat we, samen met het ministerie, de Aw en WSW een verkenning doen of er een bestuurlijk convenant kan worden afgesloten. Onze inzet is om over maximaal vijf jaar sturings- en verantwoordingsdata op een efficiëntere en kwalitatief hoogwaardigere manier aan te leveren, tegen een aanzienlijke lastenvermindering.

Signaal 5: Bestuurlijke verantwoording onderbenut

De roep vanuit de sector dat accountants een uniforme lijn hanteren is groot. We onderschrijven het belang van de aanbeveling dat er een sectorcommissie wordt ingesteld. Een sectorcommissie kan ervoor zorgen dat de gezamenlijke slagkracht van accountants kan toenemen, zodat ook sneller uitsluitsel kan worden gegeven. Met een sectorcommissie wordt de noodzaak voor een protocol volgens ons ook weer kleiner.

3

9 juni 2017

Verstandig is dat maatschappelijke transparantie wordt bepleit. Daar is de sector al flink mee aan de slag. Maar de bestuurlijke slagkracht en doorzetting kan beter. Er is op bestuurlijk niveau energie en overtuiging nodig om de reeds aangehaalde woonagenda-doelen waar te maken.

Met vriendelijke groet,
Aedes vereniging van woningcorporaties



Marix Norder
voorzitter



Colofon

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle.

In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA vijf aanbevelingen voor de sector woningcorporaties. Deze sector is het 19e onderwerp dat door de Signaleringsraad van de NBA is geselecteerd. Een werkgroep van openbaar accountants en adviseurs in de sector heeft geanonimiseerde bevindingen verzameld en bediscussieerd. Daarna is dit besproken in een bijeenkomst met belanghebbenden.

De Signaleringsraad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt. Belanghebbenden in de sector zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie waren in handen van het programma-team Kennis Delen.

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Daarnaast verschijnen ook open brieven of discussierapporten. Inmiddels heeft de NBA de volgende publicaties uitgebracht:

- 2016: Cybersecurity, Energiesector en Wetgevingslasten
- 2015: Curatieve zorg en Horeca
- 2014: Life Sciences en Banken
- 2013: MBO scholen, Risicomanagement en Transport en Logistiek
- 2012: Gemeenten, Toon aan de Top en Goede Doelen
- 2011: Commercieel Vastgoed, Pensioenen en Glastuinbouw
- 2010: Verzekeringen en Langdurige Zorg

Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Signaleringsraad

prof. dr. Martin Hoogendoorn RA (vz)
drs. Gineke Bossema RA
Johan van Hall RA RE
drs. Karin Hubert RA
mr. Charlotte Insinger MBA
Carel Verdiesen AA

Werkgroep Corporaties

Jimmy Berns MSc RA (PwC)
drs. Sjaak Bruinsma RA (KPMG)
drs. Robert Buitenhuis RA (BTB)
Marcel van Dreumel RA (Deloitte)
Roland van Hecke RA (BDO)
Dany Vermaas RA MGA (Verstegen)
Wilko Weijers RA (EY)

Programmateam Kennis Delen

drs. Robert Mul MPA
Michèl Admiraal RA (eindredacteur)
drs. Jenny Dankbaar

NBA Bestuur

Marc Eggermont

Illustratie

Frank Strieder

Publieke Managementletters (PMLs) uitgebracht in 2010-2017



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl