

Propertize heeft een bijzondere opdracht binnen een bijzondere context. De doelstelling is de komende jaren de portefeuille vastgoedfinancieringen en vastgoed zo kostenefficiënt en rendabel mogelijk af te bouwen en daarmee het verlies voor de belastingbetaler zo laag mogelijk te houden. Hoe? En wat betekent dit voor Internal Audit?

Propertize: Internal Audit binnen een bijzondere context

Bij de nationalisatie van SNS Reaal op 1 februari 2013 gaf de minister van Financiën aan dat de vastgoedportefeuille van SNS Property Finance zo snel mogelijk apart moest worden gezet. Dit in navolging van een afwaardering van € 2,8 miljard en de wens om de rest van het concern een levensvatbare toekomst te geven. Op 31 december 2013 zijn de aandelen van SNS Property Finance overgedragen aan NL Financial Investments (NLF), dat namens het ministerie van Financiën het toezicht uitoefent op alle genationaliseerde financiële instellingen. Gelijktijdig is de naam veranderd in Propertize. Daarmee is commercieel vastgoed op de publieke balans gekomen.

Taakopdracht en doelstellingen

Propertize heeft als opdracht om tot en met 2023 de portefeuille aan vastgoedfinancieringen en vastgoed op een beheerste, transparante, professionele en integere wijze af te bouwen. Een beheerste afbouw met een zo hoog mogelijke opbrengst en tegen zo laag mogelijke kosten is in het publieke belang. Bij het uitvoeren van deze opdracht wil Propertize het portefeuilerisico en het risico op nieuwe claims en gevolgschade minimaliseren. Projectontwikkeling en het aangaan van financieringen bij nieuwe relaties zijn uitgesloten. Propertize verwacht aan het eind van de afbouwperiode de € 500 miljoen, die de Staat beschikbaar heeft gesteld als eigen vermogen, terug te kunnen betalen.

Onder toezicht staand afwikkelbedrijf

Op verzoek van Propertize heeft De Nederlandsche Bank in 2014 de bankvergunning ingetrokken. Vanwege de aard van de opdracht kan Propertize namelijk niet voldoen aan alle eisen die hieraan zijn verbonden. De organisatie blijft wel onder toezicht van DNB en AFM staan. Na het intrekken van de bankvergunning is Propertize aangemerkt als een vergunninghoudende onderneming ex art. 1:104 lid 3 Wft (Afwikkelen van bedrijf). Daarbij hecht Propertize waarde aan het afleggen van transparante verantwoording aan de maatschappij en rapporteert zij jaarlijks over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code, hoewel zij daartoe niet verplicht is.

Portefeuilleanalyse en segmentering

Medio 2013 is de raad van bestuur gestart met een diepteanalyse van de portefeuille onder de naam Revision. Hierbij is ongeveer 85% van de portefeuille inhoudelijk beoordeeld en geclassificeerd naar een van de volgende segmenten: gezond, waardebehoud en -creatie en stop-loss (dispositie) (zie tabel 1).

Afbouwstrategie 2014-2023

Op basis van de portefeuilleanalyse is een afbouwstrategie (2014-2023) opgesteld, die wordt gekenmerkt door het motto: Waarde opbouwen naarmate we afbouwen. Dit is een breuk met het verleden, dat puur in het teken stond van een zo snel mogelijke reductie van risk weighted assets (percentage van de risicogewogen bezittingen). De afbouwstrategie is gericht



Gezond (24% van de netto-portefeuille)	Voor objecten waarvoor klanten rente en aflossing betalen en waarvoor op de middellange termijn geen verlies op het openstaande saldo wordt verwacht, is de strategie gericht op klantbehoud en het dekken van de operationele kosten.
Waardebehoud en waardecreatie (66% van de netto-portefeuille)	Voor leningen en vastgoedobjecten die op korte- of middellange termijn een opwaarts potentieel hebben, is de strategie gericht op waardebehoud of -creatie. Actief asset management is hierbij essentieel. Daarbij moet wel sprake zijn van een hogere kasstroom en waardepotentie dan de kosten om het object (of de financiering) aan te houden.
Stop-loss (10% van de netto-portefeuille)	Voor sommige objecten zijn er geen mogelijkheden meer tot waardecreatie en zal het langer aanhouden daarvan financieel negatief uitpakken. Een zo snel mogelijke exit is dan het beste, om zodoende de verliezen tot een minimum te beperken.

Tabel 1. Segmentatie van de portefeuille

op het optimaliseren van kasstromen, een juiste timing van eventuele exits en een investeringsstrategie voor vastgoed op eigen boek. Tegelijkertijd zal goed relatiebeheer en aandacht voor de klant belangrijk zijn, wil Propertize haar speciale taak goed uit kunnen voeren.

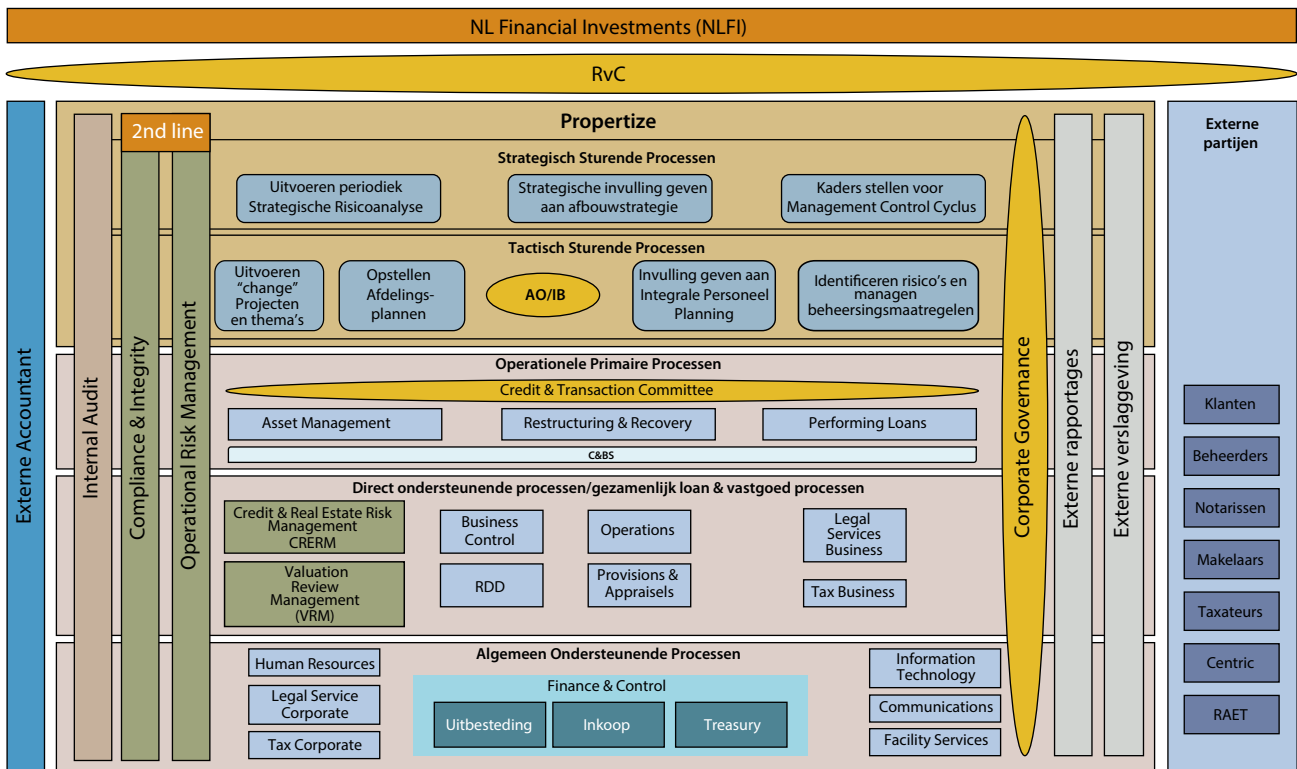
De kasstromen zorgen niet alleen voor dekking van de operationele kosten, maar creëren ook ruimte voor (beperkte) investeringen in eigen vastgoed van Propertize en voor beperkte additionele financiering op bestaande leningen, waardoor exposures worden verminderd en goed getimede exits mogelijk worden.

Propertize verwacht de afbouw binnen de eigen financiering te kunnen realiseren, zonder additionele staatssteun, mits aan drie randvoorwaarden wordt voldaan: herstel van de vastgoedmarkten, een juiste ontwikkeling van de rente en het op orde krijgen en houden van een professionele organisatie.

Bouwen aan een professionele organisatie (fundament)

Zoals 2013 in het teken stond van het voorbereiden op de verzelfstandiging van de organisatie en het ontwikkelen van de afbouwstrategie, stond 2014 in het teken van het bouwen van een professionele organisatie. Een stevig fundament om op beheerste, transparante en integere wijze invulling te kunnen geven aan de afbouwstrategie. Hiertoe is onder andere het volgende gedaan:

- Inrichting van een nieuwe organisatie volgens het three-lines-of-defenseprincipe. Daarbij zijn, als onderdeel van de verzelfstandiging, verschillende staffuncties zoals Internal Audit, compliance & integrity, communications, IT, human resources, legal en risicomanagement ingericht of verder versterkt.
- Uitvoering van een fundingprogramma waarmee € 3,9 miljard aan externe financiering is aangetrokken. Het fundingprogramma wordt gegarandeerd door de Nederlandse Staat.
- Ontvlechting van de IT-infrastructuur en het applicatieland-schap vanuit SNS REAAL. Het technisch beheer is gemigreerd naar een nieuwe (externe) omgeving en het functioneel en logisch toegangsbeheer is volledig intern belegd.
- Herontwerp van de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) en documentatie in de zogenaamde Propertize Werkwijze, bestaande uit onder andere procesflows, (key) controls, duidelijke taken en verantwoordelijkheden en een fiat- en autorisatiestructuur. De Propertize Werkwijze vormt de basis voor een beheerste en integere bedrijfsvoering.



Figuur 1. De Propertize Werkwijze

- Uitvoeren van een dossierherstelactie, waarbij de dossiers van de Top-50 relatiecomplexen en de eerstvolgende 105 relatiecomplexen op orde is gebracht (meer dan 5000 dossiers). De Top-50 dossiers zijn daarbij via een quality assurance review door een externe partij gevalideerd.
- Uitvoering van een strategische risicoanalyse en vaststelling van strategische thema's: Propertize in control, Waarde opbouwen, Versterking en behoud van de organisatie, Inzichtelijke monitoring en Transparante externe verantwoording. Deze thema's zijn leidend voor de afdelingsplannen, doelstellingen en resultaatafspraken van iedere afdeling.
- Tot slot is en wordt gewerkt aan een eigen cultuur en zijn nieuwe kernwaarden vastgesteld: samen, verantwoordelijkheid, vakmanschap en respectvol.

Internal Audit binnen Propertize

Propertize heeft dus vanaf eind 2013 een ingrijpende transformatie doorgemaakt. Zowel op het gebied van governance, werkwijzen, interne beheerssystemen als cultuur. Alles gericht op het realiseren van een beheerste en integere organisatie. En deze beweging gaat de komende jaren door. Wat betekent dit voor de inrichting en de rol van Internal Audit?

Opbouwfase

In 2014 is een zelfstandige afdeling Internal Audit ingericht en zijn een initiële risicoanalyse en een auditplan opgesteld. Gegeven aard en risicoprofiel zijn eerst audits uitgevoerd op een aantal binnen- en buitenlandse vastgoedobjecten op eigen boek (asset management) en vervolgens zijn de processen kredietrevisie en treasury geaudit. Daarnaast is vooral ondersteuning geboden bij de validatie van de nieuwe AO/IB, het uitvoeren van een integrale risicoanalyse integriteit en de inrichting van de corporate-governanceverantwoording. Daarmee had

Internal Audit in de opbouwfase van de nieuwe Propertize-organisatie duidelijk een faciliterende en adviserende rol, naast de assurancerol.

Consolidatiefase

Dit jaar staat voor Propertize in het teken van consolidatie en het bestendigen van de strategie en organisatie. De RvB heeft aangegeven voor 2015 zekerheid te willen over de robuustheid van de governance en AO/IB, zowel qua opzet, bestaan als werking. Zij wil weten of daarmee voldoende waarborgen aanwezig zijn voor een beheerste en integere bedrijfsvoering. Om invulling te geven aan deze zuivere assurancerol is een audit universe gedefinieerd en heeft, in samenwerking met Risk Management en Compliance & Integrity, een robuuste risicoanalyse plaatsgevonden op de processen en governancestructuren (zie *figuur 1*). Per onderdeel is vastgesteld wat de (materiële) impact is op de realisatie van de strategische doelstellingen en welke risico's van toepassing zijn. Het auditplan kent een brede auditdekking, waarmee aan de taakopdracht voor 2015 kan worden voldaan (zie *tabel 2*).

Afbouwfase

Vanaf 2016, als de organisatie verder is uitgekristalliseerd en conform de Propertize Werkwijze werkt, vindt een verschuiving plaats naar een meer principle-based benadering. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie belegd en medewerkers krijgen (nog) meer ruimte voor eigen initiatief. Eigen verantwoordelijkheid, samenwerken en efficiëntie worden de meest belangrijke drivers voor beheerste en integere afbouw, evenals een kwalitatief hoogwaardige organisatie. Dit laatste is een van de belangrijkste uitdagingen voor Propertize. Immers, hoe behoud je professionals in een organisatie die afbouwt? De focus komt naar verwachting te liggen op cultuur

Business Line/Thema	Audits
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance Code • Beheerst beloningsbeleid • Cultuur(programma)
Loan management	<ul style="list-style-type: none"> • Continu monitoren lening performance • Verkopen lening • Aflossen en royeren van leningen • Aflossen tegen discount • Uitvoeren openbaarmaking pandrechten • Uitwinnen hypothecaire zekerheden
Asset management	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoop vastgoedobject • Verhuur- en exploitatie vastgoed op eigen boek
Direct ondersteunende processen	<ul style="list-style-type: none"> • Relation due diligence • Taxeren vastgoed • Kredietvoorzieningen
Algemeen ondersteunende processen	<ul style="list-style-type: none"> • Inkoop en uitbesteding • IT (Logische Toegangsbeveiliging) • Human resources
Second line of defense	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance & integrity • Operational risicomangement
Projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Privacy • Vastgoed managementinformatie • Systeem

Tabel 2. Auditplan 2015

en een slagvaardige organisatie, die het mogelijk maken om de strategie uit te voeren en zich aan te passen aan veranderende (markt)omstandigheden.

Relevantie en effectiviteit van Internal Audit

De praktijk heeft inmiddels uitgewezen dat flexibiliteit en aansluiting bij de business cruciaal is om als Internal Audit effectief te kunnen zijn in een omgeving die bij voortduring in beweging en ontwikkeling is. Zo is in het eerste halfjaar 2015 een aantal processen en organisatieonderdelen herijkt, zodat Propertize effectiever invulling kan geven aan de taakopdracht. Daarnaast leiden markt- en macro-economische ontwikkelingen ook tot nieuwe strategische vergezichten, met nieuwe uitdagingen. Dit vereist een flexibele planning van de zijde van Internal Audit, niet alleen qua timing maar vooral welke audits met welke scope worden uitgevoerd. Hoewel het auditplan via een gestructureerde risicoanalyse is uitgevoerd, kan het zijn dat gedurende het jaar blijkt dat risico's zich elders manifesteren of dat er vanuit management verzoeken komen. Om relevant en effectief te blijven, moet Internal Audit meebewegen en audits en adviesopdrachten uitvoeren die stakeholders helpen bij het nemen van hun verantwoordelijkheid. <<



Michel Vlak is hoofd Internal Audit bij Propertize en bestuurslid van IIA Nederland en SVRO.