



Minimaal sturingsmodel woningcorporaties

Advies aan het bestuur van Aedes

3 oktober 2017

Inhoud

Samenvatting	3
Advies aan Aedes bestuur	6
1. Betekenis minimaal sturingsmodel	9
1.1 Doel	9
1.2 Sturing	9
1.3 Drie sturingsvelden	10
1.4 Sturing als cyclisch proces: documenten en rollen	10
1.5 Trends in de rapportage	11
2. Belangrijke trends voor de toekomst	12
3. Leidende principes	13
4. Ontwikkelingen in informatievoorziening	16
4.1 XBRL/SBR	16
4.2 Data of gegevens	16
4.3 Afgeleide gegevens worden vervangen	17
4.4 Sturingsinformatie	18
4.5 Externe verantwoordingsinformatie	19
4.6 Advies voor de transitie van dVi naar system to system o.b.v. SBR	20
4.7 Statistische informatie	20
4.8 Blockchain	21
5. Sturingsvariabelen, risico- en prestatie-indicatoren	22
5.1 Betekenis in het kader van het minimaal sturingsmodel	22
5.2 Sturen op maatschappelijk resultaat	24
5.3 Sturen op financiële continuïteit	27
5.4 Governance, risk en compliance	28
Bijlage:	31

Samenvatting

Het rapport 'strategische verkenning informatievoorziening woningcorporaties (Mindert Mulder) adviseerde de corporaties om in eigen kring te bepalen welke gegevens voor de interne sturing noodzakelijk zijn. Dat gebeurde vanuit de gedachte dat de verantwoordingsinformatie naar de 'autoriteiten' (AW, WSW, BZK) het beste vanuit die gegevens kan worden samengesteld. Wat je dagelijks zelf gebruikt, heb je altijd bij de hand en wordt het beste onderhouden. Aedes heeft deze suggestie overgenomen en een groep van zes deskundigen uit de sector¹, onder leiding van Marc Eggermont (Taille Humaine) en met begeleiding door Arjen van Gijssel en Paul Minke (Aedes), voor 48 uur bij elkaar gebracht om een zogenaamd Minimaal Sturingsmodel (MSM) voor de corporatie te beschrijven. Het resultaat van die sessie is bewerkt tot dit rapport.

We hebben de vraag willen beantwoorden uit welke onderdelen goed corporatiebestuur in ieder geval dient te bestaan en welke informatie daarvoor in ieder geval benodigd is. Daarbij was onze doelstelling niet om de sturing en de informatie tot dat minimum te beperken. Er zal altijd (veel) meer nodig zijn, maar de mix verschilt van corporatie tot corporatie. 'Minimaal' moet dus worden gelezen als de grootste gemene deler, dat wat overal aanwezig zal zijn, door iedereen wordt gebruikt en waar verbetering van kwaliteit dan ook het meeste effect heeft en bovendien bijdraagt aan de onderlinge vergelijkbaarheid. Gaandeweg bleek bovendien dat het belang van het bepalen van de grootste gemene deler niet ligt in het eenduidig definiëren (of voorschrijven) van de wijze waarop de bestuurder de interne informatievoorziening organiseert, bijvoorbeeld in de vorm van prestatie-indicatoren. Ook dat zal gelukkig altijd nog de eigen verantwoordelijkheid van bestuur en intern toezicht blijven. Uiteindelijk bleek de bepaling van de gegevens die in ieder geval noodzakelijk zijn voor de interne sturing, vooral van belang omdat van daaruit kan worden afgeleid welke gegevenselementen aan die sturingsgegevens ten grondslag liggen. Als we het erover eens zijn welke gegevenselementen dat zijn, kunnen de corporaties gaan werken aan het verbeteren van de kwaliteit, beschikbaarheid en bruikbaarheid van juist die gegevenselementen.

De principes van eenvoudige vastlegging, kwaliteitscontrole zo laag mogelijk in de keten en bewezen standaarden en technologie (Mindert Mulder) zijn bij uitstek van toepassing op de gegevenselementen waaruit de voor sturing noodzakelijke informatie wordt afgeleid. Dat betekent volgens ons dat deze basisgegevens betrouwbaar en authentiek zijn, in de zin dat ze herleid kunnen worden tot een handeling of gebeurtenis, waarmee ze te allen tijde kunnen worden geverifieerd. Bij de eerste vastlegging worden ze voorzien van een kenmerk volgens een open standaard, bij voorkeur een XBRL-kenmerk, waarmee ze eenduidig worden gedefinieerd. Die eerste vastlegging blijft, inclusief dat kenmerk dat vergeleken kan worden met een barcode op een fysiek product, voor altijd bewaard en kan te allen tijde systematisch worden ontsloten. Hiermee verschuift de aandacht van het niveau van de rapportage naar dat van de data. Dat past in een brede ontwikkeling, die bijvoorbeeld de rol en werkwijze van het accountantsberoep fundamenteel lijkt te gaan veranderen.

¹ Mieke van de Berg (Eigen Haard), Johan Oosterhoff (Patrimonium Urk), Ton de Rond (Habion), Bart Verbeek (Groenwest), Jeroen Mous (Rochdale), Helga Kessels (Thuis).

De vervanging van de huidige werkwijze, met dVi/dPi via Corpodata, naar een volledig system-to-system uitvraag door de autoriteiten, kan het beste in drie stappen worden uitgevoerd. In de eerste stap wordt de jaarrekening, met de accountantsverklaring en met alle elementen in de dPi die rechtstreeks uit de jaarrekening zijn te herleiden, in SBR geplaatst op een portal in het informatiesysteem van de corporatie. De autoriteiten kunnen deze gegevens daar op een afgesproken tijdstip ophalen. Hoe de informatie in dat venster wordt gereedgezet, is de verantwoordelijkheid van de corporatie. Hoe en door wie (gemachtigde) ze daar wordt opgehaald, is de verantwoordelijkheid van de autoriteiten. In de tweede stap worden alle overige elementen in dVi/dPi, op deze wijze in SBR via de portal uitgeleverd. Dat vergt meer afstemming dan bij de eerste stap, omdat op deze gegevenselementen niet de regelingen van BW2/RJ645 en van het landelijke SBR-programma van toepassing zijn. Daarom adviseren wij om bij die afstemming te prioriteren op basis van de mate waarin de informatie een rol speelt in de sturing van de organisatie. De derde stap wordt gezet als het informatie landschap en de ontstane structuur na de eerste twee stappen kan worden overzien. De corporaties en de autoriteiten bekijken dan samen op welke wijze zij verder invulling willen geven aan de standaardisatie van de informatievoorziening. Deze drie stappen komen voort uit een advies van Logius² uit 2014 en de eerste twee stappen passen in de afspraken gemaakt in een recent overleg tussen Aedes en de autoriteiten.

In hoofdstuk 1 is beschreven wat sturing en de daarmee samenhangende interne verantwoording in de huidige situatie inhouden. Daarbij hebben we drie ‘sturingsvelden’ onderscheiden, die in ieder geval aandacht krijgen. Het gaat dan om sturen op maatschappelijk resultaat, sturen op financiële continuïteit en interne beheersing (governance, risk, compliance: GRC). We hebben een inventarisatie gemaakt van de documenten waarin het sturingsmodel van de corporatie tot uitdrukking komt. Daarin zien we een aantal trends, die allemaal leiden tot een verschuiving van de aandacht van historische financiële informatie voor een beperkte doelgroep, naar niet-financiële en meer toekomstgerichte informatie voor een steeds grotere groep van belanghouders. Een inventarisatie van maatschappelijke ontwikkelingen die bepalend zijn voor de omgeving waarin de corporatie in de toekomst werkt, leverde in hoofdstuk 2 een vijftal trendclusters op: demografische ontwikkeling en de woningmarkt, technologische ontwikkeling, veranderende wereld, houdbaarheid van het verdienmodel, ontwikkelingen in privacy & assurance. Deze wijzen allemaal in de richting van een toenemende dynamiek en complexiteit in de omgeving, waardoor succesvolle corporatiebesturing een steeds groter beroep doet op de stuurmanskunst. In hoofdstuk 3 hebben we daarvoor een negental leidende principes afgeleid.

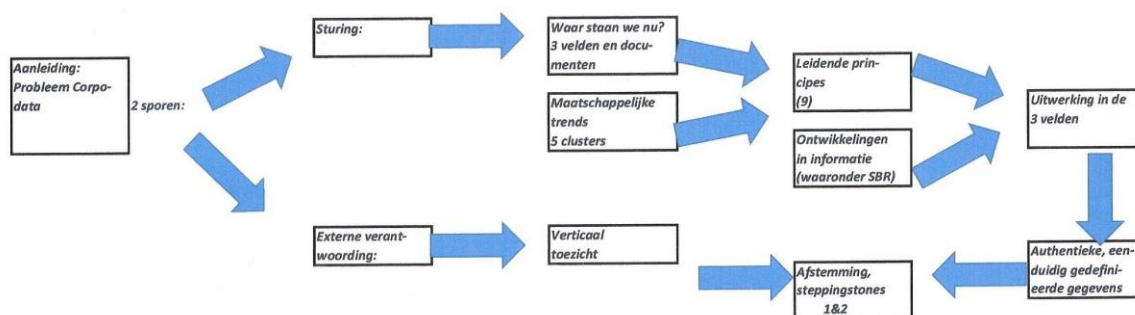
Hoofdstuk 4 beschrijft een aantal belangrijke ontwikkelingen in de informatievoorziening en hun implicaties voor de middellange termijn. Het overheersende beeld is dat de verwerking van data tot informatie steeds minder volgens vaste structuren en patronen verloopt, maar dat een steeds grotere bak met automatisch gegenereerde gegevenselementen met flexibele tools, inclusief statistische of big-data analyse, naar behoefte wordt ontsloten. Ook voor sturing, incl. interne verantwoording en voor externe verschaafing van verantwoordingsinformatie en beleidsinformatie. Het SBR-programma speelt hierin een belangrijke rol. De aanscherping van de wetgeving over privacy en dataveiligheid betekent

² De dienst digitale overheid van het ministerie van BZK

voor de corporatiesector een enorme uitdaging, maar levert ook een unieke urgentie om tot een fundamentele verandering van de informatiestructuur te komen.

In **hoofdstuk 5** hebben we de negen leidende principes en de ontwikkelingen in informatievoorziening gecombineerd toegepast in de drie sturingsvelden. Dat leverde met name bij het sturen op maatschappelijk resultaat en het sturen op financiële continuïteit een duidelijk beeld op van de gegevenselementen waarvan de eenduidige definitie met voorrang zou moeten worden vastgesteld en waarop de inspanning op het verleggen van de kwaliteitscontrole naar het begin van de keten, zich zou moeten concentreren. In het derde sturingsveld, governance, risk en compliance, doet zich op korte termijn de complicatie voor dat een groot deel van de corporaties uiterlijk per 1 januari 2019, de status van organisatie van openbaar belang (OOB) krijgt. Een van de consequenties daarvan is dat de accountantsdossiers van deze OOB's onder direct toezicht van de AFM gaan vallen. Daarmee verwachten we dat de formele hard controls op het gebied van GRC strak zullen worden aangetrokken. We hebben ervan afgezien om van onze kant nog een duit in dit zakje te doen.

De samenhang tussen de hoofdstukken is in de onderstaande figuur geschetst:



Zoals gezegd levert hoofdstuk 5, vanuit sturen op maatschappelijk resultaat en financiële continuïteit, de richting op waarin de verbetering van de gegevenskwaliteit met voorrang moet plaatsvinden. Door eenduidige definities, waarmee gegevenselementen eenmalig gekenmerkt en vastgelegd kunnen worden, waarna ze voor altijd toegankelijk blijven. Het betreft hier met name de basisgegevens per woning en per klant (incl. woningzoekende). Per woning gaat het dan om financiële gegevens (met name de opbouw van de kasstromen en van de verschillende huurprijlsbegrippen), fysieke kenmerken (indeling, geschiktheid voor verschillende huishoudens, veranderbaarheid) en kwaliteitskenmerken (uitrusting en conditie).

Op klantniveau gaat het eveneens om financiële kenmerken (inkomen), de samenstelling van het huishouden (en de momenten waarop die verandert, zgn. levensgebeurtenissen), zoekgedrag en slaagkansen, kwaliteitsoordeel over woonomgeving, woning en dienstverlening.

Daarbij wordt voorgesteld om alles wat op woningniveau doorwerkt in de punten voor het woningwaarderingssysteem, de hoogste prioriteit te geven. De WWS-punten hebben effect in zoveel bedrijfsprocessen en rapportages (waaronder marktwaarde verhuurde staat) dat de winst van verbetering hier het grootst is.

Advies aan Aedes bestuur

Uit het rapport vloeit een aantal adviezen aan het bestuur van Aedes voort, die ik hieronder weergeef. Daar zitten ook adviezen bij over het proces tot aan het moment van presentatie aan het Verenigingscongres.

1. Laat door een specialist de analyse in hoofdstuk 5 van de onderdelen van sturingsinformatie die met voorrang verder verdiept moeten worden, verder uitwerken. Voor de acceptatie helpt het als deze zo concreet mogelijk zijn uitgewerkt. Genoemd is Erik van Marle (Naris).
2. Toets dit deel van de uitwerking ook aan het rapport van het onderzoek door SIRA Consulting naar de door corporaties ervaren administratieve lastendruk a.g.v. de Woningwet. Dit rapport is gereed, maar blijft onder embargo voor aanbidding aan een nieuwe minister. Worden met wat in hoofdstuk 5 wordt voorgesteld voor de korte termijn, de belangrijkste knelpunten aangepakt?
3. Leg het rapport in deze vorm aan een aantal belanghebbenden en deskundigen ter consultatie voor. Focus daarbij niet op de directe aanleiding voor het bestuurlijk akkoord, maar op het perspectief op langere termijn. Denk bijvoorbeeld ook aan softwareleveranciers voor de uitgangspunten van de architectuur, accountants voor de consequenties van data level assurance, Logius en de NBA voor de consequenties van SBR, etc. Verwerk de bij voorkeur in gesprekken opgetekende reacties in een apart hoofdstuk.
4. Maak een 'publieksversie' van het rapport in de vorm van een brochure plus PowerPoint. Besteed daarbij aandacht aan de mogelijke weerstanden en misverstanden, die het kan oproepen. Zie het begin van de samenvatting voor voorbeelden. Gebruik daarvoor ook de uitkomsten van de consultatie.
5. Voer de transitie van dVi/dPi via Corpodata, naar system-to-system uitvraag o.b.v. SBR, uit volgens het advies van Logius uit 2014, d.w.z. in een aantal fasen met zogenaamde steppingstones. Hier wordt verwezen naar het rapport (4.6) en de samenvatting. Onderzoek voorafgaand aan de derde stap onder de corporaties, onder welke voorwaarden (kosten, verantwoordelijkheid, autorisatie, privacy bewoners, etc.) aan de autoriteiten kan worden toegestaan om door hen ontwikkelde SBR-algoritmen te plaatsen in de informatiesystemen van de corporaties, waarmee informatie (verantwoording en statistisch) uit de gegevens van de corporatie kan worden samengesteld. Tegen dit concept bestaat nu waarschijnlijk grote weerstand, maar ik verwacht op termijn alleen maar voordelen. Daarmee is het zaak om de sector hier tijdig over te laten nadenken en ermee te laten experimenteren.
6. Voorkom dat in eerste instantie het bestuurlijk akkoord of in tweede instantie de system-to-system uitvraag van de eerste twee steppingstones, een doel op zich wordt. De corporaties zijn door omstandigheden in de lead gekomen. Als door het bereiken van zo'n korte termijn doel de urgentie vervalt en het project als afgerond wordt beschouwd, verlies je die positie. Terwijl er nog zoveel te winnen is in verbetering van de bedrijfsvoering, vastgoedsturing en dienstverlening aan de klant.
7. Gebruik naast de verplichte verantwoordingsinformatie ook de privacy en dataveiligheid als externe prikkel om een fundamentele verandering te realiseren.
8. Pak zelf de uitwerking op van een taxonomie voor woningcorporaties voor gegevens tot op het meest elementaire niveau. Laat dat niet over aan Logius of de NBA, zij

werken in de breedte op het niveau van de jaarrekening. Betrek de accountants wel (zie volgende aanbeveling) maar realiseer je dat zij maar beperkt een gelijkgericht belang hebben en weinig reden om in de corporatiesector te investeren. Dat geldt nog veel sterker voor de sector van de softwareleveranciers. Hun interesse in corporaties is in de laatste jaren sterk afgenomen. Hun belang bij bestaande applicaties, waar ieder jaar braaf licenties voor worden betaald, in een markt die zeker niet groeit, is zelfs strijdig met een ontwikkeling die tot een fundamentele verandering gaat leiden. Zij laten het bij de vertaling van de jaarrekening naar SBR.

9. Verstevig de samenwerking met het accountantsberoep, zowel met de in de sector actieve kantoren, als met de beroepsorganisatie NBA. Bevorder dat accountants in business die als controller of bestuurder in de sector werkzaam zijn, toetreden tot de nieuw opgerichte werkgroep Woningcorporaties van de NBA³. Maak de reductie van in controleprotocollen voorgeschreven 'dom' compliance werk tot een gezamenlijke doelstelling en communiceer daar ook gezamenlijk over. Met de OOB-status voor de meerderheid van de corporaties gaat de sector een groter beroep op accountants doen, terwijl het directe AFM-toezicht op de corporatiedossiers het werken voor corporaties risicovoller en dus minder aantrekkelijk maakt voor accountants.
10. Vergroot de innovatiekracht in de sector door jonge medewerkers van verschillende corporaties met nieuwe concepten in bedrijfsvoering en informatievoorziening te laten experimenteren. Ik heb de sector van binnen en van buiten leren kennen als weinig innovatief. Het 'eerst op orde komen' of, 'het heeft ons zoveel moeite gekost om dit op orde te krijgen', samen met 'daar heb ik een heel mooie spreadsheet voor gebouwd', of 'onze klant zit daar niet op te wachten/snapt dat niet/heeft wel iets anders aan zijn hoofd', tot aan 'daar hebben we het al zo vaak over gehad, maar dat wordt nooit iets', frustreert de meeste vormen van vernieuwing. Voorzover externe partijen op risico zouden willen investeren in vernieuwing voor corporaties, wordt dat gesmoord in dit type reacties. Corporaties worden ambtelijk en zelfs arrogant gevonden. Misschien nog erger is dat frisse jonge medewerkers, die moeten samenwerken met, of leidinggeven aan 'oude rotten', in korte tijd gedesilluseerd raken.
11. Een concept dat zeker een experiment waard is, is de efficiënte corporatie met één woning⁴. Het komt er op neer dat die corporatie al zijn 'procesjes' inricht in een virtuele woning, die als het ware wordt aangebouwd aan de fysieke woning. Dat gebeurt strikt volgens de leidende principes van hoofdstuk 3. Dit levert een heel helder informatiemodel, dat grotendeels bediend kan worden door de bewoner, die de woning oneindig veel beter kent en begrijpt dan welke corporatiemedewerker ook. Het interessante is nu dat als dit eenmaal werkt, deze kleinst mogelijke corporatie kan worden uitgebreid naar twee, misschien wel tien of 30.000 woningen, zonder dat de complexiteit voor de corporatie of voor de individuele bewoner toeneemt. Niet door steeds meer woningen toe te voegen aan de database die met die ene woning begon. Maar door dat ene informatiemodel steeds verder te vermenigvuldigen en de uitkomsten te totaliseren (of te consolideren). We stoppen ook niet steeds meer klanten in de succesvolle fysieke woning, maar kopiëren die door middel van nieuwbouw. Dat is de kracht van het principe van schaalbaarheid.

³ De bestaande NBA-werkgroepen RJ645, controleprotocollen woningcorporaties en SBR voor corporaties opereren voortaan onder de paraplu van de nieuwe werkgroep.

⁴ Een idee dat de aanleiding was voor de uitnodiging die ik kreeg voor het MSM-project.

12. In het land wordt op allerlei plaatsen geëxperimenteerd met 'smart city' concepten. Dat gebeurt bijvoorbeeld in het kader van de city deal 'naar een digitale woonomgeving', waarbij een viertal ministeries, vijf gemeenten en een aantal kennisinstellingen is betrokken⁵. Die experimenten vinden plaats in gebieden waar natuurlijk ook altijd minstens één corporatie woningbezit heeft. Actieve participatie door een corporatie in een dergelijk experiment, draagt bij aan de ontwikkeling van de nieuwe informatievoorziening door deze te verbinden met ontwikkeling in andere sectoren, bij lokale stakeholders. Actieve ondersteuning door Aedes (en de autoriteiten) legitimeert de corporatie om mee te doen aan pilots in dit kader en zorgt voor (ook financiële) experimenteerruimte. Het wordt bijvoorbeeld makkelijker om aanspraak te maken op Europese fondsen.

⁵ In oktober 2016 feestelijk ondertekend door minister Blok.

1. Betekenis minimaal sturingsmodel

1.1 Doel

De woningcorporaties (incl. Aedes) willen met de autoriteiten (BZK, AW, WSW) komen tot een betere organisatie van de uitwisseling van verantwoordingsinformatie. Vanuit het perspectief van de corporatie betekent 'beter' dat de corporatie ten volle kan voldoen (juist, volledig, tijdig) aan haar verantwoordingsverplichtingen en dat dit gebeurt tegen minimale kosten en met minimale verstoring van bedrijfsprocessen. Om dit optimum te bereiken, is het zaak om, uiteraard binnen het wettelijk kader, de verantwoordingsinformatie zo goed mogelijk te laten aansluiten bij haar sturingsinformatie. Dat is de informatie die binnen de corporatie door het bestuur wordt gebruikt in de sturing van de corporatie en de informatie die zij gebruikt voor de interne verantwoording (aan de RvC/RvT). Wat je dagelijks gebruikt, heb je altijd bij de hand en wordt het beste onderhouden. Daarom tracht dit rapport de vraag te beantwoorden uit welke onderdelen goed corporatiebestuur in ieder geval dient te bestaan en welke informatie daarvoor in ieder geval benodigd is. Waarbij de doelstelling niet is om de sturing en de informatie tot dat minimum te beperken. Er zal altijd (veel) meer nodig zijn, maar de mix verschilt van corporatie tot corporatie. 'Minimaal' moet dus worden gelezen als de grootste gemene deler, dat wat overal aanwezig zal zijn, door iedereen wordt gebruikt en waar verbetering van kwaliteit dan ook het meeste effect heeft en bovendien bijdraagt aan de onderlinge vergelijkbaarheid.

1.2 Sturing

Sturing en daarmee samenhangende interne verantwoording vinden binnen de corporatie plaats op alle niveaus. Operationeel, tactisch en strategisch. Wij beperken ons tot het strategische niveau. Sturing op dat niveau is te vergelijken met het besturen van een schip of een vliegtuig. Het gaat erom zo snel en zo precies mogelijk de bestemming te bereiken, zonder schip, passagiers en bemanning te verwaarlozen of aan risico's bloot te stellen. Waarbij goed zeemanschap moet worden nageleefd, en regels gerespecteerd moeten worden, die zijn ingesteld om aanvaringen te voorkomen en om de omgeving en het milieu tegen schade te beschermen. Zo goed mogelijk de bestemming bereiken, is de te optimaliseren doelstelling. In die dimensie willen we zo hoog mogelijk scoren. Veiligheid en naleving van regels zijn net zo belangrijk en de normen liggen daar terecht hoog. Maar wie daarin tot elke prijs maximaal wil scoren, vaart helemaal niet uit. Deze twee dimensies hebben een (rand)voorwaardelijk karakter.

Vertaling van deze metafoor naar de corporatie levert drie sturingsvelden op: 1. sturen op maatschappelijk resultaat (bestemming), 2. sturen op financiële continuïteit (behoud van schip en bemanning), 3. interne beheersing (goed zeemanschap). In bedrijfseconomische termen betekent goed (be)sturen dat je het vermogen van de corporatie beheerst inzet in het kader van de doelstelling. Daarbij keuzes maakt die

een maximaal maatschappelijk (doelstelling) rendement (opbrengst t.o.v. kosten) opleveren, waarbij slechts het minimaal noodzakelijk en relevant risico (systematisch risico) wordt gelopen. Uitgangspunt is dat het vermogen in stand blijft om ook in de toekomst te kunnen presteren.

1.3 Drie sturingsvelden

De drie sturingsvelden worden in hoofdstuk 5 verder behandeld. Hier wordt volstaan met een korte omschrijving:

- Sturen op maatschappelijk resultaat betekent dat alle activiteiten gericht zijn op de doelstelling: voorzien in goed wonen voor de doelgroep. Het maatschappelijk resultaat kan worden uitgedrukt in drie dimensies: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit.
- Sturen op financiële continuïteit betekent dat de corporatie vanuit haar jaarlijkse netto-kasstromen haar financieringsverplichtingen kan nakomen en daarnaast voldoende investeert om haar portefeuille technisch en economisch op de eisen van de markt aangesloten te houden. Financiële continuïteit vormt een beperking op de mate van maatschappelijk presteren en is ten opzichte daarvan randvoorwaardelijk of kaderstellend.
- Dat geldt ook voor het derde sturingsveld, dat van de interne beheersing met als dimensies governance, risk en compliance. Governance ziet daarbij op de integriteit van de besturing en de besluitvorming. Risicomanagement betreft de beheersing van bedrijfs-, vastgoed- en portefeuillerisico's, zowel de financiële als de imagorisico's. Compliance betreft de naleving van algemene en sectorspecifieke wet- en regelgeving.

1.4 Sturing als cyclisch proces: documenten en rollen

Het sturingsmodel van de corporatie wordt zichtbaar in een aantal met elkaar samenhangende documenten, waarvan de meeste bij iedere corporatie in enige vorm worden aangetroffen:

- Een strategisch document: ondernemingsplan, koersplan, visiedocument, etc. Wordt in het algemeen om de 3-5 jaar herijkt.
- Strategische beleidsnotities: huurprijs, portefeuille, kwaliteit, treasury, communicatie, participatie, HRM, ICT, etc.
- Financiële meerjarenbegroting,
- Jaarverslag: bestuursverslag, bericht van de RvC/RvT, jaarrekening met accountantsverklaring,
- Managementrapportage: maand, kwartaal, of tertiaal.

Vorm en inhoud van de jaarrekening zijn voor corporaties uniform wettelijk voorgeschreven (BW2, RJ645). Alle andere hiervoor genoemde documenten kunnen naar het inzicht en naar de behoefte van de corporatie worden ingericht. We verwijzen naar het voorgaande (paragraaf 1.1) over het doel van het minimaal sturingsmodel. We hebben niet de bedoeling om het model voor te schrijven aan

iedere corporatie. Juist die uniformiteit willen we tot het minimaal noodzakelijke beperken.

In de sturing van de corporatie zijn de interne 'checks & balances' cruciaal. Governance, de integriteit van de besturing en de besluitvorming, heeft zich in de afgelopen vijftien jaar sterk ontwikkeld. Met eigen rollen voor management, bestuur, RvC/RvT (incl. commissies), interne control functie, klokkenluidersregeling, etc. Daarbij is vaak sprake van interne verantwoording en evaluatie. Voor dit rapport merken we de daarbij uitgewisselde informatie aan als behorend tot de sturing. Dit ter onderscheiding van de verantwoordingsinformatie naar de externe autoriteiten.

1.5 Trends in de rapportage

In de afgelopen vijftien jaar zien we in de interne en externe rapportage een aantal ontwikkelingen, die zich ook in andere sectoren voordoen:

- Integrated thinking & reporting: toename van niet-financiële informatie, waaronder maatschappelijke verslaggeving (maatschappelijk verantwoord ondernemen: duurzaamheid, sociaal opdrachtgeverschap, etc.);
- Lokale belanghouders en met name klanten (i.c. huurders, individueel en georganiseerd op complex- en corporatieniveau) als belangrijker doelgroep van verslaggeving;
- Meer aandacht voor soft-controls in vergelijking met traditionele hard controls;
- Toenemend belang van toekomstgerichte informatie, duiding van relevante externe trends en ontwikkelingen voor de organisatie;
- Meer disclosure van informatie over risico's en de beheersing daarvan.

In het volgende hoofdstuk zullen we een aantal maatschappelijke ontwikkelingen signaleren die daaraan ten grondslag liggen en ook nog wel even zullen aanhouden.

2. Belangrijke trends voor de toekomst

We hebben vijf relevante trendclusters benoemd, waarvan we denken dat ze bepalend zijn voor de omgeving waarbinnen de succesvolle besturing van een corporatie zich op de middellange termijn (2030) zal blijven ontwikkelen:

1. *Demografische ontwikkeling en de woningmarkt*: vergrijzing, trek naar de stad, meer diversiteit in (regionale) woningmarkten, meer 1-persoonshuishoudens, langer thuis, zorg in en om de woning, veiligheid / welzijn in de buurt belangrijker, corporaties voor het precariaat, houdbaarheid verzorgingsstaat (overmatig zorggebruik), vervaging onderscheid koop / huur (→ gebruik).
2. *Technologische ontwikkeling*: virtual reality (als een 'laag' bovenop de fysieke ruimte), kunstmatige intelligentie en robotisering, zelfrijdende auto, internet of things (dus ook slimme 'things' met hun software in de woning), 3D-printer, afname van (noodzakelijke) mobiliteit, energievraagstukken, SmartGrids in wijken.
3. *Veranderende wereld*: klimaat, (landelijke) politieke dynamiek, migratiestromen, Europa, economische ontwikkeling (conjunctuur en internationale verschuiving van welvaart).
4. *Houdbaarheid van het verdienmodel van de corporatie*: vermogensaanspraak / -gebruik, welvaartsverdeling binnen Nederland, nieuwe niche-spelers in het marktsegment, disruptieve innovatie in bouw en wonen.
5. *Ontwikkelingen in privacy en assurance*: beroep op steeds grotere transparantie, beveiliging en privacywetgeving (GDPR/AVG). Continuous reporting, monitoring & auditing. Transitie van de assurance van het rapportniveau naar het dataniveau (waarborgen dat de corporatie beschikt over actuele en betrouwbare data waaruit op ieder moment betrouwbare sturings- en verantwoordingsinformatie kan worden samengesteld).

Deze trends vinden we terug in 'Wendbare houding, stabiele factor, focus op bewoners', de visie Aedes 2016 – 2021 en verder⁶. Ze worden ook genoemd in NBA stukken (publieke managementletter woningcorporaties⁷ en het visiedocument op het accountantsberoep⁸).

⁶ <https://aedescms.getbynder.com/compact/?mediaId=98BEE6FD-9B18-4810-902646AB23C3A6D9>

⁷ <https://www.nba.nl/projecten/kennis-delen/woningcorporaties/>

⁸ <https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/rapport-toekomstvisie.pdf>

3. Leidende principes

De benoemde trends leveren stuk voor stuk een toename op van de dynamiek in de omgeving van de corporatie. Dat geldt exponentieel voor de combinatie van dat alles. We hebben de beschrijving van de sturing, in hoofdstuk 1, gekoppeld aan de vijf trendclusters uit hoofdstuk 2. Daaruit hebben we een negental leidende principes voor de sturing geformuleerd, om in de toekomst relevant te blijven en succesvol te kunnen blijven opereren als woningcorporatie:

1. **Corporatie agility:** De corporatie is wendbaar. Vastgoed is weliswaar traag en stabiel, maar de activiteiten daaromheen niet. De organisatiestructuur volgt de activiteit, er is b.v. een flexibele schil die continu verandert. Activiteiten die niet rechtstreeks in verband staan met de kerndoelstelling van de corporatie kunnen waar mogelijk via ketensamenwerking worden uitbesteed. De corporatie is continu in verbinding met de buitenwereld, in ieder geval digitaal. De informatiebehoefte verandert voortdurend, we stoppen met het periodiek rapporteren van 'business as usual' alleen omdat we het zo hadden afgesproken, of voor het comfort van een van de commissarissen.
2. **De corporatie is een maatschappelijke onderneming, geen taakorganisatie:** Zij beoogt duurzaam maatschappelijk rendement te realiseren (beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit) door beheerste inzet van haar maatschappelijk bestemd vermogen. Zij is geen uitvoeringsorganisatie van een publieke taak, dus waarom daarop aangesproken te worden? Gevolg is dat het eigen sturingsmodel de basis voor de data inrichting moet zijn, niet de externe verantwoording. Natuurlijk kan zij te allen tijde laten zien dat zij aan de regels voldoet (compliant is), maar dat is randvoorwaardelijk.
3. **In control:** De maatschappelijke onderneming is in control, weet wanneer zij de goede dingen doet (legitimatie), wanneer zij die goed doet (effectiviteit en efficiency) en kan dat laten zien (van 'trust me' naar 'show me'). Er zijn checks & balances tussen bestuurder-organisatie, bestuurder-RvC en corporatie-accountant. Het extern toezicht bouwt daar op voort (getrapt), maar stapelt niet. Extern toezicht is risicogericht, verschilt dus tussen corporaties onderling en in de tijd en diepgang, en legt verschillende accenten, afhankelijk van het risicoprofiel van de corporatie en de risico's die sectorbreed spelen op dat moment.
4. **Big data:** Veel informatie is op dit moment statistische beleidsinformatie. We scheiden dit in de toekomst af van de verantwoordingsinformatie. Reden: rond verantwoordingsinformatie is assurance met een beperkte materialiteitsgrens logisch, bij statistische informatie moet dat anders liggen. Statistische informatie ontwikkelt zich naar big data. Daarbij past statistische analyse en toetsing, geen (accountants) controle.
5. **Enkelvoudige vastlegging, kwaliteitscontrole laag in de keten, bewezen standaarden en technologie:** gegevens worden maar één keer vastgelegd en die vastlegging wordt voor altijd bewaard. De gegevens kunnen dus steeds worden gebruikt, maar blijven steeds op de plaats en in de vorm waarin ze de eerste keer

werden vastgelegd. De kwaliteit van die eerste vastlegging is cruciaal, je weet immers nooit waarvoor deze gegevens in de toekomst zullen worden gebruikt. De gegevens moeten dus betrouwbaar en authentiek zijn, eenduidig gedefinieerd en systematisch kunnen worden benaderd. Voor de definities worden (internationale) open standaarden gebruikt. Assurance verschuift van het niveau van de rapportage naar het niveau van de gegevens. Data assurance wordt (functioneel, personeel, structureel) gescheiden van datagebruik. Eenmalige vastlegging vraagt om integratie van de verschillende applicaties binnen de corporatie⁹ binnen de schil van één primair informatiesysteem.

6. **Van informatie over klant en woning, naar informatie van de klant en in de woning:** We laten de basisgegevens, de data, steeds meer dáár, waar ze ontstaan. We ontwikkelen onze informatiehuishouding van informatie over de klant en de woning, naar informatie van de klant en in de woning en de woonomgeving. De eerste stap is om alle gegevens over een klant of een woning bij elkaar te brengen in een logische eenheid in de informatiestructuur. We maken de data vervolgens toegankelijk voor de klant en voor de IoT¹⁰-toepassingen in de woning en van het gebouw. We helpen de klant om de informatie te ontsluiten en te beheren. Met deze transitie beantwoorden we aan de trends in het cluster privacy en assurance. Kort gezegd: informatie over het huis en de bewoner wordt volgens nieuwe Europese richtlijnen privacygevoelig en mag binnen de corporatie alleen worden gebruikt voor het doel waarmee de gegevens zijn gekregen en bovendien slechts onder strenge voorwaarden door de corporatie aan derden worden verstrekt. Privacy en dataveiligheid betekenen voor de corporatiesector een enorme uitdaging, maar leveren ook een unieke urgentie om tot een fundamentele verandering van de informatiestructuur te komen.
7. **Doelstelling administratieve lasten → 0:** Elk uur werk besteed aan het opstellen van een rapportage is een verloren uur. Alle rapportages zijn geautomatiseerd, digitaal en real-time, zonder bewerkingsslagen. Als authentieke data voor altijd beschikbaar blijven (principe 5) dan kan alle daaruit afgeleide informatie (zoals rapportages) daarmee altijd worden gereconstrueerd en hoeft deze niet bewaard te blijven. Zoeken naar de aansluiting is niet meer nodig.
8. **Meer doen met minder informatie:** Sturingsinformatie wordt op transparante wijze uit authentieke data afgeleid. Verantwoordingsinformatie is gebaseerd op sturingsinformatie of kan uit dezelfde data worden herleid.
9. **Informatie is onbeperkt schaalbaar:** Doordat de informatiestructuur is ingericht in logische eenheden van één woning en één klant, is het geheel niet complexer dan de delen waar het de som van is. Een corporatie met 100.000 woningen is niet ingewikkelder dan een corporatie met 10.000, of 100 eenheden. Het is wel méér werk, maar niet moeilijker. En bovendien is het werk dat door automatisering steeds sneller

⁹ Rapport Mindert Mulder: een van de geïnterviewden stelt dat de gemiddelde corporatie 150 applicaties heeft draaien en jaarlijks bijna €1 mln. aan licentiekosten uitgeeft. Out of pocket ICT-kosten worden geraamd op 10%-15% van de bedrijfskosten.

¹⁰ IoT: Internet of Things, het gegeven dat alledaagse voorwerpen in en om het huis via het internet kunnen communiceren met personen en met andere objecten, en op grond hiervan autonome beslissingen kunnen nemen.

kan worden uitgevoerd¹¹. We kunnen onze aandacht meteen richten op wat aandacht vraagt. Intern en extern toezicht worden selectief: toezicht op maat.

Kader: Corporaties en inkomensregistratie

In het door SIRA consulting uitgevoerde onderzoek naar de knelpunten in de verantwoordingsinformatie ('Beperken lastendruk voor woningcorporaties'), wordt de voorgeschreven werkwijze voor de verificatie van inkomensgegevens van klanten meermalen genoemd en wordt aanbevolen om hiervoor een centraal register, aangesloten op de belastingdienst, in te stellen. Toepassing van onze leidende principes zou kunnen leiden tot de volgende werkwijze: de klant geeft, bijvoorbeeld op 1 juni 2020, tijdens het gesprek in de woning waarbij de huurovereenkomst (digitaal) wordt getekend, toestemming aan de medewerker van de corporatie om via een applicatie van AW en Belastingdienst (en de API van de belastingdienst), o.a. de vraag te beantwoorden of het inkomen van deze klant lager is dan €x. Dat levert, eventueel nadat de klant nog een aantal aanvullende vragen heeft beantwoord, een eenvoudig antwoord, bijv. in de vorm van een rood of groen vlaggetje op, waarna de huurovereenkomst al dan niet, of met een aangepast huurbedrag, kan worden getekend. Het signaal hoeft niet eens te worden geregistreerd bij de corporatie, noch bij de belastingdienst of de AW. We weten immers dat als de AW later (uiteindelijk in de vorm van een massale digitale uitvraag bij de Belastingdienst), dezelfde vraag stelt, voor deze overeenkomst onder vermelding van de datum 1 juni 2020, het systeem hetzelfde antwoord naar de situatie per die datum zal geven. Hiermee is de hele inkomensregistratie door corporaties ineens overbodig geworden, inclusief alle controles die daarop, intern en door de extern accountant, nu moeten worden uitgevoerd. Dat levert niet alleen een forse vermindering op van de administratieve lasten, maar bovendien een veel minder fout- en misbruikgevoelige toepassing van de regels en procedures.

¹¹ In een 'gedachte-experiment' is beredeneerd dat in een informatiesysteem dat alles heeft teruggebracht tot de schaal van de corporatie met één woning, de modelmatige bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat van die ene woning een fluitje van een cent wordt. Alle benodigde objectgegevens van die ene woning zitten immers al bij elkaar en de modelparameters kunnen daarmee eenduidig worden bepaald. Een corporatie met 50.000 woningen moet die berekening 50.000 keer uitvoeren en een tabel vullen met de uitkomsten. Het totaal is de MVS van de portefeuille. Dat kost (nu nog) een paar uur, maar ingewikkeld is het niet. Uiteindelijk kan zelfs de hele jaarrekening per woning worden opgesteld en worden geconsolideerd tot de jaarrekening op het niveau van de corporatie.

4. Ontwikkelingen in informatievoorziening

4.1 XBRL/SBR

XBRL is een internationale open standaard voor gegevensuitwisseling. Op basis van deze standaard wordt in Nederland, onder regie van de overheid (Logius, de dienst digitale overheid van het ministerie van BZK), een programma uitgevoerd onder de titel Standard Business Reporting (SBR), met vergaande gevolgen voor de rapportage door woningcorporaties naar o.a. de autoriteiten, de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. Hier wordt verder verwezen naar de website van Logius¹² en naar paragraaf 4.5 hierna.

4.2 Data of gegevens¹³

In de uitvoering van alle bedrijfsprocessen ontstaan steeds meer data. Deze worden beheerd (vastgelegd, bewaard, ontsloten) binnen het primaire (informatie)systeem van de corporatie. Daarbij vindt in toenemende mate integratie van overige binnen de corporatie gebruikte systemen en applicaties plaats. Het gaat hierbij in eerste instantie om ruwe data die ontstaan als gevolg van een handelen of gebeurtenis waarmee ze altijd verbonden blijven, en die aldus kunnen worden geïdentificeerd en geverifieerd. Dit noemen we authentieke (ruwe) data. Na volledige implementatie van SBR worden ruwe data bij de eerste vastlegging voorzien van een XBRL-kenmerk, dat dient als een soort barcode of -moderner- als een RFID-tag.¹⁴ Met dit kenmerk wordt een gegeven als zogenaamd gegevenselement eenmalig en voor altijd eenduidig gedefinieerd. En ook dit gegevenselement blijft voor altijd verbonden met de handeling of gebeurtenis waaruit het in de vorm van ruwe data is ontstaan. Dat maakt het tot een authentiek gegevenselement, de meest elementaire vorm van informatie.

Waar we in de afgelopen decennia al een sterke toename van data zagen, is de verwachting dat de opkomst van internet of things (IoT¹⁵), tot een ware explosie van data leidt, vooral rondom de mens en ook in diens leefomgeving (woning). Die sterke groei van de gegevensstromen en -bestanden betreft vrijwel uitsluitend data die automatisch en zonder bewuste menselijke beoordeling, door zogenaamde sensoren worden geregistreerd en van een kenmerk voorzien. De vastlegging is onderdeel van de gebeurtenis geworden en vergt geen aparte administratieve handeling. Steeds vaker zal één gecompliceerde administratieve menselijke handeling, zoals het 'inboeken' van een inkoopfactuur, worden vervangen door een groot aantal vastleggingen van authentieke gegevenselementen op een veel vroeger punt in het bedrijfsproces. In dit voorbeeld gegevens over de prestatie waarop die factuur betrekking heeft.

¹² <https://www.sbr-nl.nl/>

¹³ De termen data, gegevens en gegevenselementen worden door elkaar gebruikt. Gegevens is 'gewoon' Nederlands spraakgebruik. Data is even gewoon, maar dan in het Engels. En gegevenselement is een begrip uit de Nederlandse literatuur over XBRL/SBR.

¹⁴ Logius vergelijkt een gegevenselement met een legoblokje, waarmee in SBR rapportages kunnen worden gebouwd. Ieder blokje is voorzien van een XBRL-code (barcode), waarmee het eenduidig wordt gedefinieerd en waarmee kan worden bepaald welke plek het in welke verschillende rapportages kan innemen.

¹⁵ We stoppen binnenkort sensoren in kozijnen om daarmee de onderhoudsbehoefte te monitoren.

De capaciteit van ICT-systemen groeit nog steeds exponentieel. De kosten van geautomatiseerde opslag, transport en bewerking dalen daardoor nog steeds sneller dan de groei van onze behoefte aan gegevens. Terwijl onze authentieke gegevenselementen een steeds lagere kostprijs hebben, krijgen ze een steeds hogere waarde. Deze meest elementaire vorm van informatie is (letterlijk) onvervangbaar. Je kunt het hele bewerkingsproces ná de eerste vastlegging op ieder moment opnieuw uitvoeren, met dezelfde uitkomst, maar de gebeurtenis of handeling waarmee het allemaal begon, kan niet worden gereproduceerd. En aangezien een groeiend deel van deze gegevenselementen ook nog het karakter van persoonsgegevens heeft, zijn de consequenties van het verloren gaan of weglekken van deze gegevens steeds rampzaliger. Het zijn dus enerzijds assets met een forse vervangingswaarde en gelijktijdig vertegenwoordigen ze een enorme liability. Dubbel boekhouden in optima forma.

Om de authenticiteit te waarborgen, is het principe dat authentieke gegevenselementen binnen het primair systeem niet rechtstreeks kunnen worden benaderd. De toegang is geregeld door middel van application programmer interfaces (API's). Alle andere vormen van informatie worden via de API's afgeleid uit authentieke gegevens. De authentieke gegevenselementen zelf zitten als het ware opgesloten in een kluis waar niemand rechtstreeks bij kan, c.q. deze data zomaar kan wijzigen.

4.3 Afgeleide gegevens worden vervangen

Heel veel data in onze systemen zien er nu uit als authentieke gegevenselementen, doordat ze op dit moment één enkele waarde hebben, die het gevolg zou moeten zijn van een gebeurtenis of handeling waarmee ze blijvend zijn verbonden. Bij nadere beschouwing blijken deze gegevens echter slechts de opgeslagen (tussen)uitkomst van een in essentie administratief proces. Neem als voorbeeld de huidige maandhuur van een specifieke woning. De woning is al een tijdje verhuurd aan dezelfde bewoner, dus die huurprijs lijkt het gevolg van een gebeurtenis: de laatste jaarlijkse huuraanpassing. Maar als je daar wat beter naar kijkt, dan is de huurprijs exact te herleiden op de huurprijs die destijds, bij het aangaan van de huurovereenkomst, voor deze woning gold. Met herleiding via de vaststelling van alle jaarlijkse huuraanpassingen sindsdien en eventuele verbeteringen tegen huurverhoging, allemaal gebeurtenissen en handelingen. En vervolgens blijkt zelfs de destijds geldende huurprijs weer te herleiden tot de kenmerken die de woning toen had in combinatie met het op dat moment geldende huurprijsbeleid van de corporatie. Als gevolg van de in de vorige paragraaf geschetste ontwikkeling zullen steeds meer authentieke gegevens uit vroeger tijden en verder voorin bedrijfsprocessen tegen verwaarloosbare kosten beschikbaar blijven. Gegevens die herleidbaar blijken te zijn, zoals de actuele contracthuur in dit voorbeeld, zullen we daarentegen steeds minder blijven bewaren. Een afgeleid gegeven is namelijk niet meer verbonden met de werkelijkheid van de woning en de klant, is niet authentiek en daardoor vatbaar voor veroudering. De huidige praktijk van het opslaan van afgeleide gegevens voor later gebruik is de belangrijkste oorzaak voor de voortdurende vervuiling van de informatiesystemen van corporaties, bijvoorbeeld als het gaat om de WWS-punten.

4.4 Sturingsinformatie

In de sturing van de (processen van de) corporatie wordt op ieder niveau informatie gebruikt. Data worden opgehaald, bewerkt en geanalyseerd en de afgeleide informatie die daarvan het product is wordt gedeeld en verder bewerkt tot rapportages. Het doel van dit alles is om op alle niveaus en dus uiteindelijk ook bestuurlijk 'in control' te zijn. We onderscheiden strategische, tactische en operationele sturingsinformatie. In de verdere uitwerking van dit stuk gaan we alleen in op het strategische niveau.

Traditioneel wordt informatie verwerkt volgens een vaste systematiek. Door een organisatie stroomt informatie vanaf de bron door steeds bredere kanalen om uiteindelijk uit te monden in een geaggregeerde rapportage. Die systematiek is ook bepalend voor de wijze waarop informatie wordt bewaard: in brondocumenten die zijn gerangschikt op basis van de plaats en het moment waarop ze in het systeem 'te water werden gelaten'. Denk aan de ordner met de inkoopfacturen van januari 2017. En in verwerkingsverslagen en tussenrapportages. Een element van de rapportage kan, door het spoor terug te zoeken, worden herleid tot de bron. Een wijziging in de informatiebehoefte of van de regels van verslaglegging en externe verantwoording, vraagt om het aanpassen van het proces, het schrijven van een nieuw rapport of het 'bouwen' van nieuwe indicatoren. Incidentele rapportages kunnen slechts met grote moeite en tegen hoge kosten worden geproduceerd. In de (accountants)controle op de rapportage ligt het accent op het proces van informatieverwerking.

Systeemgerichte controle, met als uitkomst een uitspraak over de getrouwheid van de rapportage: report level assurance.

In de vorige twee paragrafen is uiteengezet hoe uiteindelijk slechts de authentieke gegevenselementen worden bewaard. Aan de wijze waarop dat gebeurt, worden hoge eisen gesteld: betrouwbaar, want verifieerbaar aan de hand van de gebeurtenis of handeling waardoor ze zijn ontstaan. Eenduidig gedefinieerd met behulp van een XBRL-kenmerk, vanuit een gecertificeerde taxonomie. En blijvend beschikbaar en systematisch te ontsluiten. In de (accountants)controle verschuift het accent naar de kwaliteit van die authentieke gegevenselementen. Dat noemen we data level assurance. Dit resulteert in een platform met 'intelligente' gegevens die zelf in staat zijn om te navigeren van de bron naar de juiste plaats in iedere rapportage die op basis van SBR wordt ontworpen¹⁶. Met als effect dat we op ieder moment en naar elk gezichtspunt rapportages kunnen produceren. Met meer mogelijkheden voor data-analyse ten behoeve van risico- en scenarioanalyse. En met betere mogelijkheden om in dezelfde omgeving te sturen op zowel financiële als niet-financiële indicatoren. Gegevensanalyse wordt een veel belangrijk onderdeel van het sturen van een organisatie en wordt een dynamisch proces als grote hoeveelheden gegevens direct kunnen worden ontsloten, zonder dat daarvoor rapporten en afgeleide indicatoren moeten worden gebouwd.

Zagen we in paragraaf 4.2 al dat steeds minder administratieve brondocumenten hoeven worden bewaard, dan zien we nu dat ook geen verwerkingsverslagen en rapportages meer worden opgeslagen. Enerzijds omdat bij deze dynamische wijze van sturing geen periodieke rapporten volgens vast stramien zullen worden gebruikt.

¹⁶ Zie de vergelijking van het XBRL-kenmerk met de streepjescode of de RFID-tag. Ook daarmee wordt in logistieke processen de intelligentie van het systeem verplaatst naar het individuele object, dat daarmee zelf de weg naar de eindgebruiker lijkt te kunnen vinden.

Anderzijds omdat ieder rapport dat op een bepaald moment kan worden opgesteld, ook op ieder later tijdstip kan worden gereconstrueerd.

De enige uitzondering lijkt vooralsnog de in SBR gedeponeerde jaarrekening met (elektronische) accountantsverklaring. Als deze de disruptieve innovaties overleeft, zal die vooral betekenis houden als een jaarlijks ijkmoment voor de door de corporatie continu beschikbaar gestelde informatie.

4.5 Externe verantwoordingsinformatie

Alle informatie waarmee (het bestuur van) de corporatie laat zien dat ze de juiste dingen goed doet en derhalve in control was, heeft het karakter van verantwoordingsinformatie (terugblik). Het bestuur legt op de eerste plaats intern verantwoording af (RvC / RvT). In hoofdstuk 1 is uiteengezet dat deze interne verantwoording deel uitmaakt van de interne checks en balances en daarmee van het sturingsmodel.

Extern wordt verantwoording afgelegd aan de autoriteiten (AW, WSW, BZK).

Bovendien legt de corporatie verantwoording af aan overige belanghouders, zoals de gemeenten waar zij werkzaam is (monitoring prestatieafspraken) en haar huurdersorganisaties. Ook naar de maatschappij in de vorm van het jaarverslag (bestuursverslag, jaarrekening, accountantsverklaring).

SBR is in Nederland op initiatief van de overheid ontwikkeld als standaard voor de uitwisseling van verantwoordingsinformatie. SBR is al voorgeschreven als de 'taal' voor de verplichte deponering van jaarrekeningen bij de Kamer van Koophandel en wordt in toenemende mate voorgeschreven bij verplichte informatieverstrekking aan de overheid. Onderdeel van het SBR-project is de ontwikkeling van 'woordenboeken', zogenaamde taxonomieën. Vanuit een internationale taxonomie is een Nederlandse taxonomie ontwikkeld (NT) en de verwachting is dat op basis hiervan verdiepende taxonomieën voor specifieke sectoren zullen ontstaan. Die zullen niet alleen gericht zijn op verplichte verantwoordingsinformatie, maar ook op informatie-uitwisseling binnen concerns en tussen bedrijven, voor benchmarking, voor specificaties van ICT-projecten of in het handelsverkeer.

De ontwikkeling van een specifieke taxonomie gebeurt in het algemeen top-down en over de volle breedte. Vanwege de verplichte digitale deponering van jaarstukken met ingang van boekjaar 2016, zijn alle modellen voor de jaarrekening in SBR beschikbaar. In 2016 heeft een aantal corporaties deelgenomen aan een pilot SBR in het corporatiedomein, waarbij de jaarrekening 2015 in SBR is overgezet. Deze pilot heeft, met uitbreiding, een vervolg gekregen in 2017. Er is een taxonomie voor woningcorporaties ontwikkeld, waarmee RJ645 een vertaling naar SBR heeft ondergaan. Tot nu toe is het hierbij gebleven¹⁷. Binnen de taxonomie voor banken is wel een vastgoed taxonomie ontwikkeld, waarmee rapportages voor de beoordeling van de waarde van gefinancierd vastgoed als onderpand (DNB) in SBR op het niveau van individuele objecten kan worden aangeleverd.

¹⁷ Naar ik heb begrepen is zelfs deze fase nog lang niet afgerond. En bij de start van de tweede fase van de pilot SBR voor corporaties waren veel aanwezigen niet onder de indruk van wat in de eerste fase was bereikt.

4.6 Advies voor de transitie van dVi naar system to system o.b.v. SBR

In 2014 heeft Logius een rapport¹⁸ opgesteld waarin wordt geadviseerd om de transitie van de aanlevering van verantwoordingsinformatie via de dVi naar system to system uitvraag op basis van SBR, in een aantal fasen met zogenaamde steppingstones uit te voeren:

- Steppingstone 1: Jaarrekening kan in SBR system-to-system door de corporatie aangeleverd worden bij CorpoData.
- Steppingstone 2: Alle informatie van dVi/dPi kan in SBR system-to-system aangeleverd worden bij CorpoData.
- Steppingstone 3: Op basis van de ontstane situatie herzien partijen gezamenlijk het informatie landschap en zij bekijken in de structuur die ontstaan is, op welke wijze zij verder invulling wensen te geven aan de verdere standaardisatie binnen de informatievoorziening.

In aanvulling op de drie door Logius geadviseerde steppingstones, adviseren wij (voortschrijdend inzicht):

- Bij steppingstones 1 en 2 is nu sprake van 'aanleveren bij Corpodata'. Dit kan worden vervangen door een portal in het informatiesysteem van de corporatie, waar de verantwoordingsinformatie in SBR kan worden afgehaald. Hoe de informatie in dit venster wordt gereedgezet, is de verantwoordelijkheid van de corporatie. Hoe en door wie (gemachtigde) deze wordt opgehaald, is de verantwoordelijkheid van de autoriteiten.
- Bij steppingstone 2 te prioriteren op basis van de mate waarin de informatie een rol speelt in de sturing binnen de corporatie. En dan niet te volstaan met het telkens één of enkele lagen verdiepen, maar bij ieder gegeven zoveel mogelijk het proces van authentieke gegevenselementen tot aan te rapporteren verantwoordingsinformatie eenduidig te omschrijven, incl. alle gegevensdefinities.
- In het kader van steppingstone 3 te onderzoeken onder welke voorwaarden (kosten, verantwoordelijkheid, autorisatie, privacy bewoners, etc.) aan de autoriteiten kan worden toegestaan om door hen ontwikkelde SBR-algoritmen te plaatsen in de informatiesystemen van de corporaties, waarmee de gewenste verantwoordingsinformatie, alsmede de hierna te noemen statistische informatie, uit de authentieke gegevenselementen van de corporatie kan worden samengesteld. Daarmee wordt de verantwoordelijkheid van de corporatie teruggebracht tot het beschikbaar stellen van het eerder genoemde platform met gevalideerde intelligente gegevens. (integrated continuous business-assurance platform)

4.7 Statistische informatie

De informatiebehoefte van externe partijen gaat (veel) verder dan de wettelijk voorgeschreven verantwoordingsinformatie. Zo heeft BZK (ook n.a.v. Kamervragen) behoefte aan informatie over ontwikkelingen in de woningmarkt of bij (delen van) de doelgroep van de corporaties. Daarnaast zijn er allerlei organisaties die informatie van corporaties willen ontvangen en daar soms ook wettelijk aanspraak op kunnen maken: gemeenten, CBS, Kadaster, Belastingdienst, Kamer van Koophandel. Deze

¹⁸ Vervolgstappen, Quick Scan SBR in het corporatiedomein

vatten wij onder de noemer 'statistische informatie' en worden wat ons betreft voortaan buiten de rapportageverplichtingen gehouden, dan wel wordt door de toezichthouders (of ministerie) zelf afgetapt bij de bron (woning, bewoner dan wel de organisatie geautoriseerd door die bewoner dan wel bij de Belastingdienst). Zie hiervoor steppingstone 3 voor de wijze waarop in de verdere toekomst in deze informatiebehoeften kan worden voorzien.

4.8 Blockchain

De datarevolutie gaat nog veel verder. De volgende fase is die van de blockchain¹⁹. Een blockchain is een zogenaamde gedistribueerde database, waarin ook de verificatie van gegevens decentraal en gedistribueerd plaatsvindt. Om het snel te begrijpen, kun je de blockchain vergelijken met een financiële administratie waarin een groot aantal bedrijven samen één grootboek gebruiken. De 'oer-blockchain' is Bitcoin. Hoewel dit systeem als blockchain primitief is, wordt het nog steeds beschouwd als minstens zo veilig als het traditionele betalingsverkeer²⁰. Zonder op de betekenis van blockchain voor corporaties vooruit te willen lopen, kan gezegd worden dat de in dit hoofdstuk beschreven ontwikkelingen in data en informatie, de corporatie ook voor blockchain in een veel betere uitgangspositie brengen.

¹⁹ Zie <https://nl.wikipedia.org/wiki/Blockchain>

²⁰ Illustratief is dat hackers voor het opheffen van de blokkades bij ransomware uitsluitend in Bitcoin betaald willen worden.

5. Sturingsvariabelen, risico- en prestatie-indicatoren

5.1 Betekenis in het kader van het minimaal sturingsmodel

In hoofdstuk 1 is beschreven hoe het sturingsmodel van de corporatie zich tot de huidige vorm heeft ontwikkeld en welke elementen daarin in de meeste gevallen zijn te herkennen als 'grootste gemene deler'. Dat bleek in drie sturingsvelden te kunnen worden ingedeeld. In hoofdstuk 2 hebben we een vijftal trendclusters geschetst die bepalend zijn voor de omgeving waarin de corporatie in de toekomst succesvol moet opereren. Combinatie van het huidige sturingsmodel met de trendclusters, leverde in hoofdstuk 3 een negental leidende principes op voor het sturingsmodel in de toekomst. In hoofdstuk 4 hebben we die gecombineerd met een aantal ontwikkelingen in de opslag, het gebruik en de uitwisseling van gegevens en informatie. Dat leverde een 'stip op de horizon' op, in de vorm van een wensbeeld voor de sturings- en verantwoordingsinformatie in de corporatie van de toekomst. Centraal daarin staat het belang van betrouwbare, authentieke, eenduidig gedefinieerde gegevenselementen, die blijvend systematisch kunnen worden ontsloten en de basis vormen voor iedere vorm van sturings- of verantwoordingsinformatie.

Daar zouden we het bij kunnen laten. Het rapport van Mindert Mulder, waaruit het project Minimaal Sturingsmodel is voortgekomen, benoemt die 'stip' in de vorm van voorstellen voor de toekomstige architectuur, als de uitkomst op basis waarvan een bestuurlijk akkoord kan worden gesloten, waarna het bestek voor 2022 kan worden uitgezet. Toch zou dit een onvoldoende concreet resultaat opleveren. Mulder heeft het project MSM ook omschreven als het door de corporaties 'in eigen kring bepalen van de gegevens die voor de interne sturing noodzakelijk zijn' en daarmee meer een concrete verwachting gewekt.



In hoofdstuk 4 hebben we voortgebouwd op het advies van Logius om de transitie van de dPi/dVi systematiek naar system-to-system uitdraag met gebruikmaking van het programma SBR, in drie stappen met 'steppingstones' uit te voeren. De eerste stap is heel concreet. Deponering van de jaarrekening in SBR is voor alle bedrijven

verplicht en geldt dus ook voor corporaties. Aanlevering van diezelfde SBR-jaarrekening bij de autoriteiten, inclusief de rechtstreeks uit de jaarrekening te herleiden onderdelen van de dVi, is daarmee slechts een technisch vraagstuk, waarvan we mogen verwachten dat het op korte termijn wordt opgelost. Daar hoeven we dus verder geen aandacht aan te besteden. Hoogstens kan worden gestreefd naar een verdere harmonisatie van waarderings- en presentatievoorschriften, maar dat vindt dan plaats in de werkgroep RJ645²¹ en valt buiten het bestek van ons project.

De derde steppingstone is conceptueel beschreven en wordt pas verder ingevuld na het bereiken van de tweede. Dan wordt het landschap overzien en worden keuzes gemaakt vanuit de dan ontstane structuur. Hoofdstuk 4 bevat voor nu voldoende aanwijzingen voor hoe dat landschap en die structuur er dan zullen uitzien. Dat hoeven we vandaag niet concreter te maken.

Dan resteert voor invulling op korte termijn, de tweede steppingstone, die we hebben omschreven als het inrichten van een portal in het informatiesysteem van de corporatie, waar alle verantwoordingsinformatie, (voorzover die niet rechtstreeks uit de jaarrekening kan worden afgeleid), in SBR kan worden afgehaald. Bij deze stap adviseren we om te prioriteren op basis van de mate waarin de informatie een rol speelt in de sturing binnen de corporatie. En om dan niet te volstaan met het telkens één of enkele lagen verdiepen, maar bij ieder gegeven zoveel mogelijk het proces van authentieke gegevenselementen tot aan te rapporteren verantwoordingsinformatie eenduidig te omschrijven, incl. alle gegevensdefinities.

Om hiermee een begin te maken, zal in dit hoofdstuk van elk van de drie sturingsvelden worden aangegeven waar en op welke wijze in de komende tijd gewerkt kan worden aan het verbeteren van de kwaliteit van gegevenselementen, zodat zoveel mogelijk van de huidige dVi-informatie met minimale administratieve lasten en verstoring van bedrijfsprocessen, beschikbaar kan worden gemaakt. Eerst via de traditionele Corpodata werkwijze, maar hopelijk al snel via de portal.

Hiermee wordt het verhaal een stuk concreter, maar ik hoop te voorkomen dat deze concrete invulling het zicht op de stip aan de horizon belemmert. Dat zou bij de autoriteiten de indruk wekken dat prioritering op basis van het sturingsmodel hun toegang tot informatie waar zij recht op hebben, blijvend beperkt omdat die niet van betekenis is in het minimaal sturingsmodel. Of bij corporaties de indruk dat zij, door hun sturingsinformatie tot het minimum te beperken, hun verantwoordingsplicht blijvend kunnen beperken. Of dat corporaties hun interne besturing moeten regelen met dwingend voorgeschreven prestatie-indicatoren, omdat dat zo door Aedes met de autoriteiten is afgesproken. Hoe de verantwoordingsinformatie in de portal van de individuele corporatie wordt gereedgezet, is de verantwoordelijkheid van het bestuur

²¹ M.i.v. najaar 2017 fungeert deze werkgroep onder de paraplu van een nieuw opgerichte NBA-werkgroep Woningcorporaties. Dat geldt ook voor de bestaande werkgroepen SBR Woningcorporaties en Controleprotocollen Woningcorporaties. De nieuwe werkgroep bestaat op dit moment uit vertegenwoordigers van de openbaar accountants(kantoren) en wordt in 2018 uitgebreid met accountants in business (AiB'ers) werkzaam bij corporaties.

van die corporatie. Net zo goed als dat het bestuur verantwoordelijk is voor de inrichting van een bij de corporatie passend sturingsmodel. Dat hoeft niet verder te worden ingevuld dan met Woningwet en BTIV al is gebeurd. Aedes wordt geadviseerd om dit in de communicatie, zowel naar de leden, als in het bestuurlijk akkoord met de autoriteiten, duidelijk te verwoorden.

Ik hoop ook te voorkomen dat de indruk ontstaat, bij leden of bij de autoriteiten, dat het met het bestuurlijk akkoord en het bereiken van de tweede steppingstone klaar zou zijn. Het rapport bevat voldoende aanleiding om de transitie naar een andere informatiehuishouding en een ander sturingsmodel voortvarend op te pakken. Dat hoeft niet het dwingende gevolg te zijn van de ontwikkeling in het corvee van de verantwoordingsinformatie, maar past uitstekend in de ontwikkeling van het Corporatie Benchmark Centrum²². Er is veel werk aan de winkel en er zijn, zowel in de bedrijfsvoering als in de dienstverlening naar de klant grote voordelen te behalen. De horizon schuift met het verstrijken van de tijd steeds verder weg, maar je moet die stip wel dichterbij zien komen.

5.2 Sturen op maatschappelijk resultaat

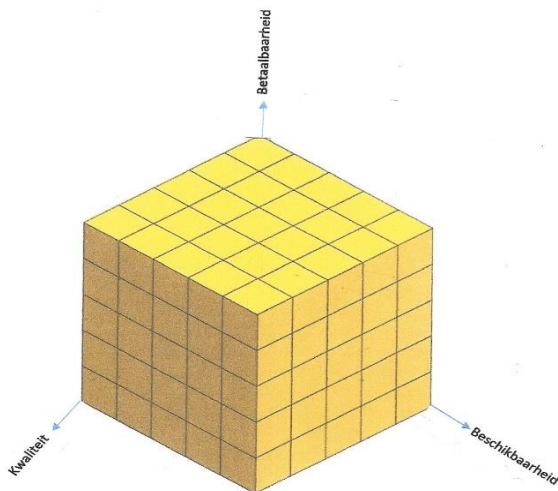
Van de drie sturingsvelden wordt dat van de maatschappelijke prestaties in de huidige praktijk het meest divers uitgewerkt en is de meting en verantwoording het minst ontwikkeld. De Publieke Managementletter Woningcorporaties (NBA) wijdt hier één van de vijf signalen aan: bestuurlijke verantwoording onderbenut. Daarin wordt geconstateerd dat er nauwelijks goede voorbeelden zijn van corporaties die inzicht geven in de realisatie van hun maatschappelijke prestaties. Terwijl de verplichte analyse van het verschil tussen marktwaarde en bedrijfswaarde daar aanknopingspunten voor biedt. Dit leidt tot de aanbeveling aan de corporaties en Aedes om te komen tot een sectorbrede handreiking voor maatschappelijke verantwoording, bijvoorbeeld door een model voor deze analyse te ontwikkelen.

Het wordt steeds gebruikelijker om de maatschappelijke prestaties van corporaties te relateren aan de primaire functie 'Wonen' en die uit te drukken in de dimensies beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Daarbij is de totale prestatie niet de som, maar het product van de drie dimensies. Daarmee wordt tot uitdrukking gebracht dat het om een evenwichtige groei langs de drie assen gaat. Alles inzetten op één van de drie en de beide anderen verwaarlozen, levert uiteindelijk geen (maatschappelijke) waarde.²³ We zien dan ook dat in lokale prestatieafspraken wordt gestreefd naar een evenwichtige inzet op deze drie assen.

²² Hier wordt vaak (en ook door Mindert Mulder) het voorbeeld van de burgerluchtvaart gebruikt. Daar worden ongelukken voorkomen doordat alle partijen in de keten daarvoor zelf verantwoordelijk blijven. Vanuit die verantwoordelijkheid wordt informatie gedeeld en kan men leren van elkaars fouten. De risico-regelreflex wordt tot een minimum beperkt.

²³ Het product van drie waarden waarvan er één nul is, is altijd nul. En als je langs één as de waarde met 10% verbetert, terwijl je er op de twee andere 10% inlevert, is het resultaat dat het volume van de balk met meer dan 10% afneemt.

Het maatschappelijk resultaat wordt bepaald door de match tussen vraag en aanbod: wat kan en wil de klant, wat kost de woning en wat krijg je ervoor terug. Omdat de klant (huishouden) en de woning uniek zijn, heeft het maatschappelijk resultaat alleen betekenis op het individuele niveau waar de match plaatsvindt (klant/woning). Enerzijds is het prachtig dat corporaties en hun klanten oneindig veel van dit soort unieke matches kunnen maken, anderzijds lijkt het onbevredigend dat het resultaat van de match alleen op dat niveau kan worden bepaald. Interne en externe verantwoording betreffen het gehele gevoerde beleid van (het bestuur van) de corporatie. De neiging bestaat om alle individuele resultaten te sommeren of te middelen. Dat levert echter onzinnige uitkomsten op. In onderstaande figuur is het volume van de kubus gelijk aan het product van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Maar de grote kubus bestaat uit evenveel blokjes als er huidige en toekomstige combinaties van woningen en klanten zijn. Waarbij in ieder blokje een andere en meestal niet lineaire schaalverdeling op de drie assen geldt. De totale inhoud van de kubus kan dus onmogelijk bepaald worden als het product van de totale of gemiddelde score op ieder van de drie assen.



Door het probleem op deze wijze als onoplosbaar op het totaalniveau te omschrijven, hebben we echter meteen de oplossing. Dit is namelijk een mooi voorbeeld van leidend principe 9: informatie is onbeperkt schaalbaar. Het lijkt op het voorbeeld van de marktwaarde in verhuurde staat in voetnoot 6. Ook hier vinden we de oplossing door de maatschappelijke prestatie, de match tussen vraag en aanbod, het volume als product van de score op de drie assen ($B \times B \times K$), telkens per woning te bepalen, met de uitkomsten een tabel te vullen en vervolgens het totaal te bepalen. Waarbij allerlei mogelijkheden bestaan om de uitkomst (en de ontwikkeling daarvan in de tijd) te analyseren.

Resteert 'alleen nog even' de vraag hoe je de score op iedere as, per woning bepaalt. Daarbij gaan we gebruik maken van de enorme mogelijkheden tot data-analyse die

ontstaan doordat we alle authentieke gegevenselementen op woningniveau bij elkaar hebben opgeslagen en op elk moment systematisch kunnen ontsluiten.

Mogelijkheden die exponentieel toenemen als we system-to-system gegevens uit kunnen vragen uit de onderling gekoppelde databases van alle woningcorporaties. Verschillen tussen bijvoorbeeld klantoordeel over de kwaliteit van de woning en de dienstverlening, en tussen onderhoudskosten of huurprijsniveaus van op basis van fysieke kenmerken vergelijkbare woningen kunnen in beeld gebracht en ter discussie gesteld worden op een wijze die tot voor kort onbereikbaar leek. Zowel in het kader van benchlearning als ten behoeve van het afleggen van de verschuldigde verantwoording. We krijgen een enorme massa in beeld, met een voorheen zelfs voor een kleine corporatie niet haalbaar detailniveau. Hier ligt een belangrijke taak in de ontwikkeling van het CBC. Met de ontwikkeling van de instandhoudingsindex is hierin, nog op basis van heel beperkte gegevens, een belangrijke stap gezet. Overigens is ook de wijze waarop het Handboek Modelmatig Waarderen Marktwaaarde is opgezet en wordt onderhouden, een voorbeeld van deze manier van analytisch bepalen van modelparameters op basis van objectgegevens. Om daarmee vervolgens een waardering van een groot aantal woningen in een portefeuille uit te voeren, is weliswaar een secuur werkje, maar de complexiteit is beperkt. Computers zijn erg goed in dergelijk werk.

Om input te krijgen voor het sturen op het maatschappelijk resultaat hebben we minimaal betrouwbare, authentieke en eenduidig gedefinieerde data nodig over:

- Betaalbaarheid, eenheid €: Op woningniveau: huurprijs (en bijkomende kosten, waaronder energie), historisch, huidig, maximaal redelijk, streefhuur, markthuur. Voorzover mogelijk op klantniveau (huurders en woningzoekenden): inkomen huurder en woningzoekenden.
- Beschikbaarheid, eenheid aantallen fysiek: Op woningniveau: indeling, gebruiksoppervlakken, gebruiksmogelijkheden, aanpasbaarheid. Op klantniveau (huurders en woningzoekenden): huishoudenstype, historische slaagkansen. Op portefeuilleniveau: begroting en realisatie transformatie (nieuwbouw, aan- en verkoop, sloop, renovatie).
- Kwaliteit, eenheid rapportcijfers: op woningniveau en voorzover mogelijk klantniveau: klantoordeel (woning, woonomgeving en dienstverlening), technische vastgoedkwaliteit (uitrusting en conditie).

Een deel van de woningdata is van betekenis in het kader van het woningwaarderingssysteem (WWS). Het gaat hierbij om oppervlakten en uitrusting van ruimten, energie index, etc. Het heeft de voorkeur om de onderliggende gegevenselementen op dat niveau met voorrang betrouwbaar, authentiek en eenduidig gedefinieerd te registreren. De WWS-punten zijn daaruit op ieder moment eenvoudig, eenduidig en actueel te berekenen. Deze punten zijn van belang in allerlei bedrijfsprocessen, maar ook voor de bepaling van de marktwaaarde in verhuurde staat en voor de dPi/dVi. Eenduidige definiëring van deze gegevens en verbetering van de kwaliteit en de mate waarin ze systematisch zijn te ontsluiten, verdient hoge prioriteit.

Alle fysieke informatie op woningniveau, dus ook de uitrusting, de veranderbaarheid en de conditie, kan bijdragen aan de kwaliteit van de meerjaren onderhoudsbegroting en de vastgoedsturing in de corporatie. Bovendien draagt dit bij aan de beheersing van onderhoudsuitgaven, ook door betere mogelijkheden voor technische analyse. En tot het in de benchmark zwaarwegende klantoordeel over het dagelijks onderhoud.

Alle data over klanten en zeker de inkomensgegevens, alsmede een groot deel van woninggegevens (financieel en fysiek) zijn aan te merken als persoonsgegevens in de zin van de AVG. (Zie hoofdstuk 3, principe 6.)

Kader: Duurzaamheid: wel of geen apart prestatieveld

Vaak wordt voorgesteld om duurzaamheid als vierde maatschappelijk prestatieveld te benoemen. Dat kan. Maar wij kiezen er in dit MSM niet voor. Niet omdat duurzaamheid niet belangrijk is, maar omdat we duurzaamheid als vierde prestatieveld te kort zouden doen. Om te beginnen omdat duurzaamheid de rode draad of de verbindende factor is in en tussen de drie dimensies van maatschappelijk rendement. Duurzaamheid is een belangrijk aspect van de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. Duurzaamheid heeft, via de energiekosten in de woonlastenbenadering, een effect op de betaalbaarheid. En duurzaamheid heeft, via de geschiktheid van de woning voor het huishouden waardoor die woning wordt bewoond, een sterke relatie met de beschikbaarheid: een eenpersoonshuishouden in een energiezuinige grote eengezinswoning heeft nog steeds een relatief grote ecologische footprint.

5.3 Sturen op financiële continuïteit

Financiële sturings- en verantwoordingsinformatie is reeds in hoge mate gestandaardiseerd in richtlijnen en wetgeving, ook internationaal. Interne sturing en externe sectorale verantwoording sluiten daar zoveel mogelijk bij aan. In 5.1 is reeds aangegeven dat het bereiken van de eerste steppingstone betekent dat de hele jaarrekening in SBR wordt vertaald en samen met de accountantsverklaring en de rechtstreeks uit de jaarrekening te herleiden elementen van de dVi door de autoriteiten vanaf de portal van de corporatie kunnen worden opgehaald. Voorzover er behoefte bestaat aan aanpassing of harmonisatie van waarderings- of presentatiegrondslagen, is de werkgroep RJ645 de aangewezen plek om dat te regelen.

De corporatie is zelf verantwoordelijk voor het proces van informatieverwerking waarmee de financiële verantwoordingsinformatie uiteindelijk (in SBR) op de portal wordt geplaatst. Maar iedere corporatie heeft er belang bij om dat zo efficiënt mogelijk te doen. En daarin kunnen alle corporaties van elkaar leren. Bovendien hebben we in hoofdstuk 4 gezien dat alle woningcorporaties in de komende jaren moeten ontdekken hoe ze op een fundamenteel andere wijze in het kader van hun sturing met informatie omgaan. Met als resultaat een veel grotere kwaliteit en

toegankelijkheid van gegevens. Een dergelijke transitie doe je het beste samen. Tenslotte is er, sinds Aedes met de benchmark is gestart, meer wil en bereidheid om de informatieverwerking onderling af te stemmen zodat je ook in andere dan de administratieve bedrijfsprocessen van elkaar kunt leren.

De bewerking van BW2 naar SBR gebeurt landelijk in samenwerking tussen Logius en de NBA. Voor RJ645 gebeurt hetzelfde met de werkgroep SBR voor woningcorporaties onder de koepel van de nieuwe NBA-werkgroep woningcorporaties. We adviseren Aedes om de uitwerking van de onderliggende (financiële) processen naar XBRL/SBR zelf op te pakken en zich daarbij te laten leiden door de relevantie van de informatie voor de sturing van de corporatie.

Voor de sturing op financiële continuïteit hebben we voorkeur voor twee indicatoren: ICR en LTV (o.b.v. beleidswaarde). Dat impliceert dat we minimaal betrouwbare, authentieke en eenduidig gedefinieerde data nodig hebben over:

- Operationele kasstroom per woning, historisch, huidig en verwacht toekomstig (huuropbrengst, overige opbrengst, bedrijfslasten, onderhoudsuitgaven, heffingen en belastingen). Dat betekent dat deze data (evt. met uitzondering van bedrijfslasten) te allen tijde op woningniveau beschikbaar zijn en blijven, zodat ze ook op dat niveau voor analyse en verantwoording kunnen worden benaderd.
- Leningen (nominale hoofdsom, rente- en aflossingsschema).
- Parameters voor de afslagen marktwaarde verhuurde staat naar beleidswaarde (beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, beheer).

Bij sturen op maatschappelijk resultaat hebben we al aangegeven dat alle gegevenselementen die een rol spelen in de waardering op marktwaarde in verhuurde staat, met voorrang eenduidig worden gedefinieerd. We gaan ervan uit dat de afslagen tot beleidswaarde op een met de marktwaarde in verhuurde staat vergelijkbare wijze, modelmatig uit dezelfde objectgegevens en eveneens per woning kunnen worden bepaald.

Voor eenduidige gegevensdefinities zien we een belangrijke rol voor het CBC, zoals deze die eerder voor de beheersbare bedrijfslasten en de instandhoudingskosten heeft vervuld.

Uiteraard kan een groot aantal andere financiële indicatoren worden berekend met behulp van de gestandaardiseerde externe verslaggeving. Deze hebben volgens ons minder betekenis voor de interne sturing. Voorzover daarbij in het kader van dPi/dVi een andere verdieping nodig is dan ten behoeve van de ICR en de LTV, heeft dat een lagere prioriteit.

5.4 Governance, risk en compliance

Het derde sturingsveld is dat van governance (integriteit van de besturing en besluitvorming), risicomanagement (beheersing van bedrijfs-, vastgoed- en portefeuillerisico's, zowel de financiële als de imagorisico's) en compliance (naleving van algemene en sectorspecifieke wet- en regelgeving): GRC. Wij vinden dit in de

eerste plaats de verantwoordelijkheid van de corporatie zelf, van het bestuur en het toezicht. Dat de wetgever daaraan een eigen invulling heeft gegeven, doet geen afbreuk aan die interne verantwoordelijkheid. Extern toezicht steunt zoveel mogelijk (en daarmee meer dan nu) op de interne invulling.

Dit zijn belangrijke aspecten van de sturing en ze verdienen dan ook een eervolle vermelding in een rapport over het sturingsmodel van de corporatie. Lastig is daarbij wel, dat de wijze waarop met gebruik van sturingsinformatie sturing aan de corporatie wordt gegeven, al uitgebreid aan de orde kwam bij de vorige twee sturingsvelden. Een aparte paragraaf over GCR wordt dan wel erg ‘meta’ en leidt tot herhaling. We hebben daarom volstaan met opname van een aantal kwalitatieve vragen over de aspecten van governance (toegespitst op de kwaliteit van bestuur en toezicht), risicobeheersing en compliance. Daarbij plaatsen we wel een aantal kanttekeningen:

- Op deze terreinen treedt al snel de neiging op om het geheel te vertalen in een checklist en deze vervolgens in te vullen volgens principes als ‘pas toe of leg uit’. Vertaling van het geheel naar een gewogen overall oordeel, lijkt problematisch.
- Checklists zijn een vorm van ‘hard control’. In toenemende mate wordt aan ‘soft controls’, gedrag, houding en cultuur, gewicht toegekend. Maar om daadwerkelijk genoeg te nemen met een vermindering van hard controls op basis van aantoonbare stevige soft controls, is vaak (nog) te veel gevraagd.
- De checklist benadering leidt ertoe dat elke corporatie cumulatief moet voldoen aan alle aspecten en dus alle vakjes van de checklist moet kunnen aanvinken. Dat is in strijd met een aantal van onze leidende principes.
- Zowel bij risk als compliance doet zich de complicatie voor dat gebreken die financieel / kwantitatief een beperkte materialiteit hebben, tot hoge boetes en sancties en grote imagoschade kunnen leiden²⁴.
- De nadruk ligt sterk op verantwoording over wat is gebeurd. Bij de start van ons project (juni 2017) was de sector nog steeds volop bezig met de verantwoording over 2016. Men blijft lang in de achteruitkijkspiegel kijken, terwijl de risico’s in de toekomst liggen. De grondslagen van de meerjarenbegroting, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige verhuurbaarheid en de daarvoor benodigde onderhoudsbehoefte, krijgen mogelijk weinig aandacht in de interne en externe audit, terwijl ze van belang zijn voor de (toekomstgerichte) marktwaarde in verhuurde staat. Daarbij wreekt zich bovendien de vaak gebrekkige kwaliteit en toegankelijkheid van de niet-financiële vastgoedinformatie, de Achilleshiel van de corporaties. De energie gaat dan zitten in de reconstructie van het verleden, niet in de verbetering van toekomstige informatievoorziening.

Wij hebben opdracht gekregen om een minimaal sturingsmodel te beschrijven en hebben dat opgevat als een beschrijving van wat in ieder geval, dus ook bij de meest ‘eenvoudige’ en minst risicovolle corporatie aanwezig moet zijn. En we bepleiten dat de verdere invulling en aanvulling zoveel mogelijk op basis van het specifieke risicoprofiel gebeurt en dat het extern toezicht door de autoriteit daarin volgt.

²⁴ Privacywetgeving is hiervan het ‘ideale’ voorbeeld.

Momenteel ligt een voorstel in de Tweede Kamer om alle corporaties vanaf 2.500 verhuureenheden²⁵ de status van Organisatie van Openbaar Belang (OOB) krijgen. De bedoeling was met ingang van boekjaar 2018, dat wordt vrijwel zeker een jaar later. De consequentie daarvan lijkt in ieder geval te zijn, dat de 206 corporaties die de OOB-status krijgen, juist op de hard controls allen op het zwaarste niveau zullen worden beoordeeld. Zie het kader OOB.

Wij hebben er daarom van afgezien om hier nog aanvullende suggesties in te doen en volstaan met het advies aan Aedes om, nadat de uitwerking voor de OOB-corporatie duidelijker wordt, een handreiking te schrijven met een 'light-versie' van een GRC-raamwerk voor de (351 – 206) 145 kleine corporaties. Ook daar zal de verwachting t.a.v. de formele GRC alleen maar toenemen.

Kader: OOB-status

De OOB status heeft een aantal directe effecten: de corporatie dient een accountant te benoemen met een speciale OOB-vergunning, die accountant moet altijd een zgn. opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) (lees second opinion door een kantoorgenoot) uitvoeren en verplicht een auditcommissie instellen. Voor corporaties tussen 2.500 en 10.000 vhe's betekent dit laatste alsnog een verzwarende t.o.v. Woningwet/BTIV. Uiteraard leidt een en ander tot een verzwarende van de interne en externe administratieve lasten (de OKB alleen al kost i.h.a. meer dan €12k) en tot vergroting van de druk op de sectorspecialisten bij de OOB-kantoren. Maar voor ons onderwerp is een indirect effect van het OOB-regime van groter belang. De OOB-dossiers vallen namelijk binnen de accountantskantoren onder direct toezicht van de AFM. En aangezien door dit besluit het aantal OOB's (voor invoering van het besluit waren het er 1.200, vooral beursfondsen en financiële instellingen) vooral toeneemt met 206 corporaties (en een handvol pensioenfondsen en enkele met name genoemde semi-overheidsinstellingen), komen de dossiers van de corporaties vol in die aandacht te staan. En daarbij moeten we er rekening mee houden dat de accountants al een aantal jaren heel veel last hebben van negatieve rapportages van de AFM, inclusief commerciële schade en zelfs boetes, en dat de AFM een uitermate formeel toetsingskader hanteert. Effect van een en ander zal in ieder geval zijn dat, als een corporatie erin slaagt om een OOB-accountant te vinden of te houden, de aanpak sterk rules-based en form-over-substance zal zijn. De accountant zal heel hoge eisen stellen aan de intern gehanteerde formele vastlegging van de regels op het gebied van GRC en van de handhaving en nakoming daarvan.

²⁵ In de tweede consultatieronde lag de grens nog op 1.500 vhe's. Aedes en NBA hebben succesvol gelobbyd voor een verhoging van de grens.

Bijlage:

Vragenlijst governance, risk, compliance:

Hoe functioneert het Bestuur?

Mogelijke kwaliteitsvragen:

- Hanteert de RvC een set prestatie indicatoren voor het Bestuur en wat blijkt daar uit?
- Neemt het Bestuur de ruimte om te ondernemen en risico's te nemen?
- Hoe betreft het Bestuur de belanghouders en wat is hun mening daarover?
- Voldoen de competenties (BTIV artikel 19) aan hetgeen de corporatie nodig heeft?
- Hoe formuleert de RvC het functioneren van het Bestuur en diens permanente educatie?
- Hoe staat het met medewerkerstevredenheid/ziekteverzuim, ICT-kwaliteit, regie tav P&C cyclus

(Hoe) functioneert het interne toezicht?

Mogelijke kwaliteitsvragen:

- (Waaruit) blijkt dat de RvC handelt volgens haar Toetsingskaders?
- Waaruit blijkt dat de RvC het Bestuur toetst op naleving van de Toetsingskaders?
- Welke onderwerpen heeft de RvC nadrukkelijk op de agenda gezet?
- Raadpleegt de RvC de businesscontroller buiten de vergadering en kan hij/zij dat zonder last of ruggespraak (onafhankelijkheidsprincipe bij Reglement) doen?
- Wat blijkt uit de Aw-governanceinspectie en / of uit de Aw-governanceaudit?
- Wat oordeelt de RvC over zichzelf, wat blijkt uit haar zelfevaluaties?
- Stelt de RvC zich aanspreekbaar op naar haar belanghouders?
- Wat is de toegevoegde waarde van de RvC voor de corporatie volgens de belanghouders?

Is er een functionerend risicomanagement en wat is de kwaliteit daarvan?

Mogelijke vragen:

- Ervaart de RvC dat het Bestuur in control is?
- Ervaart de RvC dat risicobewustzijn in de vezels van de organisatie zit?
- Welke risico's heeft het Bestuur in beeld en wordt dat gemonitord?
- Zijn de 24 businessrisks van WSW onderdeel van het risicoframework?
- Blijkt uit audits dat (interne) compliance functioneert?

Wordt er aan de wet voldaan (incl. nakomen prestatieafspraken)?

- Heeft de corporatie compliance intern belegd (compliance-officer)?
- Heeft de corporatie governance intern belegd (chief-governance)?
- Heeft de corporatie een privacy-officer?
- Heeft de corporatie regelingen en reglementen vastgesteld in deze?
- Hoe worden de functionarissen betrokken in de procesgang bij besluiten?