



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1638
Stichting Accolade
t.a.v. het bestuur
Postbus 341
8440 AH Heerenveen

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Datum 26 juli 2023
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2023

Contactpersoon

[Redacted contact person name]

Geacht bestuur,

Datum
26 juli 2023

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. In het kader van dit onderzoek heb ik, samen met mijn collega de heer Löwik, op 14 juni jl. afzonderlijke gesprekken gevoerd met u en een delegatie van uw raad. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

Ons Kenmerk

[Redacted reference number]

Conclusie

De risico inschatting voor uw corporatie is laag op alle onderdelen van het beoordelingskader. Dit betekent dat ik geen interventies opleg en geen toezichtafspraken met u maak.

In de afgelopen twee jaar uitgevoerde inspecties heb ik een risicobeoordeling 'midden' vastgesteld op de toezichtonderwerpen datakwaliteit en risicomanagement. Inmiddels zie ik voldoende vooruitgang op beide onderwerpen om de risico inschatting terug te brengen naar een laag risico. Hieronder volgt een toelichting op deze en enkele andere toezichtonderdelen.

Voorgaande beoordelingen

Datakwaliteit

Naar aanleiding van de beoordeling in 2022 heb ik u gevraagd een plan van aanpak op te stellen ter verbetering van de datakwaliteit. Deze heb ik tijdig ontvangen en gaf voldoende inzicht op welke wijze u verwacht de datakwaliteit te verbeteren.

Ik constateer dat u en uw organisatie zich voldoende bewust zijn van het belang van goede datakwaliteit, waarbij inmiddels essentiële keuzes zijn gemaakt en stappen zijn gezet ter verbetering van de datakwaliteit. Ook zijn de getroffen beheersingsmaatregelen om te komen tot een betere indiening van dVi/dPi inmiddels ingebed in uw PDCA cyclus. Hierbij is tevens aandacht besteed aan de rolinvulling van de drie lijnen binnen Accolade in dit proces. Met u heb ik het vertrouwen dat de maatregelen in de toekomst zullen leiden tot aanleveringen van dPi en dVi van voldoende kwaliteit. Dit heeft zich reeds vertaald in een kwalitatief betere indiening van dPi2022 met nog enkele aandachtspunten. U heeft mij hierover tijdig geïnformeerd. Ook laat de realisatie-index van de uitgaande operationele kasstromen meer stabiliteit zien.

Vanuit het vertrouwen dat de ingezette koers ten aanzien van het optimaliseren van de datakwaliteit zich voortzet, breng ik deze risico score terug naar 'laag'. Ik complimenteer u met de gedegen wijze waarop u dit onderwerp in uw organisatie heeft geprioriteerd en geagendeerd.

Risicomanagement

Vorig jaar heb ik vastgesteld dat de opzet van het risicomanagement van voldoende kwaliteit is en constateerde ik een positieve ontwikkeling en constructieve inzet ter versterking van het integraal risicomanagement. Ten tijde van de beoordeling was Accolade voornemens om op korte termijn middels workshops het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten. Inmiddels hebben drie workshops onder leiding van een extern bureau plaats gevonden, waaraan alle managers en betrokken medewerkers hebben deelgenomen en waarbij de RvC in voldoende mate is meegenomen. In de gevoerde gesprekken hebben u en uw raad de meerwaarde van deze werkwijze voor het vergroten van het risicobewustzijn in de organisatie op overtuigende en enthousiaste wijze inzichtelijk weten te maken. Hierbij is aangegeven dat dit geen eenmalige exercitie is, maar zal worden geëvalueerd om te bepalen hoe hieraan opvolging kan worden gegeven, om de integratie van risico-denken op een structurele wijze blijvend vorm te geven. Hiermee krijgt de integratie van het risicomanagement meer zijn beslag binnen de PDCA cyclus. In het verlengde hiervan vraagt dit wellicht herijking van relevante strategische beleidsdocumenten.

Evenals de beoordeling van de datakwaliteit heb ik inmiddels voldoende vertrouwen in de wijze waarop u het risicomanagement integreert in de organisatie. De risico score verlaag ik daarom naar 'laag'.

Governance - Besturing - Kwaliteit bestuur

U geeft inmiddels twee jaar als tweehoofdig bestuur sturing aan Accolade. Deze periode is deels intern gericht geweest. Hierbij heeft u, in samenspraak met uw raad, geïnvesteerd in de samenwerking als bestuur, waarbij een leer- en ontwikkeltraject individueel en gezamenlijk heeft plaats gevonden. Middels een door de raad georganiseerde 360 gradenscan heeft u in- en extern feedback gekregen over uw functioneren, wat overwegend positief is. Daarmee wordt een periode van verkenning afgesloten waarna u als bestuur een meer verdiepende fase ingaat.

Sinds september vorig jaar is, in samenspraak met de organisatie, de topstructuur van de organisatie gewijzigd, van een tweehoofdig bestuur met een vijfhoofdig MT, naar een tweehoofdig bestuur met een zevenhoofdig MT. Hiervoor is gekozen om enerzijds de 'platte' organisatie met korte lijnen te blijven behouden en anderzijds de span of control per manager te kunnen blijven beheersen. Het bestuur en het MT vormen samen het directieoverleg, waarbij vanuit het democratisch sturend principe besluiten worden genomen. Om in hun rol te groeien heeft het MT een leiderschap ontwikkeltraject gevolgd. Tot op heden blijkt de gekozen structuur naar tevredenheid van uzelf, uw raad, het MT en de medewerkers te functioneren. Door deze organisatiestructuur, waarbij het MT voldoende executiekracht heeft, komt u als bestuur meer op afstand van de tactische en operationele activiteiten. Hiermee krijgt u meer ruimte om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan bestuurstaken, waaronder de wens om een strategische ontwikkelagenda op te stellen en het verder uitbouwen van het netwerk van Accolade. Vanuit het adagium van één van de speerpunten uit de strategische koers 'we doen het samen' geeft u invulling aan het stakeholdersmanagement en zoekt, met wisselend succes, naar samenwerkingsmogelijkheden, met andere corporaties in Friesland en ook andere partijen.

Mede door de hogere risico inschatting op eerder genoemde onderwerpen heb ik de afgelopen jaren intensiever toezicht gehouden op Accolade. Ik zie een positieve ontwikkeling in zowel de besturing als de organisatie en heb voldoende vertrouwen in de wijze waarop u Accolade verder professionaliseert om de forse volkshuisvestelijke opgave waarvoor u zich gesteld ziet daadwerkelijk te verwezenlijken. Ik waardeer uw visie om de opgave in Friesland vanuit een meer gezamenlijke focus te benaderen en waar mogelijk samen te werken met andere corporaties c.q. partijen.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
26 juli 2023

Ons Kenmerk
[REDACTED]

Governance – Organisatie en interne beheersing - Volkshuisvestelijk belang

Het maatschappelijk presteren van corporaties ligt in de komende jaren met de krapte op de woningmarkt en de voorgenomen Regiewet onder een vergrootglas. De Aw vraagt in de komende jaren daarom meer aandacht voor transparante verantwoording van corporaties over de inzet van haar maatschappelijk vermogen in relatie tot de gemaakte prestatieafspraken. Zo verwacht de Aw de prestatieafspraken herkenbaar terug te zien in de meerjarenbegrotingen (MJB) en in de jaarverslagen. Realistische begrotingen zijn daarbij een essentiële voorwaarde om het gesprek over inzet van vermogen (inclusief buffer) en gemaakte prestatieafspraken goed te kunnen voeren.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
26 juli 2023

Ons Kenmerk
H643477

Maatschappelijke opgave

In 'Ruimte voor Mensen 2020 -2025' is de koers van Accolade beschreven. Hierin zijn drie speerpunten en vijf strategische doelen voor 2025 geformuleerd. Dit vormt de basis voor het voorlopige portefeuilleplan en de MJB 2023-2032. In deze begroting is, voor zover bij opstelling ervan bekend, rekening gehouden met de Nationale prestatieafspraken en de woondeals die betrekking hebben op het werkgebied van Accolade.

De ambities voortvloeiend uit de nationale prestatieafspraken en de jaarplannen bleken bij doorrekening niet haalbaar en zijn daarom neerwaarts bijgesteld, zodat Accolade in de tienjaarperiode aan de financiële normen blijft voldoen en tevens scherp aan de wind zeilt. De interne ICR norm van 1,54 wordt vanaf 2030 bijna bereikt. Dit betekent ook een neerwaartse bijstelling van de ambities ten opzichte van de MJB 2022-2031 en het portefeuilleplan. Waar u in 2022 nog een netto uitbreiding van uw bezit verwachtte van ruim 500 woningen, is dit teruggebracht naar 50 woningen (in 2032) en zet Accolade in op het op peil houden van de beschikbaarheid. Met een totale bruto nieuwbouwopgave van 1.900 woningen (waarvan 1.300 sloop- nieuwbouw) verwacht u nog steeds naar rato te kunnen bijdragen aan de gemaakte prestatieafspraken. Het aantal te verkopen woningen heeft Accolade fors verlaagd. Daarnaast investeert u fors meer (€ 100 miljoen extra t.o.v. 2022) in het verduurzamen van het bezit.

U heeft verschillende scenario's doorgerekend om zicht te krijgen op de gevoeligheid van de begroting. Accolade behoudt voldoende bijsturingsmogelijkheden om te anticiperen op de onvoorspelbare economische omstandigheden.

Monitoring en verantwoording

Ik heb met u en uw raad stil gestaan bij het belang van realistisch begroten en het op transparante wijze hierover verantwoorden. Uit de MJB blijkt dat u dit jaar extra aandacht heeft besteed aan het realistisch begroten van uw opgave. In de dPi-periode zijn daarom alleen projecten opgenomen waarvoor een locatie beschikbaar is. Deze projecten bevinden zich in de initiatief- of onderzoeksfase. In het gesprek heeft u aangegeven de investeringsopgave zoals opgegeven in dPi2022 ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Daarmee zou een positieve trendbreuk kunnen ontstaan met het verleden. Met een realisatie-index van bijna 56% over de laatste drie jaar scoort Accolade wat lager dan het sectorgemiddelde van bijna 62%.

In de gesprekken is aangegeven dat Accolade inmiddels de eerste twee fases in de PDCA cyclus voldoende beheerst, maar de derde stap nog aandacht behoeft. Ook heeft de raad aangegeven behoefte te hebben aan een bondig document (bij voorkeur één pagina) waarin de voorgenomen prestaties worden vergeleken met de realisatie en afwijkingen helder worden toegelicht. U hebt met uw raad afgesproken dat een dergelijk document, in samenhang met een strategisch dashboard, wordt ontwikkeld. Ik onderschrijf de ontwikkeling van een dergelijke monitoringsrapportage en ontvang deze graag wanneer deze gereed is. Voor een volgend gesprek agendeer ik het onderwerp managementsystemen.

In de meerjarenbegroting en het jaarverslag wordt vooral ingegaan op de nationale prestatieafspraken en is de relatie met de lokale prestatieafspraken minder zichtbaar. Hierdoor is een directe koppeling tussen de prestatieafspraken en de begroting op dit moment lastig te maken. Deze koppeling mag de Aw in het komende jaar in de nieuwe meerjarenbegroting wel verwachten. Uw meerjarenbegroting en jaarverslag kunnen aan waarde winnen door expliciet de prestatieafspraken toe te lichten. Uw jaarverslag zou aan inzichtelijkheid kunnen winnen door per gemeente in te gaan op de gemaakte afspraken, de geleverde prestaties en eventuele knelpunten die u bij de realisatie bent tegengekomen. U heeft aangegeven de voortgang op gemaakte prestatieafspraken reeds tussentijds te evalueren met de huurderverenigingen en gemeenten. Het is waardevol om de getrokken lessen uit de gezamenlijk evaluatie (qua uitvoering en proces) een plek te geven in het eerstvolgende jaarverslag of een ander openbaar document. Daarmee werkt u toe naar een complete en afgeronde PDCA cyclus met betrekking tot de prestatieafspraken en transparante verantwoording daarover.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
26 juli 2023

Ons Kenmerk
[REDACTED]

Tot slot

Ik vraag u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

SENIOR INSPECTEUR /AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,
[REDACTED]

BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2023

Gezamenlijk beoordelingskader

Bij het onderzoek richt de Aw zich op de governance van uw organisatie. Het WSW richt zich op het bedrijfsmodel. Gezamenlijk beoordelen we de financiële continuïteit van uw corporatie.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW en de rechtmatigheidsvereisten in de Woningwet.

Datum
26 juli 2023

Ons Kenmerk


De Aw verstuurt daarnaast jaarlijks een rechtmatigheidsbrief naar aanleiding van de jaarlijkse rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). U ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

Risicogerichte aanpak

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

Resultaten vergelijken

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kan u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

Gebruikte informatie

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dVi gegevens 2021
- dPi gegevens 2022
- Jaarverslag 2021
- Jaarverslag 2022
- Managementletter 2022
- Accountantsverslag 2021
- Meerjarenbegroting 2023 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Ondernemingsplan
- Uitkomst meest recente visitatie, inclusief bestuurlijke reactie daarop
- Onderzoekresultaten WSW
- Meest recente brieven WSW