

VTW

HANDREIKING

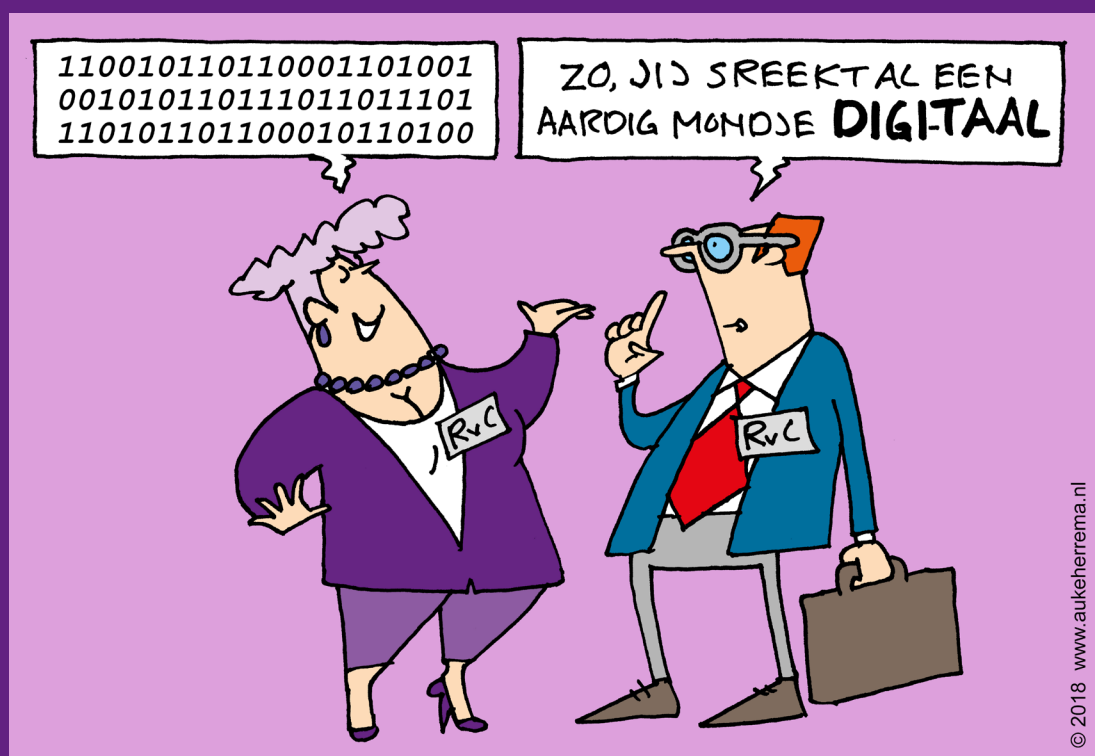


OKTOBER 2020

TOEZICHT OP IT EN DIGITALISERING

Auteur: Ries Bode

Uitgever: VTW, Zoetermeer



VOORWOORD

Big data, internet of things, artificial intelligence. De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en informatietechnologie gaan razendsnel. Digitaal wordt het nieuwe normaal. Dat heeft ook gevolgen voor de corporatie. U kunt als toezichthouder niet achterblijven.

In deze handreiking – een update van de versie uit 2018 - nemen we u mee in de ontwikkelingen en beschrijven we wat de gevolgen kunnen zijn voor corporaties. Kansen genoeg, maar we staan ook stil bij de bedreigingen en ethische vragen.

Uit recent onderzoek (van het Nationaal Register uit 2019) blijkt dat de digitale transformatie nog te weinig op de agenda van de RvC staat en dat het vaak aan kennis en ervaring ontbreekt om een goede dialoog met het bestuur over dit onderwerp te kunnen voeren. Deze handreiking is geschreven voor de toezichthouder die zich vertrouwd wil maken met de wereld van de digitalisering.

Juist omdat de ontwikkelingen zo snel gaan, is de handreiking digitaal en kan de inhoud in een handomdraai aan de actualiteit worden aangepast. In deze versie van oktober 2020 zetten we onder meer een actueel overzicht van technologieën voor u op een rij. Maar let wel: technologie is een middel om de doelstellingen van uw corporatie te bereiken, geen doel op zich.

Belangrijke vraag is vooral: hoe kunt u goed toezicht houden op het belangrijke thema IT/digitalisering? In deze handreiking beschrijven we vijf vormen van organisatie om toezicht te houden. Ook hebben we gerichte vragen op een rij gezet die u als RvC aan het bestuur kan stellen, als start van de dialoog. Het Digi-dashboard, dat auteur Ries Bode in deze uitgave toelicht, is hiervoor een prima instrument.

We willen hierbij de auteurs hartelijk bedanken voor het inbrengen van hun belangrijke en waardevolle kennis en expertise. Het is mijns inziens een inhoudelijk en lezenswaardig document geworden waarmee u als toezichthouder uw werk beter kan doen.

Veel leesplezier, inspiratie, strategische en digitale wijsheid toegewenst!

*Albert Kerssies,
directeur VTW*

*Guido van Woerkom,
voorzitter VTW*

VTW, Zoetermeer, oktober 2020

INHOUD

VOORWOORD

1	DIGITALISERING OP AGENDA BESTUURSKAMER	4
2	VAN AUTOMATISERING NAAR DIGITALE TRANSFORMATIE	6
3	NIEUWE TECHNOLOGIEËN BIEDEN KANSEN	9
4	WAT ZIJN DE RISICO'S?	13
5	NAAR EEN DATAGEDREVEN CORPORATIE	17
6	VERNIEUWEN IN SAMENHANG: BINNEN DE CORPORATIE EN IN DE SECTOR	22
7	DIGITALISERING OP AGENDA VAN DE RVC: HOE?	25
8	DRIE PRAKTIJKVOORBEELDEN MET INTERVIEWS VAN RVC-VOORZITTERS	30
9	WAAR VINDT U MEER INFORMATIE?	36

Auteur: Ries Bode

*Deze handreiking kwam tot stand met medewerking van:
Michel Hofman, Boban Vukicevic, Merel Ruiter, Sigrid Helbig,
Selvi Ayranci en Arnoud Klerkx.*

Uitgever: VTW, Zoetermeer

1

DIGITALISERING OP AGENDA IN BESTUURSKAMER

Digitalisering raakt de strategie van de corporatie en is daarom bij uitstek onderwerp van gesprek in de bestuurskamer: hoe kan je digitale technologieën inzetten om de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie te bereiken en (toekomstige) huurders beter te bedienen? Dát is de startvraag. Daarnaast kan digitalisering negatieve gevolgen hebben als bijvoorbeeld de kosten uit de hand lopen of de beveiliging van data niet goed geregeld is. Niets doen is geen optie voor bestuur én toezichthouders.

De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en informatietechnologie gaan razendsnel en hebben hoe dan ook impact op de corporatie en de (toekomstige) huurders. Corporaties moeten wél ieder hun eigen afweging maken: wat is de toevoegde waarde voor de corporatie én de (toekomstige) huurder? De corporatie opereert niet op een eiland. Belanghouders van corporaties zetten ook stappen in digitalisering, zoals onder meer de gemeente. Digitalisering faciliteert daarnaast een goede ketensamenwerking door eenvoudige en snelle uitwisseling van informatie tussen samenwerkende partners.

De kernvraag is: hoe kan je digitale technologieën inzetten om de doelstellingen van de corporatie te bereiken? Die doelstellingen staan in de Governancecode Woningcorporaties beschreven. Corporaties zetten zich in voor betaalbare en passende woningen voor (toekomstige) huurders met een laag inkomen. De huurders staan centraal. Daarnaast bewaken corporaties de financiële continuïteit en luisteren ze naar wat er in de samenleving speelt.

DIGITALISERING IS ONDERDEEL VAN DE STRATEGIE

Digitalisering is geen speciaal onderwerp, maar moet onderdeel zijn van de strategie van de organisatie. Het gevaar bestaat dat corporaties meegaan met de hype en aan de slag gaan met innovatieve technieken zonder dat de corporatie een duidelijke strategie voor de langere termijn heeft geformuleerd. Daar moet de RvC scherp op zijn: technologie is een middel om de doelstellingen van de corporaties te bereiken, geen doel op zich. Zorg dat digitalisering integraal onderdeel wordt van de strategie. Met digitalisering kan de corporatie nieuwe diensten voor de (toekomstige) huurder ontwikkelen, de operationele effectiviteit van de organisatie vergroten en beter inzicht krijgen in prestaties, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming of kostenbeheersing.

Digitalisering gaat daarbij veel verder dan investeringen in IT, zoals een de aanschaf van een nieuw softwarepakket. De digitale transformatie, zoals we die in het volgende hoofdstuk beschrijven, heeft grote impact op de organisatie: wat zijn de gevolgen voor de benodigde kennis en ervaring van de medewerkers, de structuur en de cultuur van de organisatie? Ook daar moet de RvC scherp op zijn.

TE WEINIG KENNIS VOOR GOEDE DIALOOG

Uit recent onderzoek van het Nationaal Register blijkt dat digitalisering nog te weinig op de agenda van de bestuurskamer staat. Ook ontbreekt bij de RvC's nog de kennis om een goede dialoog met het bestuur te voeren. Het onderzoek gaat niet specifiek in op corporaties, maar de corporatiesector is hierop geen uitzondering. Zoals in de principes uit de Governancecode woningcorporaties 2020 is beschreven, mag van de RvC-leden worden verwacht, dat zij geschikt zijn voor hun taak (principe 3) en de risico's voor de corporatie beheersen (principe 5). Dat geldt óók voor toezicht op digitalisering.

NIEUWE RISICO'S DOOR DIGITALISERING

Verdergaande digitalisering brengt nieuwe risico's met zich mee die grote impact kunnen hebben op de organisatie. Bedrijven die failliet gaan door mislukte automatisering die te veel geld heeft gekost, hackers die van buitenaf het digitale systeem ontregelen, gevoelige informatie die op straat komt te liggen, of hackers die het digitale systeem hebben vergrendeld en om losgeld vragen. Daarmee is het belangrijk om digitalisering in het risicomanagement van de corporatie de juiste aandacht te geven. (Zie hoofdstuk 4 voor een verdere toelichting op risico's voor corporaties).

Deze voorbeelden laten zien dat digitalisering alle aandacht vraagt van organisaties, inclusief corporaties én toezichthouders. Nog een extra reden om digitalisering op de agenda van uw RvC te zetten. (Zie ook hoofdstuk 7).

ENQUÊTE ONDER RVC-LEDEN

De VTW heeft in de zomer van 2020 een enquête gehouden onder RvC-leden over Toezicht op IT/digitalisering. Zeventig toezichthouders hebben de enquête ingevuld. In 62% van de RvC's is het toezicht op IT/digitalisering een collectieve verantwoordelijkheid, terwijl 15% van de geënquêteerden een portefeuillehouder in de RvC heeft benoemd. De overige RvC's bespreken het thema in de Auditcommissie. De twee onderwerpen die het meest aan de orde komen zijn: informatiebeveiliging en privacy.

Voor het complete rapport over de enquête:

[LINK NAAR COMPLEET BERICHT OP WEBSITE VTW ONTBREEKT NOG](#)

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

- Wat zijn de effecten van de digitaliserende maatschappij op de huidige werkwijze van de woningcorporatie? Hoe kunnen corporaties hierbij van elkaar leren en samenwerken?
- Staat digitalisering op de agenda van de bestuurskamer?
- Beschikken wij als RvC over voldoende kennis en ervaring om een goed gesprek te voeren over digitalisering met het bestuur?
- Maakt digitalisering onderdeel uit van de strategie van de corporatie?
- Wat is de bijdrage van digitalisering aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen van de woningcorporatie?

2

DE WEG NAAR DIGITALE TRANSFORMATIE

Ontwikkelingen op het terrein van digitalisering en informatietechnologie (IT), corporaties kunnen er niet om heen. Waar hebben het eigenlijk over? Een korte reis door de tijd.

Ga in gedachten eens terug naar de 17e eeuw, waar mensen met karren op zandpaden reden. Vier eeuwen verder is het land volgebouwd met snelwegen en stapt iedereen even gemakkelijk in een vliegtuig. Bedenk dan: de digitale snelweg ontwikkelde zich in minder dan 10 jaar van een karrespoor tot een snelle autobaan. Die snelheid is bijna niet voor te stellen én de impact ervan op de maatschappij is enorm. Daar komt nog bij dat digitalisering en informatietechnologie - in tegenstelling tot auto's en vliegtuigen – onzichtbaar zijn en voor velen lastig te bevatten.

AUTOMATISERING

Waar hebben we het over? We gaan even terug naar het begin. Elke corporatie heeft een IT-afdeling die verantwoordelijk is voor de automatisering van de interne bedrijfsvoering. De IT-systemen van de corporatie zijn ontworpen om het werk (voor de medewerkers) efficiënter te laten verlopen. Daarbij gaat het onder meer om geautomatiseerde bedrijfsprocessen als logistiek, administratie en financiën (ondergebracht in het ERP-systeem). Een ander voorbeeld van een geautomatiseerd bedrijfsproces is het verhuursysteem dat het woningaanbod voor woningzoekenden regelt. Deze IT-systemen zijn alleen voor intern gebruik en blijven buiten het bereik van de (toekomstige) huurders.

KOMST VAN INTERNET EN DIGITALISERING

De komst van internet heeft de deuren geopend naar de online dienstverlening. De digitalisering heeft voor een kanteling gezorgd in de bedrijfsprocessen: niet langer zijn deze alleen op de interne medewerkers gericht, de huurder is ook aangesloten. Zo kan hij online bijvoorbeeld een klacht over het onderhoud indienen, via de website van de corporatie of - steeds vaker - via een App op de mobiele telefoon. De klantbeleving van de (toekomstige) huurder speelt een veel grotere rol. De corporatie deelt informatie bovendien niet meer alleen intern, maar ook extern. De informatie moet dus – nog meer dan voorheen - kloppen.

Ook binnen de eigen organisatie verandert veel als gevolg van de enorm toegenomen rekenkracht van computers, haast ongelimiteerde data opslag capaciteit en toegang tot digitale informatie vanaf elke plaats en op elk moment. Digitalisering biedt nieuwe mogelijkheden en hiermee verandert de bijdrage van IT, op voorwaarde van de juiste keuzes, in een tactisch en strategisch voordeel. Medewerkers kunnen meer tijd beter besteden aan complexe taken en routinematige werkzaamheden door de computer laten uitvoeren.

DIGITALE TRANSFORMATIE EN DE INZET VAN DATA

De begrippen digitale transformatie of digitalisering en Informatietechnologie

worden vaker door elkaar gebruikt, maar is er een wezenlijk verschil. De afdeling Informatietechnologie (IT) is – zoals gezegd – verantwoordelijk voor de automatisering van de interne bedrijfsvoering: de systemen moeten functioneren om bijvoorbeeld de administratie van de huren te regelen. De IT-medewerkers houden zich bezig met ERP-systemen, portals en applicaties.

De digitale transformatie gaat over veel meer dan digitalisering van bedrijfsprocessen en kan ook grote gevolgen hebben voor de bedrijfsstrategie, werkprocessen en voor de structuur van en noodzakelijke cultuur in de organisatie. Naast het inzetten van digitale technologie biedt ook het gebruik van data geheel nieuwe mogelijkheden. In een datagedreven corporatie (Zie hoofdstuk 5) vraagt data-analyse om andere vaardigheden van medewerkers (er ontstaan nieuwe functies zoals datascientist) en een wendbare organisatie (andere manier van werken, zoals de inrichting van een datalab). Samenwerken in de keten met partners en toeleveranciers (eco-systeem) wordt met hulp van verdergaande digitalisering eenvoudiger en efficiënter.

DIGITALISERING: VIER TRENDS

Dat de digitalisering een grote vlucht neemt, heeft te maken met vier belangrijke trends:

1. Computers worden steeds sneller en kunnen steeds grotere hoeveelheden informatie snel verwerken, technologie wordt steeds goedkoper en schaalbaar;
2. Informatie kan aan iedereen beschikbaar worden gesteld door toepassing van de cloud (opslag data toegankelijk voor iedereen met de juiste autorisatie);
3. Gebruikers beschikken steeds vaker over mobiele apparatuur, zoals laptops, tablets en telefoons die via steeds snellere mobiele netwerken (4G) overal toegang geven tot informatie;
4. Op sociale media (van Instagram tot LinkedIn) deelt iedereen steeds meer data, die bedrijven en organisaties verzamelen om data-analyse op los te laten.

Kortom: any time, any place, any device is de nieuwe werkelijkheid.

DATA DELEN EN DATA-ANALYSES

Ook in het gebruik van data is een kentering opgetreden. Elke corporatie maakt gebruik van onnoemelijk veel data, zoals gegevens over (toekomstige) huurders, verhuureenheden en woonlasten. In de wereld van de automatisering is het doel vooral om grip te krijgen op de gegevens van de corporatie om de bedrijfsprocessen goed te laten verlopen. In de digitale wereld maakt iedereen gebruik van zoveel mogelijk data, zowel interne als externe data. Op basis van de beschikbare data kunnen analyses worden gemaakt om daarmee beter onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Hoe meer relevante data, hoe beter de analyse, hoe beter de beslissing. Datakwaliteit is hierbij essentieel, want wat je aan data erin stopt, komt er ook weer uit.

Beslissingen worden hierdoor niet langer alleen op basis van het goede gevoel en ervaring genomen. Dat is ook voor de corporaties een belangrijke ontwikkeling. Door meer gebruik te maken van data kan beter worden bepaald of middelen doelmatig worden ingezet en kunnen betere beslissingen worden genomen.

Het is echter niet eenvoudig om data op een effectieve manier in te zetten voor de verbetering van de prestaties van de corporatie. Er is een immense zee van data beschikbaar, ook bij partners van corporaties. Bovendien zijn data niet altijd van homogene kwaliteit en/of betrouwbaar. De uitdaging is dus om de juiste data te selecteren voor het juiste doel. Organisaties richten een Datalab in om hier ervaring mee op te doen (Zie ook hoofdstuk 5).

NIEUWE TECHNOLOGIEËN

In de digitale wereld staan de ontwikkelingen niet stil. De mogelijkheden zijn legio: de innovaties volgen elkaar in hoog tempo op. Internet of Things verbindt apparaten aan het internet en verzamelt data. Drones zijn ook in te zetten om data van vastgoed te verzamelen. Computers worden steeds slimmer: met behulp van artificial intelligence kunnen zij steeds sneller data verwerken, rekenen en voorspellingen doen (bijvoorbeeld over de kans op huurachterstand). Digitale technologieën,

als robots of 3D-prints, kunnen ook helpen om sneller woningen te bouwen (Zie ook hoofdstuk 3).

DIGITALE TRANSFORMATIE EN DISRUPTIE

In digitalisering is er onderscheid te maken tussen twee bewegingen: de digitale transformatie en de digitale disruptie.

In de digitale transformatie gaat het om bestaande bedrijfsprocessen die de corporaties digitaliseert en/of op een nieuwe leest schoeit. Een voorbeeld is een online portal voor de communicatie met (toekomstige) huurders over contracten en onderhoudsvragen, waarbij de achterliggende processen ongeveer dezelfde blijven. Is er sprake van digitale disruptie, dan vernieuwt de organisatie de bedrijfsprocessen fundamenteel, zoals bijvoorbeeld Spotify in de muziekindustrie heeft gedaan. Qlinker is de digitale corporatie die Mitros uit Utrecht als proeftuin ontwikkelt. Qlinker heeft primaire processen tussen corporatie en huurder, zoals de verhuur van woningen, opnieuw ontwikkeld en zoveel mogelijk gedigitaliseerd. Dit is een voorbeeld van digitale transformatie.

Als de digitale corporatie het bedrijfsproces fundamenteel anders inricht, dan is er sprake van disruptie. Als er een digitaal platform opkomt voor de verhuur van woningen (denk aan Airbnb) dan is dit een voorbeeld van digitale disruptie in de sector. Op dit moment zijn er nog geen voorbeelden van disruptie in de woningcorporatie sector.

Bekende bedrijven die zowel inzetten op de digitale transformatie als de digitale disruptie zijn bijvoorbeeld Uber, Booking.com en Netflix, bekende voorbeelden uit de platform-economie.

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

- Informatietechnologie (IT) en digitalisering/digitale transformatie zijn twee wezenlijk verschillende begrippen. Hoe zijn deze thema's geborgd in de organisatie?
- Wat is de visie van het bestuur op de digitale transformatie van de corporatie, hoe verhoudt deze zich tot de strategie van de corporatie?
- Wat kan digitale dienstverlening voor onze (toekomstige) huurders en de organisatie betekenen?
- Hoe zou disruptie van de woningcorporatie eruit kunnen zien? Wat is de visie van het bestuur hierop?
- Wat is de datakwaliteit van de interne data binnen de corporatie, biedt deze voldoende basis om met data-analyse aan de slag te gaan?
- Welke competenties zijn er in de organisatie nodig voor de digitale transformatie en hoe kunnen wij deze ontwikkelen? Wat moeten/willen we intern doen en wat kunnen/willen we uitbesteden?
- In hoeverre maken wij voldoende gebruik van technologie om onze bedrijfsprestaties te optimaliseren? Is er ruimte voor experimenten? Welke trends in digitalisering en informatietechnologie negeren wij en waarom?
- Hoe kunnen we kosten besparen door gebruik te maken van digitale technologieën?
- Hoe afhankelijk zijn we van digitale systemen/softwarepakketten? Kunnen we ergens op terugvallen bij bijvoorbeeld een hack, of uitval van systemen?

3

NIEUWE TECHNOLOGIEËN BIEDEN KANSSEN

Digitale technologieën bieden veel kansen voor corporaties. Hoewel er veel nieuwe mogelijkheden zijn, moet de toepassing wél altijd passen in de strategie van de corporatie. Daarnaast is nog niet elke technologie voldoende ontwikkeld. In dit hoofdstuk zetten we relevante toepassingen voor corporaties op een rij.

Zoals gezegd: technologie is een middel, geen doel op zich. Om toezichthouders een overzicht te geven van de ontwikkelingen, hierbij de relevante technologieën (in het kort) op een rij.

INTERNET OF THINGS

Internet of Things (kortweg IoT) is de technologie die apparaten en sensoren met het internet verbindt. Volgens schattingen zijn in 2020 wereldwijd circa 6 miljard apparaten verbonden aan het internet. Deze 'dingen', die ook machines, producten en systemen omvatten, worden uitgerust met sensoren die op allerlei terreinen waardevolle gegevens kunnen verzamelen. Kleine sensoren kunnen bijvoorbeeld temperatuur, klimaatfactoren, geluid, verlichting, CO₂, energiegebruik, vochtigheid, lichtinval en weergegevens meten. Op basis van verzamelde data kan actie worden ondernomen of kunnen voorspellingen worden gedaan.

Een corporatie kan bijvoorbeeld sensoren op kozijnen van een woning plaatsen om data over de staat van de kozijnen te verzamelen. Deze zijn te combineren met data over het weer (hoeveelheid gevallen regen, zonlicht, temperatuur). Op basis van de analyse van deze data kan de corporatie vaststellen wat het optimale moment is voor onderhoud van de kozijnen. Deze technologie (IoT) kan ook worden toegepast bij slimme energiesystemen (met gebruik van duurzame energie) en monitoring van prestaties van Nul op de Meter woningen (voorbeeld Brabant Wonen). Moderne woningen kunnen worden voorzien van digitale technologieën (zoals digitale deurspion, bewegingssensoren en een robot die tips geeft) zodat huurders langer thuis kunnen blijven wonen (voorbeeld Haagwonen).

DIGITAL TWIN

Een Digital Twin is een digitale kopie van een object in de werkelijkheid (van een gebouw tot een stad) in 3D. In deze computermodellen wordt de digitale kopie vaak gevoed met data die via sensoren worden verzameld. Het computermodel kan op deze manier op basis van het model en de verzamelde data allerlei simulaties uitvoeren.

Corporaties kunnen met behulp van deze technologie bijvoorbeeld het vastgoed digitaliseren om vervolgens een renovatie van een woning in 3D te simuleren. Of de opbrengst in kaart brengen van de verduurzaming van de woningen, zoals plaatsing van zonnepanelen op een woning.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

Met data kan een corporatie veel kanten op, dankzij de nieuwe digitale technologieën als Artificial Intelligence. AI is – simpel gezegd – een concept waarbij computers taken uitvoeren waar normaal gesproken menselijke intelligentie voor nodig is. Doordat computerchips steeds sneller rekenen, zijn ze in staat om grote hoeveelheden data te analyseren en te zoeken naar patronen en deze te vergelijken met grote referentie bestanden. Patronen worden gebruikt om algoritmen te ontwikkelen en daarmee bijvoorbeeld voorspellingen te doen.

Voorbeelden van Artificial Intelligence (AI) die corporaties kunnen toepassen zijn:

- Met de techniek Robotic Process Automation (RPA) kunnen robots routinetaken (zoals in de administratie) overnemen van medewerkers. Medewerkers besparen uren en kunnen deze anders inzetten. Met robots is het mogelijk om relatief eenvoudige handelingen oneindig vaak en zonder fouten uit te voeren.
- Met behulp van de technologie van spraakherkenning kan een computer een tevoren bedachte dialoog voeren met een beller. Deze ontwikkeling van de chatbot is sterk in opkomst om de aanpak met menustructuren (kies 1 voor verkoop, ...) te vervangen. Huurders kunnen door enkele woorden of een zin uit te spreken een geautomatiseerde dialoog voeren of direct worden doorverbonden naar de juiste afdeling/persoon.

DATA ANALYSE MET AI

Artificial Intelligence kan de corporaties ook helpen om betere data-analyses te maken en voorspellingen te doen. Corporaties hebben veel vastgoed in portefeuille. Om deze portefeuille goed te beheren, is het van belang om alle relevante data zoals onderhoudskosten, exploitatiekosten, huuropbrengsten, maar ook externe data als demografische gegevens in kaart te hebben. Vervolgens kan de corporatie de portefeuille – met behulp van AI - beter managen, en kunnen beslissingen over aankoop, verkoop en nieuwe ontwikkelingen beter ondersteund worden. Corporaties beschikken ook over veel data van hun (toekomstige) huurders. Denk aan inkomen, samenstelling en betaalgedrag. Door deze data te combineren met externe data, zoals over de buurt waarin de (toekomstige) huurders wonen, kan de corporatie door data-analyse en de inzet van AI op zoek naar patronen. Is er bijvoorbeeld een patroon te ontdekken die een voorspelling kan doen over betaalgedrag van de huurder? Daarmee zou de corporatie in een vroeg stadium een huurachterstand mogelijk kunnen voorkomen. (Zie ook hoofdstuk 5 Naar een datagedreven corporatie)

Op vele manieren kunnen data en data-analyse worden ingezet. Sprekende voorbeelden zijn:

- Voor gemeenten heeft een IT-dienstverlener een tool ontwikkeld om – op basis van interne en externe data - een goede mix van woningen in een nieuwe wijk te bepalen: de Woningvoorspeller. <https://www.ilionx.com/oplossing/general/advanced-analytics/woningvoorspeller/>
- De pilot van Aedes en het ministerie van Binnenlandse Zaken met de digitale inkomenstoets waar de corporaties SVH, Staedion en De Goede Woning aan meedoen. <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/digitalisering-en-informatievoorziening/digitale-inkomenstoets.html>
- Verschillende corporaties doen goede ervaringen op het verzamelen van vastgoeddata in het Vastgoed Informatie Programma (VIP). Zo werkt Woonstad Rotterdam met het Vastgoed Informatie Programma (VIP), een database waarin de corporatie alle gegevens, data en informatie over het vastgoed samenbrengt. https://jaarverslag.woonstadrotterdam.nl/verslag/s2191_bestuursverslag9/s2193_onsvastgoed6/a1932_Ons-vastgoed

INZET VAN DRONES

Drones (uitgerust met een camera) worden steeds breder inzetbaar, hoewel er nog verschillende barrières te nemen zijn m.b.t. wetgeving en techniek. Drones kunnen onder meer verkenningen uitvoeren, bebouwingen in kaart brengen, grote bouwprojecten monitoren of op zoek te gaan naar afwijkingen in de uitvoering

tijdens een bouwproject. De Alliantie zet drones in om de complete woningvoorraad in kaart te brengen en te analyseren. De corporatie heeft de eerste woonwijken gedigitaliseerd en in 3D beschikbaar gesteld. Naast de drones is hiervoor ook gebruik gemaakt van Streetview, de Basis Registratie Adressen en Gebouwen (BAG) en Artificial Intelligence software. Verder kunnen drones ingezet worden om gebouwen te inspecteren en zo status en onderhoudsbehoefte in kaart te brengen. <https://www.de-alliantie.nl/over-de-alliantie/nieuws/2019/woninginspecties-met-drones-primeur-in-nederland/>

VIRTUAL REALITY, AUGMENTED REALITY, MIXED REALITY

Bij de toepassing van Virtual Reality (denk aan de VR-bril) wordt de ‘echte’ wereld geheel gedigitaliseerd. Hiermee wordt het mogelijk om bijv. het ontwerp van een nieuw gebouw te testen met (toekomstige) huurders of burens voordat je ook maar één steen hebt gelegd.

Augmented Reality gaat een stapje verder: deze technologie maakt het mogelijk om een niet-bestaande wereld in de echte wereld te brengen. Zo kan bijvoorbeeld een handleiding voor servicemonteurs op een verwarmingsketel te zien zijn: zij weten dan precies hoe ze een storing moeten oplossen. Mixed Reality tenslotte is de meest recente ontwikkeling waarin de ‘echte’ wereld real-time wordt gedigitaliseerd met behulp van een bril met enkele camera’s. Je kijkt in de bril op een scherm en ziet de wereld om je heen. Deze beelden worden verrijkt met objecten die gesimuleerd worden. Denk hierbij aan de simulatie een renovatieproject.

3D-PRINTING

Een 3D-printer kan een fysiek product printen. Dat kan met plastic, maar ook met voedsel en beton. Zo kan – op basis van een computermodel – bijvoorbeeld een compleet huis worden gebouwd of afzonderlijke onderdelen hiervoor worden geprint. In het onderhoud bij corporaties kan het printen van noodzakelijke onderdelen met een lage omloopsnelheid een belangrijke rol gaan spelen.

BOUWWERK INFORMATIE MODEL (BIM)

BIM is de digitale beschrijving van alle elementen van een gebouw, waarmee alle relevante informatie, gedurende het hele bouwproces in een 3D gebouwmodel kan worden vastgelegd. Alle partijen die bij het bouwproces betrokken zijn werken met dezelfde informatie en zien van elkaar wat er gebeurt. De informatie is continu beschikbaar en altijd actueel. Uiteraard biedt dit ook veel mogelijkheden tijdens de exploitatiefase van een gebouw.

Aedes heeft een BIM-leidraad en protocol voor corporaties ontwikkeld. <https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-energie/opdrachtgeverschap/instrumenten/instrumenten-bim.html>

De overheid werkt aan wetgeving betreffende het digitaal bouw dossier en de bouwsector werkt aan het Digitaal Stelsel Gebouwde Omgeving. Gebaseerd op 3D modellering in BIM wordt alle informatie over gebouwen vastgelegd en tussen ketenpartners uitgewisseld.

BLOCKCHAIN

Blockchain is een digitale toepassing om gegevens vast te leggen. Bij blockchain is geen centrale partij nodig om gegevens te controleren en vast te leggen, dat doen de blockchain-gebruikers zelf (decentraal). Ingevoerde gegevens kunnen niet meer worden gewijzigd, er kan alleen nieuwe informatie aan worden toegevoegd.

Bij een nieuwbouwproject kan blockchain van toegevoegde waarde zijn: de onderliggende contracten van de betrokken partijen kunnen goed en efficiënt afgehandeld worden. Zo zijn de contracten (‘smart contracts’) in een blockchain door iedereen te verifiëren en kan niemand de informatie ongezien wijzigen. Ook is het mogelijk om de contractvoorwaarden te koppelen aan betalingen: alleen als de voorwaarden zijn ingewilligd wordt er uitbetaald. Dat kan geschillen voorkomen.

CLOUD COMPUTING

De cloud staat voor het digitale netwerk dat met computers, die erop aangesloten zijn, een soort ‘wolk van computers’ vormt. Hierbij is het voor de eindgebruiker niet meer relevant is op welke computer(s) de software draait of waar die computers precies staan. De gebruiker hoeft op deze manier geen eigenaar te zijn van de gebruikte hard- en software en wordt daarmee ook niet meer belast met het onderhoud ervan. Meer dan de helft van woningcorporaties maakt inmiddels gebruik van cloudcomputing voor hun kernapplicaties (waaronder ERP).

TOT SLOT

Zoals gezegd: de ontwikkelingen in digitalisering gaan razendsnel. De ene toepassing zal voor de ene corporatie meer van waarde zijn dan de ander. Startpunt blijft de vraag: hoe kunnen digitale technologieën bijdragen aan de doelstellingen van de corporatie? Het is wel belangrijk voor de toezichthouder om kennis te nemen van die ontwikkelingen.

Het onderzoeksbureau Gartner publiceert jaar een relevant overzicht: de hypercycle for emerging technologies. Hieronder staan de trends voor 2020 te lezen.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2020/>

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

- Welke technologische ontwikkelingen zijn relevant voor onze corporatie en ondersteunen onze strategie? Welke kansen ziet het bestuur? Wat is het investeringsplan hiervoor?
- Welke bedrijfsprocessen kan de corporatie optimaliseren of volledig opnieuw vormgeven met behulp van de slimme inzet van technologie en data?
- Zijn de technologieën die wij inzetten van toegevoegde waarde voor het behalen van onze doelstellingen? Zijn de technologieën die wij inzetten van toegevoegde waarde voor de huurder?
- Beschikt de corporatie over de juiste mensen met kennis en ervaring om technologieën op een goede manier in te zetten?
- Hoe kunnen we bedrijfskosten verlagen door de inzet van technologie?
- In hoeverre biedt digitalisering kansen voor samenwerking met andere corporaties (delen van schaarse expertise, databestanden, bevindingen)?
- Welke technologische ontwikkelingen negeren wij en waarom?

4 WAT ZIJN DE GROOTSTE RISICO'S?

Digitalisering kent twee kanten van de medaille: de kansen én de risico's. In dit hoofdstuk staan we stil bij de mogelijke bedreigingen voor de corporatiesector. Door de toenemende digitalisering neemt ook de afhankelijkheid van de digitale systemen toe. Wat betekent dit voor de continuïteit van de organisatie en het risicomanagement? Dat zijn voor toezichthouders relevante vragen.

NIETS DOEN IS GEEN OPTIE

De corporatie opereert niet in een bubbel. De digitalisering gaat onverminderd door en partners van corporaties gaan mee in die ontwikkeling. Denk aan bouwbedrijven, overheden, zorgorganisaties, maar ook huurders. Een corporatie die in deze keten wil blijven samenwerken, moet op zijn minst over de eigen rol nadenken. Niemand stuurt nog een fax naar een bouwbedrijf om een opdracht te verstrekken of een bouwtekening te delen. Een toekomstscenario waarin bouwbedrijven rechtstreeks met de (toekomstige) huurder kunnen onderhandelen – zonder tussenkomst van de corporatie – is niet helemaal ondenkbaar. Niets doen is daarom geen optie.

WENDBARE ORGANISATIE

Het grootste misverstand is dat corporaties denken dat de digitale strategie hetzelfde is als automatisering. De digitale transformatie heeft ingrijpende gevolgen voor de corporatie en de medewerkers. Dat vraagt om een wendbare organisatie. Het uitvoeren van bijv. data-analyse vraagt om specifieke bedrijfskennis en gaat verder dan de activiteiten van de IT-afdeling. De digitale transformatie raakt ook de bedrijfsstrategie en structuur, vraagt om nieuwe werkprocessen en een verandering in de cultuur en daarmee ook de werkwijze en de noodzakelijke expertise van de medewerkers (denk bijvoorbeeld aan data-analisten). Door de verregaande digitalisering kunnen ook functies in de dienstverlening komen te vervallen.

AFHANKELIJKHEID VAN SYSTEMEN: GEVAAR VOOR BEDRIJFSCONTINUÏTEIT

Corporaties die meer inzetten op digitalisering, worden in de bedrijfsvoering steeds afhankelijker van digitale systemen. Als deze uitvallen of bijvoorbeeld door brand niet toegankelijk zijn, loopt de bedrijfscontinuïteit van de corporatie gevaar. Een noodscenario moet hiervoor klaarliggen (en jaarlijks worden uitgetest).

CYBERSECURITY

Daarnaast vraagt de cybersecurity problematiek alle aandacht: kwetsbare digitale systemen lopen het risico te worden gehackt. Door hiaten in de IT-beveiliging kunnen cybercriminelen toegang krijgen tot bestanden die informatie bevatten over

bijvoorbeeld (toekomstige) huurders en die naar personen te herleiden is. Voorbeelden van buiten de sector spreken voor zich, zoals de virusaanval in de haven van Rotterdam in 2017 en de cyberaanval met ransomware op de Universiteit Maastricht eind 2019. Of de problemen met de kwetsbaarheden in Citrix software in 2019, die veel private en publieke organisaties gebruiken. De oorzaak kan liggen bij kwetsbare punten in de besturingssystemen of applicaties, of kan het gevolg zijn van een bezoek aan een website door een medewerker en die een bestand heeft geopend waarmee cybercriminelen malware hebben kunnen installeren. Cybercriminelen kunnen toegang krijgen tot afzonderlijke apparaten of tot alle systemen binnen de digitale infrastructuur. Steeds vaker hanteren organisaties “security-by-design” als uitgangspunt. Trainingen om medewerkers bewust te maken van risico’s bij cybersecurity is een eerste, goede stap. Een security audit (EDP) als onderdeel van het jaarverslag proces of een cybersecurityscan kan een goed startpunt voor een actieplan zijn.

PRIVACY EN DATABESCHERMING

Privacy is het recht van een persoon om de persoonlijke levenssfeer, of zogenaamde eigenruimte, te beschermen en af te schermen en op eigen goeddunken eigenruimte, of de informatie die daarmee te maken heeft, met anderen te delen. De grenzen en inhoud van wat als privé wordt beschouwd verschillen per cultuur en individu. In een informatiemaatschappij staat de privacy en in het bijzonder het delen van de privacygevoelige informatie onder druk. Wat het bijzonder lastig maakt is dat de individuen die informatietechnologie gebruiken, niet eens meer bewust zijn welke informatie over hem of haar verzameld en gedeeld wordt door diverse belanghebbenden.

De corporatie verzamelt veel data – van onder meer de (toekomstige) huurders – en moet de privacy waarborgen. Aandacht voor de juiste uitvoering van de AVG mag in het toezicht niet ontbreken. Medio 2018 heeft Aedes de routeplanner AVG gepubliceerd, een goed handvat om als RvC dit thema te bespreken. De cultuur in de organisatie moet erop gericht zijn om privacy de juiste aandacht te geven. Als medewerkers dat niet vanzelfsprekend doen, is er uiteraard nog werk aan de winkel.

ETHISCHE VRAGEN

Grote zorg is dat data – en de daaruit berekende voorspellingen - leidend worden in de besluitvorming. De inzet van data-analyse kan zeker leiden tot beter onderbouwde besluiten met computermodellen. Maar de menselijke duiding van de resultaten moeten het bestuur én de toezichthouder nooit loslaten. Computermodellen en data zijn niet waarde vrij. Daarnaast moeten corporaties stilstaan bij de vraag welke informatie (data) ze wel of niet gebruiken: hoe ver wil je als corporatie hierin gaan? Is het bijvoorbeeld wenselijk dat de corporatie op basis van een voorspelling over betaalgedrag bij een huurder ingrijpt? Hoe waarborg je de privacy? Hiervoor kan een ‘ethisch kader data-analyse’ worden opgesteld.

Internetpionier en filosoof Marleen Stikker stelt dat er een fundamentele discussie over de toepassing van data moet worden gevoerd, ook door corporaties.

<https://www.aedesmagazine.nl/edities/34899c98-d033-4e78-922a-2c0c161612d8/artikelen/7d00df6a-ea63-4c07-9ddf-778df4b09781>

HUURDERS DIE AFHAKEN

Het is van groot belang dat de corporatie écht contact heeft met de (toekomstige) huurders om wie het gaat. Niet alle huurders hebben een smartphone of kunnen de digitale ontwikkelingen bijbenen, omdat ze onvoldoende geschoold zijn en/of te weinig te besteden hebben of op leeftijd zijn. De corporatie moet hierbij oog hebben voor deze groep en ervoor zorgen dat deze groep ook bediend blijft worden.

DE HUURDER COMMUNICEERT OOK (VIA SOCIALE MEDIA)

De huurder heeft een eigen stem op de sociale media. Dat geldt ook voor alle belanghouders (en de medewerkers van de corporatie). De tijd dat de corporatie de

regie kan voeren over alle relevante communicatie ligt al ver achter ons. Dat biedt echter ook kansen: op de sociale media/platforms te kunnen lezen wat er in de buitenwereld speelt. Tegelijkertijd kan iedereen overal zijn of haar mening over geven. Met een webcare-team kunnen corporaties berichten op de sociale media monitoren en waar nodig actie ondernemen.

SAMENWERKING IN DE KETEN

Ketenpartners verwachten door data te delen effectiever te kunnen samenwerken. Ook hier zijn risico's aan verbonden. Het is belangrijk om identificatie, authenticatie en autorisatie van gebruikers goed op orde te hebben. Identificatie (wie ben je?) en authenticatie (ben je ook wie je zegt dat je bent?) zijn bijv. goed geregeld via DigiD. Autorisatie (wat mag je?) regelt tenslotte over welke data een gebruiker mag beschikken.

VERSPREIDING VAN DE STUKKEN VOOR DE RVC

De verspreiding van de stukken voor de Raad van Commissarissen met vertrouwelijke informatie moet zorgvuldig gebeuren. Documenten worden steeds vaker digitaal uitgewisseld: hoe zorg je ervoor dat dit veilig gebeurt? Met encryptie van documenten, door de afzender en het apart verzenden van de code om het document te ontcijferen, kan een belangrijke stap worden gezet. Ook de inzet van een speciaal hiervoor ontwikkelde applicatie, zoals bijvoorbeeld IBABS, kan een oplossing bieden.

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

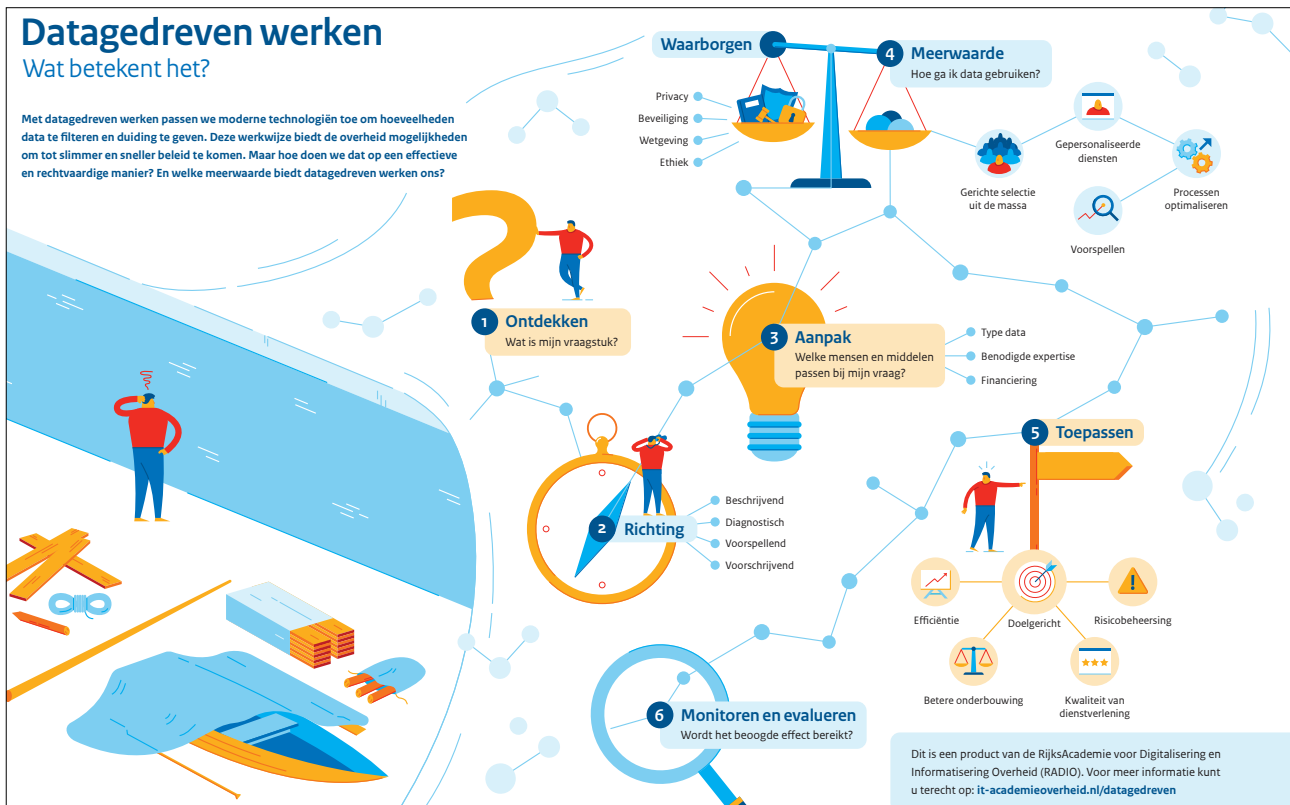
- Hoe houdt de organisatie rekening met de groep huurders die niet mee kan of wil komen met de digitale corporatie?
- Corporaties die steeds meer inzetten op digitalisering en informatietechnologie, moeten waken voor de risico's die daarmee gepaard gaan. Zij moeten voorkomen dat IT-systemen uitvallen of worden gehackt waardoor de corporatie haar operationele taken niet meer kan uitvoeren. Hierdoor kan de bedrijfscontinuïteit in gevaar komen. Welke plannen zijn hiervoor aanwezig? Wordt onze belangrijkste informatie regelmatig extern veiliggesteld?
- Is er voldoende aandacht voor cybersecurity en (data)privacy? Wordt de AVG nageleefd?
- Wat is het beeld van de externe accountant over de geautomatiseerde gegevensbewerking in de organisatie?
- Wordt in het risicomanagement voor de organisatie nadrukkelijk aandacht besteed aan de risico's die voortkomen uit IT en digitalisering?

5 NAAR EEN DATAGEDREVEN CORPORATIE

Data wordt ook wel het nieuwe goud genoemd. In hoofdstuk drie hebben we al een aantal voorbeelden gezien hoe corporaties data in kunnen zetten, bijvoorbeeld om efficiënter onderhoud te plegen of om huurachterstanden te voorkomen. Maar hoe kan de organisatie stappen zetten naar een datagedreven woningcorporatie om de maatschappelijke doelstellingen zo goed mogelijk uit te voeren?

WAT IS EEN DATAGEDREVEN ORGANISATIE?

Steeds meer organisaties, zoals gemeenten en organisaties, zetten data in om hun strategische doelstellingen te bereiken. Zij passen digitale technologieën toe om grote hoeveelheden data die beschikbaar zijn te filteren en te duiden.



Bij het formuleren van doelstellingen, het nemen van besluiten, plannen en uitvoeren van activiteiten, verzorgen van analyses voor nieuwe inzichten en het doen van voorspellingen werkt een datagedreven woningcorporatie zoveel mogelijk vanuit de beschikbare data om de (toekomstige) huurders zo goed mogelijk te bedienen.

OVER WELKE DATA HEBBEN WE HET?

In de corporatiesector zijn veel data beschikbaar. Denk hierbij aan alle informatie over de (toekomstige) huurders, huurovereenkomsten, betalingen, onderhoudscontracten, -opdrachten en facturenstroom, maar ook alle vastgoed gerelateerde informatie. Dergelijke gegevensverzamelingen noemen we gestructureerde data.

Daarnaast zijn de afgelopen jaren geheel nieuwe bronnen ontstaan, zoals sociale media. Deze ongestructureerde data worden teels meer als aanvulling gebruikt, waardoor nieuwe analyses van de data mogelijk worden. Denk hierbij bijv. aan klachten die huurders op sociale media plaatsen en niet bij de corporatie melden.

VERSCHILLENDE VORMEN VAN GEBRUIK VAN DATA

Corporaties beschikken – net als alle andere organisaties – over steeds meer data die – dankzij snelle computers – steeds sneller kunnen worden verzameld en geanalyseerd. We kunnen vier vormen van gebruik van data onderscheiden:

1. Beschrijvende data (wat is er gebeurd en vastgelegd?)
2. Diagnostische data (vastlegging van data om te achterhalen waarom iets gebeurd is)
3. Voorspellende data (op basis van data uit meerdere bronnen een voorspelling doen)
4. Voorschrijvende data (hoe kunnen we iets laten gebeuren?)

BEGINNEN BIJ HET BEGIN: DATAKWALITEIT

Zonder goede data komen organisaties die datagedreven willen werken niet ver. Werken aan datakwaliteit is van groot belang. Om corporaties te helpen bij het verbeteren en behouden van datakwaliteit heeft Aedes een stappenplan ontwikkeld. Dit stappenplan is onderdeel van een breder programma dat corporaties helpt informatiestromen te verbeteren. Onder het programma van Aedes vallen verschillende standaardisatie-initiatieven, zoals Standard Business Reporting (SBR), het Referentie Grootboek Schema (RGS), Corporatie Referentie Architectuur (CORA) en Volkshuisvesting Referentie Architectuur (VERA) en de Regiegroep Data Standaarden Woningcorporaties (DS).

BESCHIKBAARHEID EN GEBRUIK VAN OPEN DATA

Vanuit de basisregistraties van de Nederlandse overheid komen steeds meer open data beschikbaar die relevant is voor woningcorporaties. Zo zijn gegevens uit de Basisregistratie Adressen en Gebouwen van het Kadaster beschikbaar, maar ook ruimtelijke plannen en Publieke Dienstverlening op de Kaart (met actuele geoinformatie). Daarnaast werkt de overheid aan het Digitaal Stelsel Omgevingswet, met alle informatie die nodig is voor de uitvoering van de Omgevingswet. Ook zijn online steeds meer datavisualisaties beschikbaar.

Zie hiervoor: www.kadaster.nl, www.ruimtelijkeplannen.nl, www.pdok.nl, www.bagviewer.kadaster.nl, www.omgevingswetportaal.nl.

VISUALISATIES

Visualisering van data is essentieel om inzicht te krijgen. Voor de visualisering van data kan bijvoorbeeld de corporatie zelf verschillende databronnen met elkaar in verband brengen. Denk bijvoorbeeld aan de combinatie van data van de corporatie en die van open data (vrij beschikbare data, zoals hierboven beschreven).

Linked Open Data (LOD) biedt meer geavanceerde mogelijkheden. Deze technologie biedt namelijk de mogelijkheid om eenvoudig data (soms zelfs automatisch) te koppelen, te verrijken, te vinden en vervolgens te visualiseren. Op deze manier kunnen samenwerkende partners profiteren van data die voor iedereen rijker en nuttiger is.

Voorbeeld: www.parallel.co.uk

ETHISCH KADER

De inzet van data biedt veel kansen voor corporaties, maar levert ook dilemma's op. De privacy van huurders is uiteraard van belang. Maar ook moeten corporaties inzichtelijk kunnen maken hoe zij op basis van de toepassing van interne en externe data tot hun besluiten komen. Met andere woorden: wat gebeurt er onder de motorkap?

De inzet van data moet niet alleen aansluiten op de strategische doelstellingen van de corporatie, maar dat moet ook op een rechtvaardige manier gebeuren. Woonstad Rotterdam heeft bijvoorbeeld haar ethische uitgangspunten vastgelegd voor het gebruik van data. In het Ethisch Kader beschrijft de corporatie met welke intenties en doelen zij data verzamelt, aanlegt, analyseert, koppelt of uitwisselt. En ook hoe de corporatie hierover transparant is en zij de keuzes verantwoordt. Woonstad Rotterdam verzamelt alleen data die de corporatie nodig heeft en bepaalt die alleen zolang deze nodig zijn. Elk datagedreven project wordt getoetst aan de Ethische afwegingsmatrix. Doel is om de bewustwording onder medewerkers te vergroten.

OP WEG NAAR EEN DATAGEDREVEN CORPORATIE

Nog niet alle corporaties zijn zover om als 'digitale' corporatie datagedreven te werken. Veel corporaties zijn nog druk in de weer om de datakwaliteit op orde te krijgen, een belangrijke eerste stap die veel aandacht vraagt. Hieronder zetten we andere aandachtspunten op een rij voor corporaties die datagedreven (willen) gaan werken. Dit is zijn ook belangrijke thema's voor de RvC.

Wat kan datagedreven werken betekenen voor de corporatie?

Datagedreven werken is een volgende stap in de ontwikkeling van de corporatie. De inzet van data en data analyse moet leiden tot nieuwe inzichten en/of een nieuwe manier van werken, die aansluiten op de ondernemingsdoelstellingen van de corporatie.

Breng de bedrijfsprocessen in kaart

Om een datagedreven organisatie te realiseren, moet de corporatie eerst de bedrijfsprocessen in kaart brengen en op orde hebben. Dit onderwerp wordt in hoofdstuk 6 verder uitgewerkt.

Inrichting organisatie: datalab

Lang nog niet alle corporaties zijn zover om datagedreven te werken. Om de eerste ervaringen op te doen met de verzameling en analyse van data en om testen uit te voeren, richten organisaties hiervoor een datalab in. Woonstad Rotterdam heeft bijvoorbeeld het initiatief genomen om een datalab in te richten.

Sta stil bij de randvoorwaarden voor datagedreven werken

Om datagedreven te werken, is het noodzakelijk om te investeren in leiderschapscompetenties, kennis en kunde van medewerkers, werkwijze, cultuur, technologie en beleid.

Het Rijk heeft het programma Digitale overheid opgezet. Op de website staan de zeven randvoorwaarden voor datagedreven werken geformuleerd. Deze zijn ook van toepassing voor corporaties. In het kort:

1. Zorg voor bestuurlijk draagvlak: wie is in het bestuur de ambassadeur van de datagedreven organisatie?
2. Kennis: heeft de organisatie de juiste kennis in huis, zijn nieuwe functies noodzakelijk?
3. Toepassingen: welke tools voor datagedreven werken zijn beschikbaar en werken goed voor de organisatie?
4. Architectuur: is de architectuur goed georganiseerd om datagedreven te werken?

5. Cultuur: een datagedreven organisatie vraagt om een andere manier van kijken (vanuit data): zijn medewerkers bereid om mede vanuit de inzichten die data opleveren te handelen?
6. Werkwijze: denk vanuit een agile aanpak (met tussenstops om stil te staan bij wat werkt wel en wat werkt niet).
7. Experimenteer: geef ruimte aan pilots.

<https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/het-led/randvoorwaarden-datagedreven-werken/>

VERDUURZAMING / ENERGIETRANSITIE

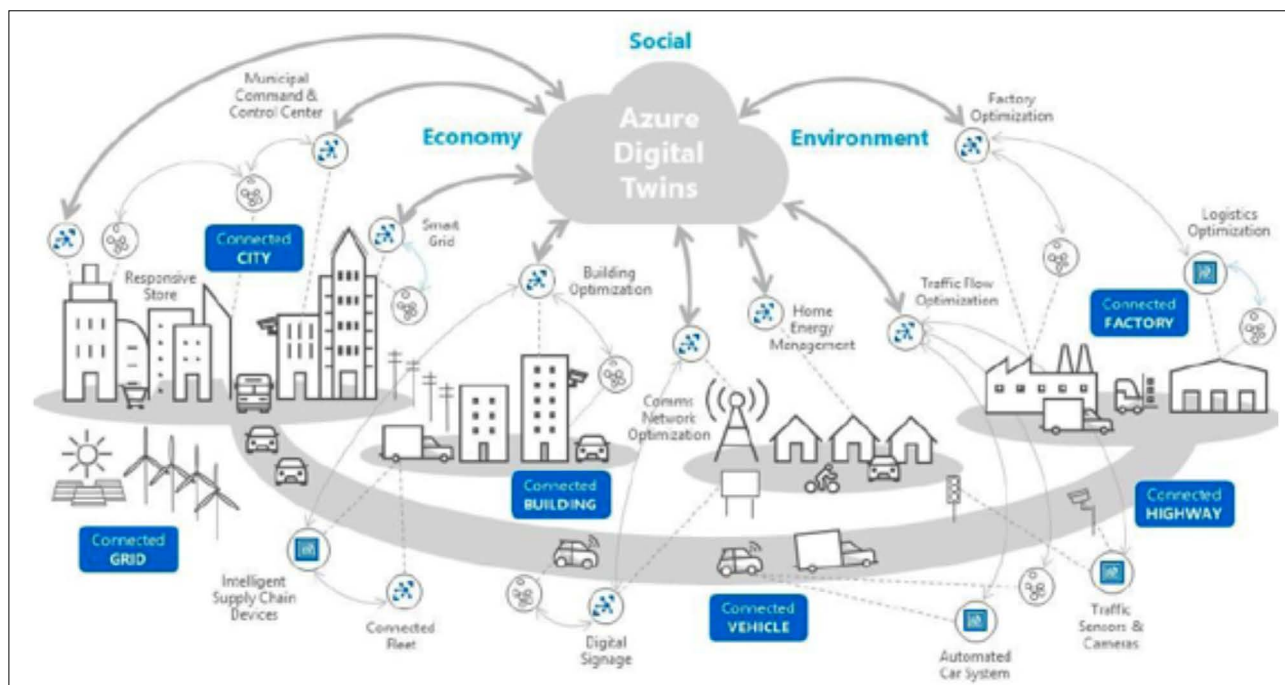
Corporaties staan voor enorm grote opgaven, waaronder de verduurzaming van woningen / energietransitie. Wat kan de inzet van data / digitalisering voor deze transitie betekenen? In de praktijk van de wijkaanpak (het Programma Aardgasvrije Wijken) om woningen van het aardgas te halen, blijkt onder meer dat de beschikbare data onder de samenwerkende partners vaak versnipperd is. Als je niet precies in beeld hebt hoeveel en welke woningen op het aardgas zijn aangesloten, om een simpel voorbeeld te noemen, dan wordt het heel lastig om een goed plan te maken. Datagedreven werken biedt in de energietransitie een kans om het proces te versnellen.

In het Kennis en Leerprogramma van het Programma Aardgasvrije Wijken is een hoofdstuk opgenomen over Datagedreven planvorming:

<https://www.aardgasvrijewijken.nl/klp/dp/default.aspx>

SMART CITY: DATAGEDREVEN GEMEENTEN

Gemeenten werken ook steeds meer met data. Steden zetten onder de noemer Smart City in op slimme oplossingen die het welzijn, de leefbaarheid, duurzaamheid, bereikbaarheid en de economische ontwikkeling in de stad vergroten en/of bevorderen. De slimme oplossingen maken gebruik van nieuwe technologieën, data en innovaties. Voor corporaties zijn gemeenten een belangrijke partner, ook op dit gebied kunnen zij goed samenwerken en kennis en ervaringen uitwisselen.



Zo heeft de gemeente Amsterdam de aanwezige slimme apparaten in de openbare ruimte op een digitale kaart weergegeven. Van elk apparaat wordt aangegeven wat het is. Daardoor is ook bekend welk type data verzameld wordt. Bijvoorbeeld: een sensor luchtkwaliteit verzamelt data over de luchtkwaliteit; een camera om gezichten te herkennen, doet dat. Een camera die verkeer telt, neemt geen beelden op. Van elk slim apparaat is de eigenaar bekend.

www.slimmeapparaten.amsterdam.nl

De gemeente Den Haag biedt een breed portfolio data aan die toegankelijk zijn voor bewoners, bijvoorbeeld over wonen en de woningmarkt.

<https://denhaag.incijfers.nl/dashboard/Overzichten/Wonen-en-woningmarkt/>

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

- Welke strategie is er om met data aan de slag te gaan? Op welke wijze zetten wij data in om betere beslissingen te nemen? Wie is eigenaar van de data die binnen de corporatie opgeslagen zijn?
- Op welke manier wordt er gewerkt aan de datakwaliteit en hoe is deze geborgd? Wordt er gebruik gemaakt van standaarden zoals CORA, RGS? Hoe worden informatie standaarden toegepast om uitwisseling van data te faciliteren?
- Op welke wijze hebben de huurders toegang tot (hun) data en diensten van de corporatie en zijn ze daar tevreden over? Is de privacy van de huurders voldoende gewaarborgd? Wordt er voldaan aan de AVG?
- Kunnen voormalig huurders hun data laten verwijderen (“recht om vergeten te worden”)?
- Op basis van welke interne en externe data én data-analyse is de portefeuillestrategie gebouwd? Wordt er al gebruik gemaakt van open data in onze toepassingen en beslissingen en welke data stellen wij beschikbaar aan onze huurders?
- Op basis van welke data worden bepaalde beslissingen genomen, zoals huurder geweigerd, gevaar voor huurachterstand gesignaleerd? Is er een ethisch kader aanwezig waarin is vastgelegd wat wel en niet acceptabel is?
- Hoe kunnen we onze bijdrage aan verduurzaming / energietransitie met behulp van data beter inzichtelijk maken en versnellen door de inzet van digitalisering?

6 VERNIEUWEN KAN ALLEEN IN SAMENHANG

De digitale transformatie raakt meerdere aspecten van de organisatie die niet los van elkaar kunnen worden gezien. Om de vernieuwing in de sector een kans te geven, is het ook noodzakelijk dat corporaties samenwerken.

Om een vernieuwingsprogramma op de goede wijze uit te voeren, is het belangrijk om te beseffen dat de digitale transformatie niet alleen over technologie gaat. Digitalisering is een middel. De corporatie moet de bekende driehoek van factoren (uit de wereld van de automatisering) als uitgangspunt nemen: bedrijfsprocessen, automatisering en digitalisering en de organisatie zelf (zie schema).



In samenhang vernieuwen vraagt om een gedegen stappenplan.

(1) BRENG DE NOODZAKELIJKE AANPASSINGEN VAN BEDRIJFSPROCESSEN IN KAART

Bedrijfsprocessen zijn nodig om diensten te kunnen leveren. Welke ambitie de corporatie in de digitalisering ook nastreeft, de corporatie moet de bedrijfsprocessen op orde hebben en aanpassen aan een nieuwe, gewenste situatie. Bijvoorbeeld dat de huurder een reparatieverzoek kan indienen via een app op zijn mobiele telefoon.

De sector werkt aan een blauwdruk bedrijfsmodel waarin zij alle bedrijfsprocessen voor de woningcorporatie beschrijft: Corporatie Referentie Architectuur, kortweg: CORA. Op hoofdlijnen voeren alle corporaties dezelfde bedrijfsprocessen uit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan alle handelingen die nodig zijn voor het aanbieden van een passende wooneenheid, verhuur, aankoop/verkoop of het voeren van de financiële administratie. We noemen dit een referentie architectuur, een standaard beschrijving van alle processen. Wanneer alle corporaties gebruikmaken van deze

referentie architectuur, zijn de functionele eisen bij de aanschaf van software voor iedere corporatie hetzelfde. De inkoopkracht van corporaties bij softwareleveranciers is dan vele malen groter dan nu het geval is.

CORA is volop in ontwikkeling

<https://corponet.nl/producten/cora/>

https://www.wikixl.nl/wiki/cora/index.php/CORA_bedrijfsprocessen

(2) PAS DE AUTOMATISERING AAN OP DE GEWIJZIGDE BEDRIJFSPROCESSEN

Zoals in de bouwwereld de architectuur essentieel is voor het ontwikkelen of renoveren van een gebouw, zo is de architectuur belangrijk voor de ontwikkeling van de informatiehuishouding (de opslag, het beheer en de verstrekking van gegevens binnen de corporatie). Architectuur geeft kaders en richtlijnen voor de aanpassingen in het Applicatie landschap, op basis van de gemaakte beleidsafspraken. Het Master Data Model geeft inzicht in de onderlinge samenhang van de data die in verschillende applicaties is opgeslagen. Dit inzicht is essentieel voor het kunnen uitvoeren van goede data-analyses.

Bedrijfsprocessen

Applicatie landschap

Master Data Model

Infrastructuur

De Infrastructuur tenslotte biedt inzicht in de opbouw van het computernetwerk van de corporatie.

Elke commissaris moet een beeld hebben van de stand van zaken en ontwikkelingen in de 4 genoemde lagen (zie figuur) binnen de corporatie. Laat de bestuurder (of CIO) hierover een presentatie geven, dat zal zeer verhelderend zijn.

(3) WAT IS DE IMPACT OP DE ORGANISATIE?

De aanpassingen in bedrijfsprocessen en de daaruit volgende aanpassingen in de automatisering/digitalisering hebben impact op de manier van werken in de organisatie. Hierin is onderscheid te maken in taken (die in de bedrijfsprocessen zijn beschreven), competenties van medewerkers, de bedrijfscultuur en de structuur van de organisatie. De organisatie moet deze onderdelen in samenhang veranderen om de digitale strategie succesvol uit te kunnen voeren.

VERNIEUWEN IN DE SECTOR: SAMENWERKING NOODZAKELIJK

De stap naar de digitale corporaties vraagt om veel investeringen: niet alleen in geld, maar ook in mensen. Grote woningcorporaties kunnen die investeringen vermoedelijk wel op eigen kracht doen, maar kleinere corporaties zullen nadrukkelijk met elkaar moeten samenwerken om dergelijke investeringen mogelijk te maken. Samenwerking in de sector is daarom van groot belang.

Een voorbeeld van samenwerking in de sector is De Vernieuwde Stad. Zie hiervoor: http://www.devernieuwdestad.nl/uploads/tx_news/Lef_nodig_bij_woningcorporaties_voor_digitalisering_061119.pdf

ECOSYSTEEM

In andere sectoren (bijv. de haven van Rotterdam, zie www.smart-port.nl) werken bedrijven gezamenlijk aan vernieuwing en innovatie. Omdat de complexiteit steeds groter wordt, is het steeds moeilijker om alle kennis in eigen huis te organiseren. Samenwerken is daarom een must. In een ecosysteem kunnen ketenpartners en leveranciers samen met de woningcorporaties met elkaar werken aan het ontwikkelen van nieuwe concepten. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Corporaties hebben Corponet opgericht om aan een gezamenlijk toekomst perspectief te werken. In de 2030 dialoog heeft Corponet haar visie op de toekomst beschreven. Zie ook: https://corponet.nl/wp-content/uploads/import/De_2030-dialoog_spread_20190424.pdf

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

- Hoe benadert het bestuur de ontwikkeling richting de digitale corporatie? Hoe worden vernieuwingsprogramma's ontworpen? Denk aan de driehoek: bedrijfsprocessen, automatisering en organisatie.
- Wat zijn de kansen en risico's van de nieuwe manier van werken, voor de organisatie en de medewerkers?
- Hoe worden de belangen van de huurders meegenomen in de ontwikkeling richting de digitale corporatie?
- Op welke manier wordt er samengewerkt met andere corporaties of in samenwerkingsverbanden om de digitale corporatie te ontwikkelen?
- Op welke manier maakt de corporatie gebruik van een platform van partijen om de corporatie te vernieuwen? Welke partijen zijn dit en wat is de onderlinge samenhang?

7

DIGITALISERING OP DE AGENDA VAN DE RVC: HOE?

Digitalisering raakt de strategie van de corporatie en is daarmee bij uitstek een onderwerp voor de bestuurskamer. Goed toezicht begint, zoals altijd, met vragen stellen. Een Digi-Dashboard is hierbij een handig hulpmiddel.

Toezicht houden op digitalisering en IT is voor toezichthouders vaak nog relatief onbekend terrein. Maar het raakt wel de essentie van alle gebieden waar zij toezicht op dienen te houden: de strategie van de corporatie, de continuïteit van het bedrijf en de investeringen.

Een belangrijke eerste stap is: zet het onderwerp digitalisering en informatietechnologie op de agenda. Begin met het stellen van vragen. Veel toezichthouders maken zich zorgen of ze de antwoorden wel kunnen duiden. Maar alleen al de reactie (ook non-verbaal) van de bestuurder geeft al veel informatie. En u hoeft als RvC het antwoord zelf niet te geven.

Het is bovendien goed om over de inrichting van het toezicht op digitalisering en IT duidelijke afspraken in de RvC te maken, bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie.

Let wel! De ontwikkelingen gaan razendsnel, de toepassingen op het gebied van digitalisering zijn legio. Maar laat u als RvC niet meeslepen met alle trends in IT en digitalisering. Hou het klein: wees voorbereid en alert.

HET DIGI-DASHBOARD

Hoe krijgen toezichthouders inzicht in de gevolgen van de digitalisering en informatietechnologie, voor de corporatie én de huurder? En hoe kunnen zij het thema in samenhang bekijken?

Een Digi-Dashboard is een goed instrument om het complexe thema in de bestuurskamer in vijf elementen op te splitsen: de IT-operatie, IT-risicomanagement, de digitale en IT-strategie, de projecten en – tot slot - kansen en disruptie.

Het Digi-Dashboard is een startpunt voor de dialoog in de RvC over het onderwerp digitalisering. Het is vooral een handreiking, een denkkader.



Bron: Digi-Dashboard voor de commissaris, Digital Governance Advisory

DE BASIS OP ORDE

In de onderste helft van het schema zien we de twee onderdelen die elke corporatie goed geregeld moet hebben: de basis moet op orde zijn.

'Run the business'

Als toezichthouder is het van belang om te weten welk budget de corporatie besteedt aan IT/digitalisering en hoe dit is onderverdeeld. Welk percentage van dit budget besteedt de corporatie bijvoorbeeld aan meerjarige overeenkomsten met software-leveranciers of aan onderhoudsovereenkomsten? En wat blijft er van het budget over om - in lijn met de strategische doelstellingen van de corporatie - te werken aan de digitale transformatie? De verhouding ligt vaak op 80%/20% of zelfs 90%/10%. Als toezichthouder is het zinvol om een toelichting te vragen: is het wenselijk om meer ruimte geven aan nieuwe ontwikkelingen?

Een andere belangrijke vraag is: hoe houdt het bestuur grip op de uitgaven voor IT/digitalisering? Immers: elke nieuwe investering leidt vervolgens weer tot jaarlijkse onderhoudskosten van IT/digitale technologieën. Met KPI's over bijvoorbeeld de kostenontwikkeling en projectbestedingen houdt het bestuur én de toezichthouder de vinger aan de pols. Ook een jaarlijkse benchmark-studie kan corporaties helpen om onderlinge kosten voor IT-digitalisering me elkaar te vergelijken.

Risico-management

Hoe houdt de corporatie grip op de mogelijke risico's die uit IT/digitalisering voortkomen? De corporatie kan deze risico's met behulp van verschillende instrumenten, zoals COSO Enterprise Risk Management of het Control Objectives for IT model (COBIT) in kaart brengen. Voer als RvC de dialoog met het bestuur over de mogelijke risico's en welke maatregelen nodig zijn om deze (zoveel mogelijk) te voorkomen en welk budget hiervoor beschikbaar wordt gesteld. Door de vraag te stellen wat er nodig is om de continuïteit van de corporatie te waarborgen, komen informatiebeveiliging en cybersecurity vanzelf aan bod.

Een EDP-audit door de accountant (in het kader van de jaarrekening) kan ook een startpunt zijn voor een goed gesprek over risico's vanuit IT/digitalisering in de bestuurskamer. Door de toenemende automatisering en het geautomatiseerd verwerken van bijvoorbeeld persoonsgegevens van huurders wordt het steeds belangrijker om hier goed aandacht aan te besteden: overzicht van de verwerking van data en de betrouwbaarheid van die data wordt steeds belangrijker.

Corporaties kunnen de resultaten van de verschillende audits die specifiek over IT/digitalisering gaan, zoals bijv. ISO 900x en ISO27001, toepassen om het risico management te verbeteren. Ook de uitkomsten van deze audits kunnen een basis zijn voor de dialoog met het bestuur.

BESTURING VAN DE VERNIEUWING

De bovenste helft van het Digi-Dashboard gaat in op de besturing van de vernieuwing. Aan welke knoppen moet de corporatie draaien om digitale technologieën effectief in te zetten voor de strategie voor de corporatie?

‘Change the business’

Wat is er nodig om de aanpassingen in IT/digitalisering, op basis van de strategie van de corporatie, door te voeren? Welke projecten voert de organisatie uit: is het bestuur ‘in control’? Welke risico’s zijn in het projectenportfolio bekend? Aanpassing vraagt niet alleen om toepassing van nieuwe technologieën. Zijn er voldoende middelen en mensen beschikbaar om die benodigde aanpassingen goed uit te voeren? Beschikken de medewerkers over de juiste vaardigheden (niet alleen die betrekking hebben op de technologieën, maar ook om deze in de organisatie in te passen)? Is de cultuur van de organisatie in staat om met deze veranderingen om te gaan? Ook aandacht voor de architectuur van de IT/digitalisering is relevant: dat geeft goed zicht op de te volgen stappen (roadmap) en de bijbehorende kosten. Belangrijk is om deze onderwerpen in samenhang te bekijken (zoals we eerder bespraken in Hoofdstuk 6 In samenhang vernieuwen). Ga na als RvC of dit inderdaad gebeurt.

Toegevoegde waarde

Wat is de strategie voor IT/digitalisering van de corporatie? Wat betekent digitalisering voor de corporatie? Met andere woorden: welke strategie voert de corporatie, en hoe kan digitalisering hieraan bijdragen? Welke nieuwe digitale diensten kunnen helpen om de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie te realiseren en de (toekomstige) huurder beter van dienst te zijn? Digitalisering, innovatie en IT moeten onderdeel zijn van de strategie van de corporatie. Het is goed om de programma’s en projecten (op het gebied van digitalisering, innovatie en IT) die nodig zijn om de geformuleerde doelen te halen goed in beeld te hebben.

De corporatie kan die doelstellingen overigens alleen halen, als de organisatie de drie dimensies van het Digi-dashboard (Run the business, risico-management en Change the business) goed op orde heeft.

NAAR DE TOEKOMST*Kansen en disruptie*

Digitale disruptie gaat een stap verder dan digitale transformatie. Wat zijn de mogelijkheden om met nieuwe technologieën het bedrijfsmodel van de corporatie fundamenteel te veranderen? Technologie is geen doel op zich, maar een middel om de organisatie te laten excelleren. Ga als RvC het gesprek aan over de relevantie van nieuwe technologieën, de visie van het bestuur hierop en de kansen die zich voordoen, ook in de toekomst.

ORGANISATIE VAN TOEZICHT OP DIGITALISERING IN DE RVC: VIJF VARIANTEN

Toezicht op digitalisering kan binnen de RvC op verschillende manieren vorm krijgen. Vijf varianten zijn beschreven in het Corporate Governance Jaarboek 2016. Hieronder lichten we ze kort toe.

1. Digitalisering is een collectieve verantwoordelijkheid. Volgens de Governance-code is en blijft een Raad van Commissarissen collectief verantwoordelijk voor de kwaliteit en inhoud van het toezicht. Digitalisering gaat elke commissaris aan.
2. De RvC bespreekt digitalisering in de auditcommissie. In de auditcommissie gaat het vooral over financiën en risicomanagement. Dat is een belangrijke invalshoek om digitalisering te bespreken. Het gevaar bestaat wel dat de kansen die digitalisering bieden onderbelicht blijven.
3. De RvC schakelt een extern adviseur in. In deze variant laat de RvC zich bijstaan door een extern adviseur op het gebied van digitalisering. De RvC-leden beschikken dan niet zelf over voldoende kennis, maar die halen ze – wanneer nodig – in huis.
4. De RvC stelt een digi-commissaris aan. De RvC (omvang meestal 5 of meer) stelt een profiel op voor een digi-commissaris. Hij of zij is expert in digitalisering en heeft veel werkervaring op dit terrein. Deze variant verbetert de dialoog in de RvC en met het bestuur.
5. De RvC bespreekt digitalisering in een innovatiecommissie. Een innovatiecommissie, biedt net als in de auditcommissie het geval is, meer tijd voor een diep-

gaander gesprek over digitalisering. Verslaglegging en terugkoppeling aan de andere RvC-leden is van belang: alle leden moeten goed op de hoogte blijven van de belangrijkste ontwikkelingen. Deze variant kost wel extra tijd.

VRAGEN VOOR DE TOEZICHTHOUDER:

'Run the business'

- Hoeveel geld geven wij uit aan digitalisering en IT en geven wij dat doelmatig uit? Wat is de verhouding tussen exploitatie en vernieuwing?
- Hoe verhoudt zich dat tot wat andere corporaties uitgeven aan digitalisering?

Risico-management

- Hoe is het risico-management in relatie tot digitalisering ingericht? Wordt er gebruik gemaakt van standaarden/instrumenten (zoals hierboven genoemd)?
- Wat is de visie van het bestuur op de continuïteit, als er problemen ontstaan in de IT/digitalisering van de corporatie?

'Change the business'

- Wat zijn onze grote digitale en IT-projecten en -investeringen voor de komende jaren? Hoe ondersteunen deze de ondernemingsvisie en dragen bij aan de doelstellingen?

Toegevoegde waarde

- Wat is de toegevoegde waarde van digitalisering voor de corporatie? Waar liggen kansen op het gebied van digitalisering en hoe krijgen deze prioriteit?
- Op welke manier volgt het bestuur de technologische ontwikkelingen en worden afwegingen gemaakt over het al dan niet inzetten van nieuwe technologie?
- Op welke manier worden de (toekomstige) huurders betrokken bij de digitalisering van de corporatie?

Organisatie van toezicht

- Welke variant hanteert de RvC in het toezicht op digitalisering? Werkt deze variant goed? Is er verbetering mogelijk?

8

PRAKTIJK- VOORBEELDEN MET INTERVIEWS VAN RVC-VOORZITTERS

In dit hoofdstuk komen in het kort drie praktijkvoorbeelden van corporaties aan bod, met aansluitend een interview met de RvC-voorzitter over toezicht op digitalisering.

PRAKTIJKVOORBEELD

INTERVIEW MET RVC-VOORZITTER IRENE BAKKER MITROS

'EEN WONINGCORPORATIE IS GEEN IT-BEDRIJF'

Qlinker is een digitale proeftuin van corporatie Mitros. De interactie met de (toekomstige) huurder verloopt volledig digitaal. Op belangrijke momenten, zoals bijvoorbeeld de goedkeuring van een digitale huurdersovereenkomst die samen met de huurder is opgesteld, is er een medewerker van Mitros beschikbaar die alle informatie controleert en de goedkeuring uiteindelijk verleent.

De digitale corporatie maakt gebruik van de backoffice processen van Mitros. Het levert kennis en ervaring met de digitalisering. Ook leert men nieuwe manieren van samenwerking met ketenpartners. Bovendien draagt qlinker bij aan een positief imago van Mitros.

www.qlinker.nl

Digitalisering staat volgens RvC-voorzitter Irene Bakker tijdens bijna elke RvC-vergadering van Mitros op de agenda. De RvC ondersteunt Mitros in haar ambitie om de digitale corporatie qlinker uit te bouwen, maar kijkt ook naar de bedrijfscontinuïteit en de (toekomstige) financiering.

Mitros heeft in haar visiedocument De stip (op de horizon) geformuleerd: met een ambitieuze en innovatieve aanpak wil de corporatie complexe vraagstukken oplossen. In het jaarverslag 2019 noemt de corporatie in dit kader twee projecten over digitalisering: de digitale corporatie qlinker en het verbeteren van datakwaliteit.

PROEFTUIN

Digitalisering – en met name de digitale corporatie qlinker – staat bij bijna elke RvC-vergadering op de agenda, stelt RvC-voorzitter Irene Bakker van Mitros. Het digitale platform dat voor een groot deel los van Mitros wordt ontwikkeld, is een proeftuin om de dienstverlening aan de (toekomstige) huurder naar een hoger plan te tillen. 'Het gaat om een kennisintensief traject. De leercurve moet omhoog, wij kijken als RvC naar de condities om dat te bereiken.'

FINANCIERING QLINKER

Voor de RvC is de continuïteit van de bedrijfsvoering inclusief de financiering van qlinker een belangrijk punt van aandacht, stelt Bakker. 'Een corporatie is geen IT-bedrijf. Qlinker kan je niet op eigen kracht bouwen. Mitros staat nu voor de vraag welke samenwerking nodig is en wie kan investeren. Als je op grotere schaal samenwerkt, kom je verder. Het digitale platform moet niet alleen van Mitros zijn, het idee is om het platform breder in de sector aan te bieden.'

SNEL SCHAKELEN

Irene Bakker, in het dagelijks leven IT-manager bij de Rabobank, heeft veel kennis over digitalisering in huis. Dat maakt dat ze in relatie met het bestuur snel kan schakelen, maar ze benadrukt dat de RvC niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten. 'Je kan meedenken, en gevraagd en ongevraagd advies geven. Dat doe ik niet alleen, maar samen met de andere RvC-leden. Het is zonde om de kennis niet te gebruiken.'

THEMABIJEENKOMST OVER DATAKWALITEIT

De RvC bespreekt naast de formele agendapunten tijdens elke RvC-vergadering een inhoudelijk thema (zonder de druk om een besluit te nemen). Datakwaliteit is één van de thema's. 'Iedereen bereidt zich goed voor, en we halen niet alleen informatie op uit de formele kanalen, zoals van het bestuur. Datakwaliteit is van groot belang. Met betere data kunnen we als corporatie – en als RvC - beter sturen. Innovatie zit in de cultuur van Mitros, de organisatie pakt dat goed op. En dat juichen we als RvC toe.'

HUURDERS

Of het nu gaat om datakwaliteit (en data van huurders) of het digitale platform qlinker, de positie van de (toekomstige) huurder staat centraal. Bakker: 'Als het om data gaat, is privacy een belangrijk onderwerp. De reacties op qlinker zijn positief, maar we moeten ervoor waken dat de corporatie geen huurders uitsluit. Wat doe je met huurders die niet thuis zijn op internet of geen laptop of mobiele telefoon kunnen betalen?'

VERVLECHTEN IN DE ORGANISATIE

Welke belangrijke vraag wil de RvC-voorzitter - tot slot - aan de VTW-leden meegeven die zij aan het bestuur kunnen stellen? 'Hoe vervlecht je digitalisering in je organisatie? Ga daarover in gesprek met het bestuur. Digitalisering is geen special.'

JAARVERSLAG MITROS

In het jaarverslag 2019 heeft Mitros een hoofdstuk over digitalisering en data opgenomen (vanaf pagina 22). De RvC noemt digitalisering in het RvC-verslag expliciet (pag. 56)

<https://www.mitros.nl/media/1994/jaarverslag-mitros-2019-inclusief-jaarrekening.pdf>

PRAKTIJKVOORBEELD 2

INTERVIEW MET RvC-VOORZITTER REIN BREEMAN VAN WOONSTAD ROTTERDAM

'DE HOOFDZAAK IN DIGITALISERING IS DE HUURDER'

De RvC stimuleert Woonstad Rotterdam in de weg naar de digitale corporatie van de toekomst. RvC-voorzitter Rein Breeman vraagt daarbij aandacht voor de menselijke maat én voor de toekomstige huurder.

Voor Woonstad Rotterdam is digitalisering geen doel op zich. Het doel van de digitale corporatie is om de dienstverlening voor de (toekomstige) huurders te verbeteren, met oog voor de menselijke maat. Daarnaast maakt digitalisering de bedrijfsvoering efficiënter. Voor de digitale transformatie heeft Woonstad Rotterdam een visie, strategie en roadmap vastgesteld, inclusief de strategische thema's: verhogen klanttevredenheid, verhogen medewerkerstevredenheid, verlagen operationele kosten en verhogen van leefbaarheid. De roadmap is opgedeeld in drie fasen (de huidige situatie (2020), de transformatiefase (2021-2022) en de toekomst (2023-2025)) en biedt een blik op de toekomst als digitale woningcorporatie. Tegelijkertijd werkt Woonstad Rotterdam aan de toekomstige digitale infrastructuur (inclusief architectuur). Belangrijk: de corporatie moet alle digitale innovaties invoeren en beheren in een toekomstbestendige infrastructuur.
www.woonstadrotterdam.nl

Woonstad Rotterdam werkt onder aanvoering van bestuurders Maria Molenaar en Mohamed el Achkar aan de corporatie van de toekomst in een stad waar ruimte is voor iedereen. RvC-voorzitter Rein Breeman stelt dat de RvC die vernieuwing van de organisatie stimuleert. Digitalisering is daarbij een belangrijk onderdeel, maar geen doel op zich. 'Ons doel is goede dienstverlening voor huurders, digitalisering is een manier om dat te bereiken.'

THEMABIJEENKOMST

In de RvC-vergadering staat digitalisering niet als vast onderwerp op de agenda. Wel hebben het bestuur en de RvC dit jaar gezamenlijk een themabijeenkomst gehouden, waarbij ook twee experts van de gemeente Rotterdam waren uitgenodigd. Breeman en de andere RvC-leden kregen een mooi inkijkje in wat de gemeente als Smart City onderneemt en welke stappen de corporatie al heeft gezet. 'We waren als RvC positief verrast. Ook over de wisselwerking tussen de corporatie en de gemeente.'

SNEL SCHAKELEN

Zo heeft de corporatie in 2019 het Vastgoed Informatie Programma (VIP) in gebruik genomen. In VIP legt Woonstad Rotterdam per complex alle vastgoedgegevens vast en houdt deze up-to-date: van technische gegevens van installaties tot gebruikte materialen. Alle medewerkers – maar ook partners als aannemers – beschikken over dezelfde data. Met het VIP krijgt Woonstad Rotterdam bovendien beter inzicht, waardoor de corporatie in crisistijd snel kan schakelen. 'Nu de bouwprojecten vertraging oplopen, kunnen we planmatig onderhoud naar voren halen.'

SPANNINGSVELD

De organisatie heeft – net als de RvC – oog voor de dilemma's bij de toepassing van digitalisering en data. Woonstad Rotterdam heeft een ethisch kader opgesteld. Volgens Breeman is dat een goede zaak. In juni 2020 kwam in het nieuws dat het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de mobiele telefoons van burgers volgde, terwijl een spoedwet in de maak is in de strijd tegen het coronavirus. 'Je kan op je mobieltje ook zien waar files staan, dus die data worden ook verzameld. Maar het is een spanningsveld.'

MENSELIJKE MAAT

De RvC stimuleert de digitale transformatie, maar stelt tegelijkertijd dat de corporatie van de toekomst de menselijke maat niet uit het oog moet verliezen. Hebben de (toekomstige) huurders toegang tot de digitale corporatie: hoe kan de corporaties alle huurders aan boord houden? Dat geldt ook voor de toekomstige huurder, stelt Breeman. 'De wachtlijst voor een sociale huurwoning is op papier wel acht jaar, hoe kunnen we de behoeften en beschikbare woningen goed in kaart brengen. Digitalisering kan ons daarbij helpen.'

ROADMAP

Welke belangrijke vraag wil de RvC-voorzitter tot slot aan de VTW-leden meegeven

die zij aan het bestuur kunnen stellen? Breeman: 'Hoe ziet de roadmap van digitalisering eruit? Voor je het weet volg je de ene hype na de andere. Het risico bestaat dat je ongestructureerd te werk gaat. De hoofdzaak in de roadmap is de huurder: hoe kan digitalisering bijdragen aan een betere dienstverlening? Woonstad Rotterdam heeft drie fasen beschreven: de huidige corporatie, de digitale transformatie en de corporatie van de toekomst. Dat document is voor de RvC een belangrijke leidraad.'

Jaarverslag Woonstad Rotterdam

In het jaarverslag 2019 heeft Woonstad Rotterdam een hoofdstuk over digitalisering en data opgenomen. De RvC noemt digitalisering in het RvC-verslag niet expliciet.

https://jaarverslag.woonstadrotterdam.nl/verslag/s2191_bestuursverslag9/s2197_digitaliseringendata6/a1936_Digitalisering-en-data

PRAKTIJKVOORBEELD 3

INTERVIEW MET RVC-VOORZITTER ROEL STEENBEEK VAN WOONZORG NEDERLAND

'HET GAAT OM BALANS TUSSEN VERNIEUWEN EN BEHEERSEN'

De RvC van ouderenhuisvester Woonzorg Nederland is nog zoekende over hoe de raad het beste toezicht kan houden op digitalisering, stelt RvC-voorzitter Roel Steenbeek. Volgens hem moet het thema in ieder geval regelmatig op de agenda staan. 'De impact van digitalisering is enorm.'

Woonzorg Nederland zet robots in om routinematige handelingen van de organisatie (zoals in de financiële administratie) volledig te automatiseren. Op jaarbasis scheelt dit naar schatting ca. 2500 uren.

Er is een Routekaart Organisatie-ontwikkeling naar de corporatie van de toekomst opgesteld. De corporatie die ouderen huisvest zet al verschillende digitale projecten in. De inzet van robots (Robotic Process Automation) is daarvan een voorbeeld. De RPA bespaart uren, verbetert de kwaliteit van de handelingen (minder fouten) en kan de samenwerking met de ketenpartners verbeteren. Naar schatting maakt circa 20 procent gebruik van de woningcorporaties van RPA.

Robots worden ingezet op herhalende handelingen in het financiële proces:

1. koppelen facturen aan verstrekte opdrachten;
2. verwerken van interne correcties op inkomende facturen;
3. verwerken van meldingen van aannemers dat werk klaar is.

De corporatie heeft twee ERP-omgevingen in gebruik en zet RPA in om ervoor te zorgen dat beide omgevingen over dezelfde relevante informatie beschikken. Om de nieuwe technologie goed in te zetten, worden alle medewerkers van Woonzorg Nederland opgeleid in een 'digitale wasstraat'.

RvC-voorzitter Roel Steenbeek van Woonzorg Nederland, met ruime ervaring in de corporatiesector, stelt dat de impact van de digitalisering op corporaties enorm is. In alle eerlijkheid vraagt hij zich af of hij als toezichthouder voldoende kennis heeft om de goede vragen te kunnen stellen over de digitale transformatie die zich in hoog tempo voltrekt. Dat speelt bij meer RvC-leden in de sector, weet hij. 'Wat is je toegevoegde waarde op dit thema? Dat is voor mij wel een gewetensvraag. Om je rol goed te vervullen, is extra kennis noodzakelijk.'

ROUTEKAART

Ouderenhuisvester Woonzorg Nederland heeft een Routekaart voor de corporatie van de toekomst opgesteld om de huurders van nu en in de toekomst zo goed mogelijk van dienst te zijn. Digitalisering is een middel om de strategie te ondersteunen, stelt RvC-voorzitter Steenbeek, maar geen doel op zich. De corporatie onderzoekt onder meer hoe digitalisering de processen (voor de klant, intern én in samenwerking met andere partners) kan helpen vernieuwen en verbeteren. Daarnaast moet de datakwaliteit op orde zijn om met data meer inzicht te krijgen. Woonzorg Nederland ontwikkelt vanuit de digitale strategie al veel projecten: van sensoren om de planning van het onderhoud van de lift te voorspellen tot de inzet van robots om de routinematige taken in de organisatie volledig te automatiseren. Volgens Steenbeek moet de RvC steeds de balans bewaken tussen vernieuwen en beheersen. 'Er kan veel. Maar we moeten onze strategie als steeds uitgangspunt nemen, en niet met elke mode meehollen.'

DIGITAAL DASHBOARD

Digitalisering staat bij de RvC van Woonzorg Nederland nog niet als vast onderdeel op de agenda. Vaak komt een investering in een digitaal project – zoals een nieuw financieel systeem – eerst in de Auditcommissie aan de orde, en vervolgens in de RvC. Volgens Steenbeek moet digitalisering een vast onderwerp van gesprek zijn, bijvoorbeeld bij de bespreking van de kwartaalrapportages en met behulp van een digitaal dashboard. 'Toezicht gaat over risico's beheersen, dilemma's afwegen en de vraag of oplossingen voldoende rendement opleveren. Al die vragen spelen bij digitalisering.'

OUDERE HUURDERS

De huurders staan in de digitale strategie van Woonzorg Nederland centraal. De corporatie maakt onderscheid tussen drie groepen met ieder een eigen aanpak: de ouderen die zich prima redden in de digitale wereld (vaak 65-plussers die veel tijd hebben), ouderen die zich niet of onvoldoende redden en – tot slot – de zorginstellingen die vastgoed van Woonzorg huren. 'Huurders kunnen veel zelf, zoals online een reparatie doorgeven. Dat bespaart de organisatie tijd. We hebben dan juist meer tijd om huurders die dat nodig hebben wel persoonlijk te helpen.'

ETHISCHE DILEMMA'S

Volgens Steenbeek moeten juist corporaties oog hebben voor ethische dilemma's, als privacy en verantwoorde toepassing van data en technologieën. 'Wij zijn als corporaties, en als RvC, extra verplicht om hier goed naar te kijken. We zijn geen commerciële bedrijven met klanten, maar maatschappelijke ondernemingen met

soms kwetsbare huurders. Digitale technologieën bieden veel kansen, maar we moeten weten wat er onder de motorkap gebeurt.’

VOLDOENDE KENNIS

Steenbeek vindt daarom dat RvC-leden voldoende kennis moeten hebben om de goede afwegingen te kunnen maken. Dat kan ook door informatie op te vragen in de organisatie of externe experts om een second opinion te vragen. ‘De digitale ontwikkelingen gaan sneller dan we onze kennis kunnen bijhouden. Digitalisering raakt de kern van je bedrijfsvoering. Er valt veel te halen, maar ook veel te verliezen.’

JAARVERSLAG WOONZORG NEDERLAND

In het jaarverslag 2019 geeft Woonzorg Nederland een toelichting op de Routekaart organisatieontwikkeling (naar de corporatie van de toekomst). In het verslag van de RvC blikt de raad terug op 2019, en staat daarbij ook stil bij digitalisering.

<https://jaarverslag.woonzorg.nl/verslag/verslag-rvc/terugblik-2019>

9

WAAR VINDT U MEER INFORMATIE?

In dit hoofdstuk vindt u interessante websites, verwijzingen naar de documenten en literatuur over digitalisering die relevant zijn voor toezichthouders.

A DOSSIERS

www.vtw.nl (dossier digitalisering en informatietechnologie)
www.aedes.nl (Vernieuwingsagenda digitalisering)
<https://corponet.nl/producten/cora/> (beschrijving van de corporatie processen)
https://www.wikixl.nl/wiki/cora/index.php/CORA_bedrijfsprocessen

B DATAGEDREVEN WERKEN

Stappenplan Aedes datakwaliteit
<https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/28b7cb1cd8e4465/original/Stappenplan-datakwaliteit-online-Aedes-februari2020.pdf>

Zeven randvoorwaarden voor datagedreven werken (De digitale overheid)
<https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/het-led/randvoorwaarden-datagedreven-werken/>

Inspiratie Platform 31
www.platform31.nl/nieuws/veel-inspiratie-voor-corporaties-over-big-data

De digitale inkomenstoets Aedes
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/digitalisering-en-informatievoorziening/digitale-inkomenstoets.html>

Woningvoorspeller voor gemeenten:
<https://www.youtube.com/watch?v=i23-SnKwTJ0>
 Kennis en Leerprogramma Programma Aardgasvrije Wijken over datagedreven planvorming:
<https://www.aardgasvrijewijken.nl/klp/dp/default.aspx>

C ARTIKELEN:

Corponet publicatie 2030:
https://corponet.nl/wp-content/uploads/import/De_2030-dialogoog_spread_20190424.pdf

Privacy
<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg-europese-privacywetgeving/algemene-informatie-avg> (AVG)

Onderzoek Nationaal Register naar digitale transformatie in de boardroom:
<https://www.nationaalregister.nl/kennisbank/commissarissen-overschatten-hun-kennis-over-digitalisering>

D BOEKEN

- De commissaris en toezicht op IT: de eerste 7 vragen. Door Lineke Sneller.
- Wegwijzer in het Digitale Doolhof. Door Annet Aris (2019)
- Corporate Governance Jaarboek 2016, hoofdstuk 13, De Organisatie van Toezicht op IT.
- Corporate Governance Jaarboek 2019, hoofdstuk 7, Over de digitale expertise van de RvC
- Het is oorlog, maar niemand die het ziet. Door Huib Modderkolk (2019)
- Het internet is stuk (Maar we kunnen het repareren). Door Marleen Stikker (2019)
- Hallo wereld. Hallo computer. (Wat iedereen zou moeten weten over digitale technologieën). Door Maurits Kaptein (2018).
- Je hebt wel iets te verbergen. Door Maurits Martijn (2016)

E OPLEIDINGEN

VTW Masterclass Toezicht op Digitalisering
www.vtw-academie.nl/opleidingen/masterclass-digitalisering-en-informatisering

Cursus artificial intelligence (gratis) <https://app.ai-cursus.nl/home>

F VOORBEELDEN UIT CORPORATIES

Mitros initiatief, de digitale corporatie
www.glinker.nl

Woonstad Rotterdam, ondernemingsplan
<https://www.woonstadrotterdam.nl/media/7fbc20a7-1fae-4d1b-9e9e-6b316a066f7c/6t5KCw/Downloads/Woonstad/Ondernemingsstrategie%20Woonstad%20Rotterdam%202018-2020.pdf>

De Vernieuwde Stad. Zie www.devernieuwdestad.nl
http://www.devernieuwdestad.nl/uploads/tx_news/Lef_nodig_bij_woningcorporaties_voor_digitalisering_061119.pdf

