



Aanleiding SOM-seminar "Actualiteit Control Woningcorporaties" 20 december 2023

Woningcorporaties investeren onrendabel en anticyclisch in nieuwbouw en verduurzaming. Corporaties berekenen lage huren aan huurders met lage inkomens en investeren in de leefbaarheid van wijken en buurten. Woningcorporaties opereren in een krachtenveld met veel stakeholders.

Met huurdersorganisatie en gemeenten worden prestatieovereenkomsten afgesloten. In het verlengde daarvan worden ook regionale prestatieafspraken gemaakt. Sinds juni 2022 hebben woningcorporaties nationale prestatieafspraken met de Rijksoverheid.

Deze prestatieafspraken gelden wederzijds. Toch zie je nu al dat uitvoering van deze afspraken vooral wordt gefrustreerd door gebrek aan locaties. De beschikbaarstelling is met name de verantwoordelijkheid van de gemeenten. In de pers wordt, dit niet realiseren op dit moment, toegedeeld aan de minister. Het is niet uit te sluiten, dat later in het proces deze "**Zwarte Piet**" bij de woningcorporaties wordt gelegd.

Over de realisatie van al deze prestatieafspraken leggen de woningcorporaties verantwoording af in hun jaarverslagen. Is de realisatiegraad te laag, dan zal de woningcorporatie het niet realiseren van noodzakelijke doelen worden aangewreven. Dit gebeurt naast de gebruikelijke inhoud van een jaarverslag, dat grotendeels is voorgeschreven door de minister. Via de zijlijn wordt de inhoud van de jaarrekening en daarmee het jaarverslag beïnvloed door de **RJ 645**. De accountant controleert het voldoen aan die regelgeving via de jaarrekening.

Banken hebben via de ECB de opdracht om hun kredietportefeuille te verduurzamen. Iedere kredietvrager en dus ook de woningcorporaties moeten hierop worden getoetst. Indien sprake is van onvoldoende duurzaam resultaat kan de bank de gevraagde financiering weigeren of een extra renteopslag in rekening brengen.

Bij veel stakeholders bestaat het idee dat woningcorporaties zeer vermogend zijn en dus veel taken op zich kunnen nemen. Men heeft over het algemeen te weinig inzicht in de (on)mogelijkheden van de woningcorporaties. Dit geldt met name voor de betekenis van de kasstromen ten opzichte van de omvang van het vermogen.

Er moeten grenzen worden opgezocht in **kasstromen en 'loan to value'**. Woningcorporaties sturen daarbij op een "**duurzaam prestatiemodel**".

Nadere toelichting

Bij het afleggen van verantwoording aan de buitenwereld over de afgesproken prestaties, leggen veel corporaties de nadruk op de inspanningen die zij hebben verricht in het kader van de afspraken. Dit heeft zijn oorsprong in het feit, dat corporaties voor sommige prestaties afhankelijk zijn van samenwerkingspartners.

Omdat de komende jaren **ESG-onderwerpen** topprioriteit zullen hebben, zullen stakeholders vooral geïnteresseerd zijn in de realisatie van afspraken die hiermee te maken hebben. Waar men het heft in eigen hand heeft, worden gerealiseerde prestaties gerapporteerd. Door de veelheid van gevraagde prestaties dreigt de focus te verdwijnen. Hierdoor wordt over enorme hoeveelheden activiteiten verantwoord, groeit de omvang van het jaarverslag dat uiteindelijk niemand meer leest.

Is realisatie van alle opdrachten aan de corporatie op dit moment al niet haalbaar, dan zal dit duidelijk gemaakt moeten worden aan stakeholders. Kenbaar gemaakt moet worden welke prioriteiten worden gesteld en welke opdrachten daarmee wel en welke niet zullen worden gerealiseerd. Of worden alle opdrachten wel gerealiseerd, maar niet in het gewenste/gehoopte tempo? Ook dat is belangrijk voor stakeholders om te weten. Omdat corporaties ieder in een eigen omgeving werken, zal het antwoord hierop divers zijn.

Collega-corporaties zijn in dit verband ook stakeholders. Immers, men is via het WSW verbonden aan elkaar. Risicomanagement in de ESG-opdrachtuitvoering en -verwachtingen is voor de gehele sector van belang. Neemt één collega te veel risico, dan kan dit ertoe leiden dat de gehele sector achter raakt met de uitvoering van de ESG-onderwerpen. De verantwoording zal daarom zodanig moeten zijn, dat de verschillende stakeholders tijdig inzicht hebben in de bedrijfsvoering van de collegae.

Leerdoelen

Er is een aanscherping van eisen aan de (duurzaamheids) verslaglegging door externe toezichthouders. Het Ministerie van BZK is al bezig om een heel palet aan duurzaamheidsverantwoordingen op te stellen. Het WSW ziet de opgaven aan corporaties toenemen. Wat er moet gebeuren is wel duidelijk. Maar de verschillende overheidslagen buitelen over elkaar heen als het gaat om het tempo waarin die opgaven uitgevoerd moeten worden. Zonder rekening te houden met enkele realiteitszin. Immers, de corporaties zijn zeer vermogend.

Wat ons dus te doen staat als sector, is duidelijk maken wat wel en niet kan. In financiële zin, maar ook in de zin van wederkerigheid. Immers, als wij verduurzaming kunnen betalen, maar de markt kan geen personeel of materialen leveren, dan gebeurt er niets. Als wij opgaven kunnen financieren, maar de gemeente levert haar wederkerige opgave niet in de zin van locaties, dan gebeurt er niets.

Als ik dan kijk naar de rol van de controller in dit alles, dan zie ik dat de controller steeds meer aan de voorkant van het proces zit. Hij is de adviseur van de inhoudelijke afdeling om te zorgen dat ambitie en financiële mogelijkheden bij elkaar komen. Daarmee zorgt de controller ervoor dat de ambities realistisch worden.

Waar de controller tegelijkertijd op let, is de financiële continuïteit van de onderneming. Mijn ervaring is, dat veel bestuurders ervan uitgaan dat het met die continuïteit wel goed zit als zij zich aan de parameters houden van de externe toezichthouders. Helaas is dat geen garantie voor financiële continuïteit. Wij hebben de minister kunnen overtuigen van dat feit. Nu moet de sector er nog zelf in geloven op het niveau van de individuele corporatie.

De **NPA en regionale en plaatselijke prestatieafspraken** zetten vooral in op hoeveelheden woningen en verduurzaming. En op de labels die geacht worden hiermee te worden gerealiseerd. Is de Co2-uitstoot van de gebruikelijke materialen tijdelijk totdat we de opgave van de verduurzaming hebben uitgevoerd? Of krijgen we daarna wetgeving à la de asbestregelgeving en moeten we de gebruikte materialen inruilen voor circulair materiaal?

Het is duidelijk dat de “commerciële” afwegingen gedaan worden door de inhoudelijke afdelingen (vastgoed, onderhoud, renovatie). De controller kan op basis van de nu beschikbare informatie inzicht geven in de kosten die besluiten met zich meebrengen (dus in één keer circulair verduurzamen of in twee keer de installaties gasvrij maken, etc.). Ook kan de controller in beeld brengen wat het financieel betekent als de E, F en G labels niet tijdig zijn weggewerkt (verlies aan inkomsten, maar ook wellicht duurdere verduurzaming omdat te laat gestart wordt en er een piekvraag is in de markt).

Tenslotte kan de controller aangeven of de acties worden gefinancierd door de bank. Gaat de verduurzaming ver genoeg of meent de bank dat het een tandje duurzamer moet? Of ligt het tempo naar te laag en wordt er geen krediet verstrekt?

We hebben al jaren de **Aedes benchmark**. In die benchmark leveren de deelnemende corporaties (en dat is meer dan 90% volgens mij) de labels aan van hun vastgoedportefeuille. Deze worden extern getoetst en geregistreerd. Dus we mogen ervan uitgaan dat dat juiste informatie is. Ook weten we welke projecten er in de pijplijn zitten en wanneer die projecten waarschijnlijk zullen worden afgerond.

We weten in welk kantoorgebouw we zijn gehuisvest en welk label dat heeft. We worden via een algemene wet aangesproken over het verplaatsingsgedrag van onze medewerkers (komt men met de fiets of met de dieselauto naar het werk).

En we doen veel activiteiten op het gebied van (sociale) leefbaarheid. Kortom, we hebben heel veel informatie om aan te tonen dat we al veel doen op het gebied van ESG. Naar onze mening zit de angel bij corporaties vooral bij de vorm waarin wij hierover verantwoording afleggen. Door deze vorm worden onze activiteiten niet herkend als ESG-activiteiten. Terwijl je zou kunnen stellen, dat alles wat wij doen een ESG-activiteit is. Door de doelen in onze koersplannen ESG gericht in te richten, wordt er “vanzelf” ook op gerapporteerd. En wordt het de buitenwereld steeds duidelijker wat wij al allemaal doen aan ESG. Tot zover het inhoudelijke deel.

Om te voorkómen dat met name overheden dit nog niet genoeg vinden, is het ‘drie compartimenten model’ van Johan Conijn nodig om de inhoud financieel te onderbouwen. En de verwachtingen omtrent de snelheid van uitvoering te managen. Immers, de politiek en de corporatie hebben verschillende tijdshorizonnen: de politiek wil van alles binnen vier jaar; corporaties willen er voor de eeuwigheid zijn en stemmen daarop hun acties af.

Kortom, ESG moet beter op het vizier van de bestuurder komen! Dat je ergens niet toe verplicht wordt, betekent niet dat je het niet moet doen; in tegendeel, je zou het juist wel moeten doen om te voorkómen dat een externe je onmogelijke eisen oplegt. Maar daar hoort de financiële werkelijkheid onlosmakelijk bij. En een goede taakverdeling tussen controller en de inhoudelijk verantwoordelijken.

Samenvattend zijn de leerdoelen van dit seminar, dat de start van de verantwoording ligt in de inrichting van het beleidsplan van enig jaar. Door een duidelijke focus aan te brengen in het plan, zal de aandacht van de organisatie daarop gericht zijn en kan er een verantwoording worden opgesteld, die betrekking heeft op de focus van het beleidsplan.

Door de focus meerjarig in beeld te brengen, kan via de verantwoording helder worden waarmen na een jaar staat, of dit past bij de planning uit het beleidsplan en wat dit voor de komende jaren betekent.

Dit klinkt heel logisch en simpel. Als het dat was, zou iedereen het al doen. Dus laten we vooral handvatten aanreiken, waardoor deze werkwijze routine kan worden. En het voor de buitenwereld veel duidelijker wordt welke bijdragen de sector levert in de klimaatdoelstellingen en tegelijkertijd in de woningcrisis.

Probleemstelling

- **Welke betekenis krijgt ESG voor de corporatiesector?**
- **Hoe stelt u “de bedoeling” in uw externe verslaggeving en geeft u meer inzicht in de (on) mogelijkheden en prestaties van uw woningcorporatie?**
- **En hoe doen we dat zonder verdere uitbreiding van de enorme omvang van jaarrekening en jaarverslag van nu?**

Ria Koppen, Oktober 2023.