



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

L1704
Woonstichting Land van Altena
t.a.v. de heer C. Biesheuvel
Postbus 75
4255 ZH NIEUWENDIJK

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

██████████
██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

H-168060-AW-L1704

Datum 22 januari 2018
Betreft Governance inspectie 2017

Geachte heer Biesheuvel,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) stelt in haar toezicht de governance centraal. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang.

In het kader van het continue toezicht door de Aw heeft de Aw een governance inspectie bij Woonstichting Land van Altena uitgevoerd. Voor deze inspectie hebben ██████████ en ik op 30 augustus 2017 een gesprek met u als bestuurder gevoerd. Aansluitend aan dit gesprek hebben we gesproken met de voltallige Raad van Commissarissen (RvC), te weten: de heer de Wit (voorzitter RvC), mevrouw Visser-Kieboom, de heren van Mourik, Streefkerk en van Driel.

Ter voorbereiding van de inspectie ontvingen wij de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de vastlegging van de zelfevaluatie in 2016 van de RvC, evenals de beoordelingsbrief van WSW (business risks) van 21 september 2016. Daarnaast maakten wij onder andere gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (over de periode 2011 t/m 2015), de jaarstukken 2016 en het accountantsverslag.

De Aw onderzoekt de governance op basis van het beoordelingskader zoals weergegeven in de brochure Toezicht op governance van woningcorporaties 'Bouwen aan vertrouwen'. Voor de inspectie hebben wij risicogericht een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd. In deze brief beschrijven we onze observaties over de governance bij Land van Altena. Omdat voor deze inspectie een beperkt aantal onderwerpen zijn geselecteerd, biedt de brief geen beeld van de kwaliteit van de governance op alle punten van het beoordelingskader.

Samenvattend beeld

Op basis van de door u verstrekte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie hebben wij een beeld gekregen over het functioneren van de governance. De governance van uw corporatie, voor zover wij hier kennis van hebben gekregen, zit goed in elkaar en voldoet op de diverse deelaspecten aan de criteria uit ons beoordelingskader voor goed governance.



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

Uw RvC is zich bewust van de kwetsbaarheid van de kleine organisatie, de positie en taakinvulling van u als directeur-bestuurder en het door u aangekondigde vertrek. Zij zien het als de grootste uitdaging te zorgen voor een goede vervanger met oog op de bestuurlijke continuïteit.

Hieronder lichten wij dit beeld toe.

Relatie RvC - bestuur

De relatie RvC en bestuurder wordt omschreven als open, over en weer wordt gesproken over een grote mate van transparantie, waarbij kritische vragen niet worden geschuwd. De RvC heeft in de afgelopen jaren een professionaliseringsslag gemaakt, mede door benoeming van nieuwe leden. De RvC is een kritische vragensteller en door de omslag is een andere dynamiek ontstaan. De RvC neemt zijn toezichtfunctie serieus en ziet daarin ontwikkeling. Ook wil de RvC naast het interne toezicht een klankbord zijn voor de bestuurder. U heeft aangegeven content te zijn met de klankbordrol van de RvC en u maakt gebruik van de individuele deskundigheid als sparringspartner buiten de reguliere vergaderingen om.

De RvC vindt dat u zich bewust bent van uw rol en verantwoordelijkheid, een grotere transparantie nastreeft en verklaarbaar gedrag vertoont, dat u de RvC meeneemt en deze niet voor verrassingen plaatst. De RvC vindt het van belang bij besluitvorming de vraag te stellen welk doel het besluit dient.

De RvC wil op de hoogte zijn en blijven van wat er speelt en wat er gebeurt in het werkgebied van de corporatie. De RvC is er scherp op of u de zaken duidelijk en goed in beeld heeft. Daarbij toont de RvC zich rolvast door niet mee te willen sturen.

In de zelfevaluatie heeft de RvC duidelijk een aantal punten ter verbetering voor het toezicht houden en de informatievoorziening benoemd, zoals een toelichting op geagendeerde punten voor de RvC-vergadering, voor de kwartaalrapportages en voor het opstellen van een inhoudelijke jaaragenda.

Uit de gesprekken blijkt de RvC zijn werkgeversrol evident te vinden door het voeren van een functioneringsgesprek en het toetsen van de bezoldiging.

Zowel u als de RvC-leden blijken ervaren te zijn om in het netwerk informatie op te halen en te gebruiken of te implementeren. De RvC is lid van de VTW en maakt via dat gremium ook gebruik van de daar aanwezige kennis en informatie.

RvC

De RvC is kritisch en is de afgelopen paar jaar in zijn rol gegroeid. Dit blijkt ondermeer doordat de RvC reflectief is over zijn eigen functioneren in relatie tot de doelstelling, de taak en over het al of niet zelfstandig voortbestaan van Land van Altena. De RvC heeft zich over de toekomst van de corporatie de vraag gesteld en onderzoek laten doen (bijv. fuseren, intensievere samenwerking met andere corporaties). De vraag is ingegeven door de recentelijke gemeentelijke herindeling. De RvC ziet vooralsnog geen reden om te fuseren, omdat hij vindt dat de corporatie er goed voor staat. Zowel de financiële positie als het product voldoen om de primaire taak goed uit te kunnen voeren.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
H-168060-AW-L1704

Datum
22 januari 2018



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

De RvC leden hebben verschillende achtergronden en daarmee verschillende deskundigheden, wat ook blijkt uit het jaarverslag en de kwaliteitsprofielen die voor de RvC-leden zijn gemaakt.

De RvC wil weten wat er in de dorpen speelt, specifiek ook gericht op de huurders. Daarnaast is de RvC benieuwd wat de gemeente (bijvoorbeeld na de gemeentelijke herindeling) verwacht van Land van Altena. De RvC wil zijn relatie met de externe stakeholders versterken. Hoewel de RvC goed betrokken wordt bij het overleg tussen de bestuurder en de huurdersorganisaties wil de RvC het overleg verbreden. De RvC denkt hierbij aan deelname in de toekomst aan een gezamenlijk overleg tussen de bestuurder, de 3 gemeenten en de relevante zorgpartijen.

Uit de gesprekken blijkt dat integriteit aan de orde komt, ondermeer bij de bespreking met de accountant. In het verslag 2016 maakt de accountant overigens geen melding dat integriteitskwetsies bij Land van Altena spelen of dat integriteit onderwerp van gesprek is. De RvC is zich ervan bewust dat zij ook een voorbeeldfunctie hebben.

Binnen de RvC is er mogelijk sprake van onverenigbaarheid van één lid. De RvC heeft onderzocht en besproken of er sprake is van vermenging van functies en strijdigheid met de wet en regelgeving. De RvC hanteert een overgangperiode tot het moment van herbenoeming. Ik vraag u de onverenigbaarheid van functies binnen het werkgebied van Land van Altena nadrukkelijk te betrekken bij de besluitvorming om de kans op of de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen.

Bestuur

U heeft een zeer lange staat van dienst bij Land van Altena en kent alle ins en outs van de corporatie, de huurders, het bezit en de omgeving. Door uw grote betrokkenheid bij en de kennis van de corporatie lijkt dit aantrekkelijk, maar daarin schuilt een groot risico voor de bestuurlijke continuïteit. Ook maakt dit de kleine organisatie zeer kwetsbaar.

In het gesprek geeft u aan dat u in 2018 uw functie wilt beëindigen. De RvC ziet het als een grote uitdaging om een geschikte oplossing te vinden voor de positie die dan open valt.

Uit de gesprekken blijkt dat u zich open opstelt en waar nodig zoekt naar een klankbord en advies van anderen. U heeft ervoor gezorgd dat Land van Altena voldoet aan de vereisten van de nieuwe Woningwet.

U geeft aan dat u en de organisatie laagdrempelig en toegankelijk zijn voor de huurders en bewoners. Bovendien geeft u aan open te staan voor kleinschalige initiatieven op gebied van welzijn, zorg en leefbaarheid.

Als voorbeeld noemt u ook de dag/weekstart (met koffiemoment) op kantoor waar u en alle medewerkers specifieke en algemene zaken vanuit de verschillende disciplines (wonen, huurders, onderhoud en beheer) inbrengen en bespreken. Ook signalen of mogelijk integriteitskwetsies komen aan de orde. Volgens u zijn deze koffiemomenten geen éénrichting verkeer vanuit de bestuurder en u staat open voor tegenspraak. De afstand tot de organisatie is daarmee klein.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
H-168060-AW-L1704

Datum
22 januari 2018



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

In deze governance inspectie heb ik bij de medewerkers de genoemde tegenkracht vanuit de organisatie niet gecheckt.

U heeft, als bestuurder, al jaren een Financiële commissie (met 3 onafhankelijke externe deskundigen) als adviesorgaan en klankbord. Deze commissie heeft geen formele status, maar is destijds in het leven geroepen als Investeringscommissie voor het project Westerhei, (een project van majeure omvang en risico's voor de schaal van Land van Altena). Deze commissie gaf u advies en zorgde voor tegenkracht bij de investeringsbeslissingen. De RvC heeft aangegeven de toegevoegde waarde van deze commissie te (blijven) bekijken, ook met het oog op het nieuw op te stellen strategisch voorraadbeheer.

Algemeen/organisatie

Land van Altena beschikt over de gebruikelijke documenten voor de PDCA-cyclus en u heeft een visie op de eigen positie en toekomstig functioneren van de corporatie geformuleerd. Dit komt tot uitdrukking o.m. in het ondernemingsplan, vertaald in jaarplan en de meerjarenbegroting. Er wordt zo nodig bijgestuurd. Interne risicobeheersing bespreekt u met de RvC en Financiële commissie. Dit laat u ook terugkomen in de kwartaalrapportages. De kwartaalrapportages kunnen nog aan kracht winnen door prestatie- en jaarafspraken middels voortgangssignalering te monitoren.

U maakt gebruik van de input van de onderhoudsmensen die een goed beeld hebben van de status van de woningen en ook van de jaarlijkse enquête onder bewoners over hun woning. Verder is in 2017 de conditiemeting van het woningbezit gestart, waarvan de resultaten in de meerjarenbegroting 2019 tot uitdrukking zullen komen.

U heeft het integriteitsbeleid neergelegd in een integriteits- en gedragscode en een klokkenluidersregeling. De integriteits- en gedragcode is uit 2008 en daarom niet actueel. Ik vraag u dit document te actualiseren en integriteit in uw organisatie periodiek te bespreken.

Tot slot

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Ik dank u en de RvC voor de plezierige gesprekken en de medewerking aan de inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
H-168060-AW-L1704

Datum
22 januari 2018



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1713
Stichting Woongoed Zeist
t.a.v. het bestuur
Postbus 135
3700 AC ZEIST

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties
Graadt van Roggenweg 500
Utrecht
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
www.ilent.nl

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-50-L1713

Datum 23 november 2017
Betreft Uitkomsten governance inspectie 19 oktober 2017

Geacht bestuur en Raad van Toezicht,

Inleiding

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In de brochure 'Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen' van de Aw de dato 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht.

In dat kader is op 19 oktober 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie. In deze brief treft u de bevindingen van dit onderzoek aan.

Governance onderzoek

Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Het governance onderzoek is gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). Centraal staan de 'checks and balances' en 'countervailing power'. Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie en de relatie met stakeholders.

Voor het governance onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van de volgende documenten: de visitatierapporten van de rechtsvoorgangers van Woongoed Zeist van 2014 (Seyster Veste) en 2015 (de Combinatie), de jaarverslagen van 2016 van de rechtsvoorgangers, het verslag van de zelfevaluatie van 12 september 2017 van de Raad van Toezicht (RvT), de verslagen van de vergaderingen van de RvT en RvC van de rechtsvoorgangers van 2015 en 2016 en drie verslagen van de RvT vergaderingen in januari en maart 2017. Na afloop van het gesprek met het bestuur is de memo 'Audit Aw' van 28 augustus 2017 verstrekt.

Op 19 oktober hebben twee gesprekken plaats gevonden met het bestuur, de heren De Bruin en Wassenberg en met een afvaardiging van de RvT in de personen van de voorzitter en vicevoorzitter, de heren Lageveen en Hagens. Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door ██████████ en ██████████.

Het onderzoek naar de governance bij Woongoed Zeist is door de Aw in deze brief vastgelegd, die voor hoor en wederhoor aan de corporatie is toegestuurd. Uw opmerkingen zijn in deze brief verwerkt. In deze brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

beperkt aantal onderwerpen is geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt de brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader.

De volgende onderwerpen zijn met u besproken:

- Het fusieproces en de organisatie
- Het bestuur en de RvT en hun onderlinge relatie;
- Integriteit;

Onderstaand treft u de observaties aan.

Eindconclusie en aandachtspunten/maatregelen

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concludeer ik dat uw corporatie op hoofdlijnen aan de criteria voor good governance voldoet en probeert hieraan te blijven voldoen. De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies.

De Aw heeft wel een aantal aandachtsgebieden dan wel -punten vastgesteld. Over de aandachtsgebieden die nog een ontwikkelfase doormaken, komt de Aw over een jaar met u verder praten. Het uitvoeren van de aandachtspunten kunnen leiden tot verhoging van de kwaliteit van de governance. De punten worden hieronder kort aangestipt en zijn uitgewerkt in de betreffende paragrafen van deze brief.

- Door de fusie zijn processen nog in wording, moet het toezicht- en toetsingskader worden herijkt en is er nog geen toezichtvisie.
- Voor 2017 zijn beleidsvoornemens geformuleerd, niet voor de middellange termijn.
- De, ten gevolge van ziektegevallen, onstabiele bezetting van het personeel is een punt van aandacht.
- De wijze waarop de interne controle wordt ingericht, is voor Woongood Zeist nieuw en is in ontwikkeling, waarbij de scheiding van taken een punt van aandacht is.
- Het invullen van de bestuursfunctie na pensionering van de heer De Bruin.
- Voldoende aandacht voor de continuïteit en samenstelling van de raad en voor organisatorische, maatschappelijke en politieke zaken (of: interne en externe ontwikkelingen) na vertrek van drie RvT leden.
- De RvT vergaderingen worden sober voornamelijk procesmatig verslagen en laat nagenoeg geen boardroom dynamiek zien.

Organisatie en strategie

Tijdens het gesprek met het bestuur is uitgebreid stilgestaan bij de fusie die op 1 januari 2017 is geëffectueerd. Als twee Zeister corporaties, Seyster Veste en De Kombinat, bent u anderhalf jaar na het tekenen van de intentieovereenkomst gefuseerd. U geeft aan dat het proces tot het komen van de fusie heel goed is verlopen. De fusie is ingeleid middels samenwerking op het gebied van de implementatie van de woningwet en het vervangen van het ICT systeem in beide organisaties, waarmee enige gewinning op het gebied van samenwerking al had plaats gevonden. Uw belangrijkste externe stakeholders, de gemeente Zeist en de twee huurdersorganisaties, hadden geen bezwaar tegen de fusie, waarbij voor de gemeente het belangrijkste voordeel onderhandelen met twee in plaats van drie partijen was. De huurdersorganisaties werkten al langer op diverse terreinen samen en zagen de fusie als kans om een aantal verbeterpunten door te voeren.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilient.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1713

Datum

23-11-2017



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-50-L1713

Datum
23-11-2017

U geeft aan stakeholders tijdig te hebben meegenomen in het fusietraject. De ondernemingsraad (OR) was wel sceptisch gedurende de aanloop naar de fusie. Het bestuur geeft als leerpunt aan dat zij de OR eerder, dat wil zeggen vóór het uitspreken van de intentie tot fusie, had moeten betrekken in het proces, zodat dit wellicht had kunnen worden voorkomen. Ook is langere tijd onrust onder het personeel geweest. Dit heeft er mede toe geleid dat een aantal medewerkers de organisatie heeft verlaten. De heer Wassenberg geeft desgevraagd aan dat dit inherent is aan een dergelijk proces. Met de vakbonden is uiteindelijk, na een aantal onderhandelingen, geen overeenstemming bereikt over het opstellen van een sociaal plan. Het bestuur heeft de RvT gedurende het proces als positief kritisch en constructief ervaren.

Met het vertrek van een aantal medewerkers en met name door het ongewilde wegvallen van twee managementteam (MT) leden wegens persoonlijke omstandigheden is de bemensing met de juiste competenties een punt van aandacht geworden. Hierbij valt op dat de RvT meer alertheid vraagt voor voldoende competenties en continuïteit in het MT en countervailing power in de organisatie dan het bestuur.

De controllerfunctie is voor Woongood Zeist nieuw. In eerste instantie is deze door een externe controller voor een paar dagen per maand ingevuld. Zij heeft ervoor gekozen niet verder te gaan in deze hoedanigheid bij Woongood Zeist. Daarna is een financieel medewerker vrij gemaakt voor deze functie, waarbij u zich bewust bent van het nog te doorlopen ontwikkeltraject van deze functionaris. De RvT heeft aangegeven hiervoor ruimte te bieden, waarbij de kwaliteit van de interne controle wordt bewaakt. De controller heeft rechtstreeks toegang tot de RvT en kent ontslagbescherming. Tot op heden is geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot contact zonder aanwezigheid van het bestuur. De controller heeft een auditplan opgesteld welke is goedgekeurd door de auditcommissie. Tevens houdt de controller zich bezig met het opzetten en aanpassen van procedures betreffende de administratieve organisatie (AO).

Er is in 2017 veel tijd besteed aan de aan fusie gelieerde onderwerpen, zoals het in elkaar schuiven van twee organisaties, het op orde brengen van reglementen etc. Nog niet alle beleidsdocumenten zijn op orde, zoals een ondernemingsplan. In de door de Aw uitgevoerde governance audit van mei 2016 is onder meer vastgesteld dat het risicomanagement aandacht behoeft. U geeft aan dat de inrichting van het risicomanagement wordt vormgegeven in 2017 en 2018.

Conclusie fusie en organisatie

Woongood Zeist bevindt zich in een ontwikkeltraject, waarbij de basis inmiddels is gelegd. Voor 2017 zijn beleidsvoornemens geformuleerd, niet voor de middellange termijn. De Aw vindt het van belang dat hieraan invulling wordt gegeven, zodat expliciet richting wordt gegeven aan het beleid van de organisatie. Dit geeft duidelijkheid voor zowel interne als extern stakeholders. De onstabiele bezetting van het personeel is een punt van aandacht en hierin deelt Aw de mening van de RvT. Daarnaast vraagt Aw aandacht voor het bewaken van de invulling van de functie van controller. Het invulling geven aan de procesinrichting van de AO door de controller kan uiteindelijk leiden tot het ongewenste effect dat de controller haar eigen werk controleert. De Aw vindt dit onwenselijk. Daarnaast vraagt Aw waakzaamheid ten aanzien van het kritisch vermogen van de controller, aangezien zij uit de eigen organisatie komt, wat zou kunnen leiden tot blinde vlekken. Positief vindt Aw het coachingstraject van een half jaar door de voorganger van de huidige controller, waarmee eerder genoemd bezwaar deels wordt ondervangen.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De onafhankelijke rol van de controller wordt versterkt door periodiek overleg tussen controller en RvT, waarbij het bestuur niet aanwezig is. Ten aanzien van de verbindingen wacht ik de stukken af, voordat ik hierover een mening vorm.

Integriteit

Woongood Zeist beschikt over een in 2017 geactualiseerde integriteitscode en klokkenluidersregeling die op de website zijn gepubliceerd. Woongood Zeist heeft een vertrouwenspersoon aangesteld. In de memo 'Audit Aw' geeft u aan over in- en verkoop procedures te beschikken die voldoen aan de integriteits- en vierogen principes. In de governance audit 2016 was aangegeven dat de integriteit onvoldoende was geïnternaliseerd. U hebt aangegeven dit vorm te hebben gegeven middels het bespreekbaar maken van integriteit tijdens voortgangsgesprekken met medewerkers, als agendapunt van de MT, RvT en in perioderapportages. Daarnaast zal in 2018 bewustwordingstrajecten in de organisatie worden uitgerold.

De RvT is alert ten aanzien van belangenverstrengeling. Nevenfuncties van RvT- of bestuursleden worden in RvT vergaderingen getoetst op mogelijke belangenverstrengeling. Wanneer hier op enigerlei wijze sprake van mocht zijn, dan geldt het principe van nee. Mocht deze "schijn van" toch ontstaan dan moet een commissariaat dan wel functie bij één van de partijen worden opgezegd. Dit heeft zich begin 2017 voorgedaan. De RvT geeft aan dat door de nieuwe samenstelling van de RvT de discussie in eerste aanleg minder scherp werd gevoerd, getuige ook het verslag van de RvT hierover. Gezien het belang van het onderwerp is daarna stevig gediscussieerd over dit onderwerp, hebben bila's plaats gevonden tussen de voorzitter van de RvT en betreffend RvT lid en heeft betrokkene zich uiteindelijk teruggetrokken uit de functie als RvT lid.

Conclusie integriteit

Woongood Zeist lijkt het onderwerp integriteit voldoende te bewaken en levendig te houden in de organisatie, waarbij in alle geledingen op diverse manieren aandacht wordt besteed aan integriteit. Over een jaar zal de Aw de werking hiervan toetsen in het eerder aangekondigde vervolgesprek.

RvT

De RvT van Woongood Zeist was in eerste aanleg samengesteld uit elk drie leden van de raden van toezicht/commissarissen van de fusievoorgangers. In april is een van de leden van de voormalige RvC van Seyster Veste naar aanleiding van bovengenoemde situatie vertrokken. De huidige samenstelling is divers en er is deskundigheid op de diverse aandachtsgebieden. Eind 2017 legt de voorzitter evenwel vanwege persoonlijke redenen zijn functie neer. Dit is eerder dan de zittingsduur van vier jaar. Ook de heer Van Beek vertrekt eind 2017, nadat hij op verzoek van zijn collega RvT leden een jaar langer is aangebleven. Hiermee vertrekt de helft van de RvT. Er is voor gekozen met een oneven aantal door te gaan. Inmiddels zijn twee kandidaten geworven en geschikt geacht voor toetreding tot de RvT van Woongood Zeist.

De RvT geeft aan het gevoel te krijgen meer een team te worden. Bij de samenstelling van de RvT en het aanstellen van nieuwe leden is aandacht besteed aan de diversiteit van de RvT waarbij volgens u een evenwichtige verdeling is in termen van kennis, leeftijd en ervaring. Het is alleen niet gelukt een geschikte vrouwelijke kandidaat te vinden. Aangezien volgend jaar één van de twee vrouwelijke leden vertrekt, is dit voor de volgende selectie een punt van aandacht van de RvT.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-50-L1713

Datum
23-11-2017



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

jong@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1713

Datum

23-11-2017

De RvT geeft aan dat door de eerder genoemde integriteitkwestie de discussies in het eerste kwartaal feller waren dan je normaliter zou verwachten. De sfeer was gespannen, maar door de heisessie eind maart is de RvT wel dichterbij elkaar gekomen. De situatie recapitulerend geeft u aan dat wellicht sneller tot een oplossing had kunnen worden gekomen, maar dat de gekozen weg volgens u heeft geresulteerd in de minste schade voor alle betrokkenen.

Er is in het verleden door de rechtsvoorgangers wel een toezicht- en toetsingskader opgesteld, maar deze moet nog worden geactualiseerd. Ook een toezichtvisie ontbreekt. U verwacht dit in 2017/2018 op te stellen. De RvT spreidt een proactieve houding tentoon ten aanzien van de besproken onderwerpen. Over de dynamiek tussen de leden is op grond van het gesprek weinig te zeggen, omdat slechts twee van de vijf leden aanwezig waren. In het gesprek komen het bestuur en de RvT als lerend, kritisch en zakelijk over. De RvT heeft in september jongleden een zelfevaluatie gedaan onder begeleiding van een externe partij. Er is een tiental actiepunten benoemd waarmee de RvT de komende periode aan de gang wil ter verbetering van het functioneren van de RvT in het bijzonder en meer algemeen de governance van Woongood Zeist.

De RvT heeft periodiek overleg met de OR en de huurders. Zij spreekt twee keer per jaar met de huurdersvereniging en de OR. Met de gemeente is geen formeel overleg, maar op ad hoc basis gaan RvT leden ter versterking van het bestuur soms mee. In de governance audit is aandacht gevraagd voor het structureel invulling geven aan het contact met belanghebbenden. In de zelfevaluatie is hiervoor aandacht gevraagd en in de memo 'Audit Aw' is aangegeven het stakeholdersmanagement in 2017/2018 vorm te geven.

Conclusie RvT

De algemene indruk van de Aw over de RvT is dat zij in staat is adequaat toezicht te houden. De vertegenwoordiging van de RvT maakte een open en kritische indruk. Waar de RvT dat nodig acht, worden kritische vragen gesteld aan het bestuur. De RvT bestaat uit ervaren leden met historische kennis van de fusievoorgangers.

Als gevolg van eerder genoemde situatie is reeds één lid afgetreden, treden twee ervaren commissarissen eind dit jaar af en nog minimaal één lid volgend jaar. In dit kader vraag ik u kritisch te kijken naar de competenties, voldoende ervaring, kennis en de samenstelling van de RvT. De fusie, de wisseling van een relatief groot aantal leden en de integriteitskwestie vergde en vergt de nodige aandacht waardoor Aw u vraagt voldoende alertheid te zijn en blijven voor de interne en externe ontwikkelingen.

Bestuur

U hebt er voor gekozen om na de fusie als tweehoofdig bestuur verder te gaan. U hebt uw motieven voor een tweehoofdig bestuur toegelicht waarbij de pensionering van de heer De Bruin na twee jaar mede een rol heeft gespeeld. De RvT geeft blijk van waardering voor de manier waarop de bestuurders ieder op een eigen wijze invulling geven aan hun functie. De verschillen in benadering, aanpak en karakter worden zowel door het bestuur als de RvT als complementair beschouwd, waarbij de één een meer directe stijl heeft en de ander behoudender is. De RvT ziet daarmee een goede dynamiek tussen het bestuur, de organisatie en haar omgeving. Het bestuur geeft aan tot nu toe geen onenigheid te hebben gehad, er is dagelijks contact en er wordt regelmatig overlegd in het zeshoofdig MT. Er worden alleen in het MT besluiten genomen, niet door het bestuur. Eén van



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

de actiepunten van de zelfevaluatie is dat de RvT op korte termijn de toekomstige structuur van het bestuur bespreekt.

Conclusie bestuur

De onderlinge relatie tussen beide bestuurders en de verschillende stijlen lijken een positieve bijdrage te hebben aan het besturen van de organisatie voor de fase waarin Woongood Zeist zich bevindt. Een aandachtspunt is de invulling van het bestuur na pensionering van de heer De Bruin in relatie tot het type bestuurder dat Woongood Zeist nodig heeft in termen van interne en externe ontwikkelingen.

Relatie RvT - bestuurder

Zoals bij u bekend is, gaat de wetgever in de governance van een woningcorporatie uit van zogenoemde 'checks and balances' en 'countervailing power' in de relatie tussen een bestuur en RvC. De relatie RvC en bestuurder wordt omschreven als open met voldoende dynamiek, waarbij scherpe vragen niet worden geschuwd. De leden van de RvT hebben een kritische, constructieve houding ten aanzien van het bestuur en hebben daarmee voldoende tegenwicht gecreëerd richting het bestuur. De RvT heeft aangegeven tot op heden geen groot meningsverschil met het bestuur te hebben gehad.

Naast de wederzijdse controle en evenwicht tussen de RvC en het bestuur onderling, zijn bij een adequaat functionerende RvC voor alle betrokkenen de drie rollen van de RvC duidelijk. Het gaat hier om de rol van de RvC als toezichthouder op het bestuur, als klankbord voor het bestuur en als werkgever van het bestuur. De toezichthoudende rol komt in de vergaderingen duidelijk naar voren, de klankbordrol meer in de commissies. In de zelfevaluatie is voorgesteld driekwartier van de RvT vergadertijd beschikbaar te houden voor vrije discussie over een project of een thema. De vertegenwoordigers van de RvT gaven in het gesprek aan dat door de eerder genoemde situatie die in het MT is ontstaan, de RvT ten aanzien van sommige onderwerpen meer naast het bestuur staat dan scherp toezicht houdt. De remuneratiecommissie heeft een jaarplan opgesteld en de taakverdeling vastgelegd. De resultaatgebieden en competenties zijn vastgesteld. Bij het MT wordt dit jaar feedback op het bestuur gevraagd. Het is nog niet duidelijk of de OR en de huurdersorganisatie ook om feedback zal worden gevraagd. Voor elke vergadering heeft de RvT vooroverleg zonder het bestuur om de klokken gelijk te stellen. In de zelfevaluatie is als actiepunt benoemd de afstemming bestuur-toezicht in dit overleg te bespreken.

Conclusie relatie bestuur - RvT

Er lijkt voldoende dynamiek te zijn tussen het bestuur en de RvT om in de juiste proporties de drie toezichtrollen te vervullen en waar nodig tegenwicht te bieden aan de beide bestuurders. De Aw vraagt wel aandacht voor de bewuste invulling en uitoeffeningen van de onderscheidende rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden. De RvT vergaderingen worden sober voornamelijk procesmatig verslagen en laat nagenoeg geen boardroom dynamiek zien. De RvT vertegenwoordiging erkent dit beeld en onderschrijft aanscherping hiervan.

Tenslotte

Graag blijf ik met u in gesprek over de aandachtspunten. Ondergetekende zal over ongeveer een jaar contact opnemen voor het maken van een afspraak voor een vervolgesprek. Ik dank u voor de open gesprekken. Indien deze brief nog aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoek ik u contact met mij op te nemen.

Met vriendelijke groet,

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]

@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1713

Datum

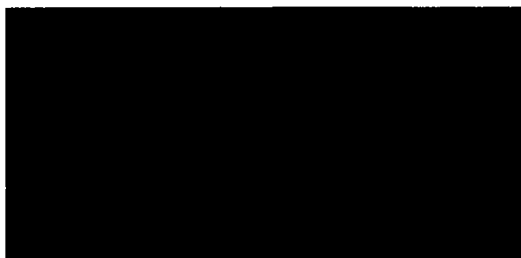
23-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1713

Datum

23-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1737
Stichting Woondiensten Enkhuizen
t.a.v. bestuur en leden van de raad van commissarissen
Postbus 151
1600 AD Enkhuizen

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

[Redacted]

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Datum 17 januari 2018
Betreft Governance inspectie d.d. 13 oktober 2017

Ons kenmerk
H192073

Geacht bestuur en leden van de raad van commissarissen,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) stelt in haar toezicht de governance centraal. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. In de brochure 'Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen' dd. 26 juni 2017 licht de Aw het toezicht op governance nader toe.

Op 13 oktober 2017 vond bij U een governance inspectie plaats. Tijdens dit onderzoek vonden gesprekken plaats met de bestuurder en het hoofd financiële zaken en met een afvaardiging van de raad van commissarissen (hierna: "RvC"), bestaande uit de voorzitter en een lid met de portefeuille financiën. In deze brief maken wij de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontvingen wij de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC in 2017, alsmede de businessrisk brief van WSW van 24 mei 2017. Daarnaast maakten wij gebruik van de jaarstukken 2016. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Voor de inspectie selecteert de Aw een beperkt aantal onderwerpen waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, op basis van het beoordelingskader in de genoemde brochure. In deze brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Daarom geeft deze brief geen totaal beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie.

Tijdens dit onderzoek stelde mijn collega, [Redacted] en ik, gerichte vragen. Wij hebben met u onder meer gesproken over de volgende onderwerpen:

- Relatie RvC – bestuurder;
- RvC;
- Bestuurder;
- Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen;

Op basis van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie hebben wij het beeld dat de governance van uw corporatie op enkele punten nog onvoldoende is. Wij vertrouwen erop dat u deze punten oppakt en zullen de uitvoering volgen. Hiertoe zullen we u in het tweede halfjaar van 2018, tegelijk met de beoordeling van uw jaarstukken 2017, opnieuw een bezoek brengen.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
10 januari 2018

Ons kenmerk

Uit de inspectie volgen de volgende maatregelen en aandachtspunten:

- Probeer tijd te maken voor reflectie en het (verder) uitdiepen van onderwerpen, bijvoorbeeld risicomanagement en integriteit.
- Vraag zo spoedig mogelijk een G&B-toets aan voor de commissaris die op 1 januari 2016 is herbenoemd. Dit is vóór het opstellen van deze definitieve brief reeds gebeurd.
- Werk (verder) aan de relatie met stakeholders en faciliteer de bewonersbelangenvereniging (HAR), zodanig dat deze een extra en onafhankelijke bron van informatie voor de RvC vormt.
- Probeer u aan wet- en regelgeving (Woningwet) te houden (want u heeft een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie) en mocht er iets fout zijn gegaan, meld dit dan onmiddellijk bij de Aw.

Onze observaties zijn hierna toegelicht.

Relatie bestuur-RvC

Zowel de RvC als de bestuurder kenmerken zich door een "hands-on" mentaliteit. Daarin lijken ze elkaar goed te vinden. Aan de hand van de verslagen en de gesprekken die gevoerd met betrokkenen valt op te maken dat er sprake is van een gezonde dynamiek; discussies tussen RvC en bestuur zijn echter niet altijd zichtbaar in de verslagen, maar de RvC heeft ons voorbeelden gegeven van recent gevoerde discussies (die niet zijn genotuleerd).

Door het relatief geringe aantal vergaderingen per jaar (3 plus een zelfevaluatie) bevat de agenda relatief veel "vaste/periodieke" onderwerpen en is er weinig tijd om onderwerpen echt uit te diepen en te reflecteren op zaken. De Aw adviseert het bestuur en de RvC om tijd te nemen voor reflectie (o.a. op de onderlinge relatie en de drie rollen van de RvC). In uw reactie op het concept van deze brief heeft u aangegeven dat u in 2018 tijd zult vrijmaken voor bezinning op risicobeheersing en integriteit. Zo nodig wordt daarvoor extra ruimte ingelast.

RvC

Aan de hand van de profielen van de zittende RvC leden, alsmede op basis van het gesprek met de RvC heeft de Aw een positieve indruk gekregen van de diversiteit en competentie van de commissarissen. Dit doet echter niets af aan het kennelijke gebrek aan urgentiegevoel van de RvC om te voldoen aan wettelijke vereisten; dit blijkt expliciet uit de zelfevaluatie 2017, maar ook uit specifieke situaties waarin de Aw heeft vastgesteld dat niet wordt voldaan aan wet- en regelgeving (zie ook hierna).

Sinds de invoering van de nieuwe woningwet is het op grond van artikel 30 lid 3 van de woningwet verplicht om voor elke benoeming of herbenoeming van een commissaris een toets in het kader van geschiktheid en betrouwbaarheid (hierna: G&B) aan te vragen bij de Aw. Bij een commissaris, die op 1 januari 2016 is herbenoemd is deze toets ten onrechte niet aangevraagd. Bij een tweede commissaris, waarvan de benoeming op 1 januari 2017 had moeten plaatsvinden

is de aanvraag pas eind december 2016 uitgegaan, waardoor de G&B-toets te laat heeft plaatsgevonden en de kandidaat pas in juni 2017 is herbenoemd. Dit was overigens de eerste vergadering in 2017. Dat voor de commissaris die per 1 januari 2016 is herbenoemd ten onrechte geen G&B-toets was aangevraagd, werd door de RvC reeds ontdekt ten tijde van de aanvraag van de G&B-toets voor de tweede commissaris. Niettemin is deze omissie pas aan de Aw gemeld in de dVi 2016, derhalve ruim een half jaar later. In de woningwet is aangegeven dat een benoeming zonder voorafgaande G&B "strijdig is met het belang van de volkshuisvesting". In uw reactie op het concept van deze brief heeft u het volgende aangegeven: *"Dit hebben we inmiddels voorbereid en in gang gezet. Graag voegen wij via deze brief schriftelijk toe dat we tussentijds gecommuniceerd hebben om de besluitvorming te bespreken. Uit deze communicatie is duidelijk geworden dat alle RvC-besluiten met unanieme stemmen genomen zijn waarop u aangegeven heeft dat de besluitvorming niet in het geding is."*

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
10 januari 2018

Ons kenmerk

In het verslag van de RvC in het jaarverslag 2016 is aangegeven dat de RvC bewust heeft gekozen om de Governance Code 2015 integraal toe te passen. De Aw heeft echter geconstateerd dat dit niet op alle vlakken het geval is. Dit geldt voor:

- Het uitvoeren van een vierjaarlijkse visitatie (Principe 2.4)
- De bestuurder wordt benoemd voor ten hoogste vier jaar (Principe 3.3): hiervan geeft u terecht aan dat de bestuurder reeds in dienst was voor nieuwe regelgeving tot stand kwam, maar dit is wel een afwijking die dient te worden benoemd.
- Toetsingskader (Principe 3.13): hiervan geeft u aan dat u er inmiddels wel mee bezig bent.
- Geschiktheid Commissaris (3.12).

De Aw heeft bij de governance inspectie in onvoldoende mate kunnen vaststellen dat er sprake is van voldoende zelfreflectie binnen de RvC. De zelfevaluatie geeft daar geen blijk van, hoewel de delegatie van de RvC die de Aw heeft gesproken, heeft aangegeven dat er wel degelijk feed-back aan elkaar is gegeven. Dit ligt alleen niet vast.

Stakeholdersmanagement is een belangrijk aandachtspunt voor de RvC dat ook op de agenda van de RvC staat. Dit punt is ook benoemd in de zelfevaluatie van de RvC in 2017. De verschillende stakeholders hebben in het verleden om uiteenlopende redenen een onvoldoende bron van onafhankelijke informatie voor de RvC gevormd. Hierdoor was de info die de RvC van derden ontving buiten de aanwezigheid van de bestuurder onvoldoende. Aan de relaties met stakeholders wordt en is hard gewerkt, heeft de RvC ons aangegeven.

Bestuur

De bestuurder neemt binnen WDE een centrale rol in. Hij komt over als betrokken, met een groot hart voor welzijn. De competentie maatschappelijke sensitiviteit is zeker aanwezig bij hem.

De bestuurder heeft de Aw verzekerd dat er zeker sprake is van voldoende tegenkracht op MT-niveau; er is sprake van drie personen die totaal niet op elkaar lijken en kritisch zijn jegens elkaar, volgens het motto: "leef als vrienden en reken als vijanden".

Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen

Doordat andere onderwerpen meer de aandacht hebben gevraagd en gekregen, heeft de Aw slechts beperkt zicht gekregen op de mate waarin het management-systeem de kernprocessen dekt. Bij kernprocessen gaat het dan om risicobeheersing, compliance, financiën en planning.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
10 januari 2018

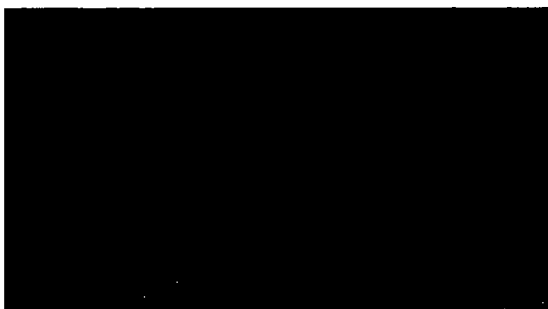
Ons kenmerk

De RvC wordt door middel van voortgangsrapportages op de hoogte gehouden van de door het MT gedefinieerde bedrijfsrisico's. Gezien de gedetailleerde informatie heeft u onlangs besloten deze in te perken en tot hoofdlijnen te beperken. U heeft aangegeven dat de vraag van de Aw u heeft doen besluiten het regiem van voorheen grotendeels weer in te voeren en de RvC kwartaalrapportages voortaan weer te voorzien van uitgebreide risicorapportage. De Aw voegt daar nog aan toe dat het daarbij ook aan de RvC is om periodiek te overdenken of de door het MT gedefinieerde bedrijfsrisico's wel volledig zijn en of er dus geen risico's over het hoofd worden gezien.

Ten aanzien van het onderwerp integriteit heeft u het volgende aangegeven: "Binnen de organisatie is integriteit een belangrijk thema. Dit komt bij Welwonen meer praktisch en 'werkende weg' dan op basis van daartoe uitgeschreven theoretische dilemma-bijeenkomsten aan de orde. Daar is binnen een nuchtere West-Friese woningcorporatie animo, noch draagvlak voor. Gedwongen, verplichte deelname is geen reële optie. Voor een juiste voorstelling van zaken kan worden meegedeeld dat integriteitsbeleid van beoogde aannemers een cruciaal selectiecriteria vormt. Bij (gerede) twijfel aan de betrouwbaarheid van een marktpartij valt deze al af. Als we intuïtief aanvoelen belazerd (dreigen) te worden maken we dit kenbaar en bespreekbaar. Op de werkvloer bespreken medewerkers onderling hoe met bepaalde zaken om te gaan; gewetensvolle afwegingen en uiteindelijke keuzes te maken." De Aw stelt zich in deze op het standpunt dat een nuchtere instelling geen reden kan zijn om het onderwerp niet expliciet en vanuit de leiding van de organisatie (bestuur en RvC) op de agenda te zetten en daarbij richtlijnen en het goede voorbeeld te geven. Dit kunt u dan doen op een wijze die passend is bij uw organisatie. Wij achten het risicovol om er impliciet vanuit te gaan dat integriteits-schendingen uw deur voorbij gaan en dat deze alleen van buiten komen, zoals u hiervoor aangeeft.

Wij danken de bestuurder en de RvC voor de gevoerde gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
De senior inspecteur ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,





Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1794
Woningstichting de Zaligheden
t.a.v. het bestuur en de RvC
Postbus 161
5520 AD EERSEL

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1794

Datum 7 augustus 2017
Betreft Governance inspectie 4 juli 2017

Geachte bestuurder en Raad van Commissarissen,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader is op 4 juli 2017 een governance onderzoek uitgevoerd bij uw corporatie. In deze brief treft u de resultaten van dit onderzoek aan.

Governance onderzoek

Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Het governance onderzoek is gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). Centraal staan de "checks and balances" en "countervailing power". Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie en de relatie met stakeholders.

Ter voorbereiding van deze inspectie heb ik samen met mijn collega de heer 102.e kennis genomen van een aantal documenten, waaronder de verslagen van de RvC, het zelfevaluatieverslag RvC, de managementletter 2016, de WSW brief 2016 en het Visitatierapport 2011-2014.

Vervolgens vonden gesprekken plaats met zowel de bestuurder als de RvC.

Deze gesprekken betroffen de volgende onderwerpen:

- De werkwijze van de bestuurder
- De werkwijze van de RvC
- De relatie tussen bestuurder en de RvC
- Integriteit en belangenverstrengeling
- Het onderhoudsbeleid en de beheerlasten van de corporatie
- De toekomst en kwaliteit van de corporatie

Tijdens een governance onderzoek worden risicogericht een aantal vragen gesteld. Dit betekent dat het onderzoek geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance.

Hieronder treft u mijn bevindingen aan.

Relatie en werkwijze van bestuur en RvC

Uit de stukken en uit de gesprekken blijkt Woningstichting De Zaligheden een woningcorporatie die de afgelopen jaren vooral op het eigen woongebied is gericht en minder naar buiten trad op het gebied van samenwerking en stakeholders-belangen. U als RvC werd zich hier steeds meer van bewust en heeft voor de nieuwe bestuurder een profiel opgesteld waarin juist samenwerking en naar buitentreden belangrijk is. Vanaf 1 mei 2017 heeft Woningstichting De Zaligheden een nieuwe bestuurder.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De RvC heeft u als bestuurder de opdracht meegegeven om samenwerking te zoeken met andere woningcorporaties en stakeholders. De RvC vindt achteraf dat zij zich in de relatie RvC – bestuur meer had moeten laten gelden op het gebied van samenwerking, zowel binnen als buiten de organisatie. Uit het gesprek met de RvC bleek dat zij meer dan voorheen wil focussen op de toezichtrol en toetsing van het beleid.

U, als bestuurder, staat open voor tegenspraak uit de RvC en geeft, zo nodig in samenwerking met uw medewerkers, gemotiveerd en onderbouwd tegengas.

Uit het gesprek bleek dat de RvC de rollen die ze heeft, (toezicht houden, klankbord voor de bestuurder en de rol van 'werkgever' van de bestuurder) steeds beter onderscheidt en steeds meer aandacht geeft. De RvC houdt met de bestuurder jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek.

De RvC bevraagt de bestuurder actief en kritisch over de lopende projecten. U als bestuurder vindt het belangrijk om de RvC vanaf het begin te informeren over nieuwe projecten. Ook betreft u hen bij overleggen en bijeenkomsten met stakeholders zoals de gemeenten, huurders en de zorgorganisaties. De RvC staat hiervoor open en wil hier graag in mee gaan. U vindt dat de RvC ook apart van u moet spreken met de controller, OR en de huurdersorganisatie. U verwacht van de RvC dat zij meedenkt, gericht op het belang van de huurder met een open en transparante houding maar ook dat zij gepaste afstand houdt en niet "op de stoel van de bestuurder gaat zitten".

De RvC borgt haar kwaliteit door het opleidingsplan uit te voeren en een goede verdeling van de portefeuille.

Integriteit en belangenverstrengeling

Integriteit en belangenverstrengeling staan niet structureel geagendeerd maar uit het gesprek met u bleek dat hier wel degelijk over gesproken wordt. U als bestuurder wil dit regelmatig bespreken met uw medewerkers (tijdens lunchbijeenkomsten en functioneringsgesprekken) en u vindt dat u zelf steeds het juiste voorbeeld moet geven. De RvC is zich bewust dat (schijn van) belangenverstrengeling in bepaalde situaties kan ontstaan maar staat hier minder stevig in dan de bestuurder. De RvC heeft ons aangegeven dat, indien sprake is van (de schijn van) belangenverstrengeling, men niet deelneemt aan de betreffende discussie/besluitvorming. Of, indien noodzakelijk, zelfs af zal treden als er (een schijn van) belangenverstrengeling optreedt.

Onderhoudsbeleid en beheerlasten

De bedrijfslasten zijn momenteel laag. Dit zal in de toekomst waarschijnlijk veranderen doordat de organisatie meer uit gaat geven aan onderhoud en aan leefbaarheid. De bestuurder vindt de toekomstige financiële positie van Woningstichting De Zaligheden een risico en een uitdaging tegelijk. De relatief hoge huren zullen in de toekomst wellicht verlaagd moeten worden en de toekomstige bedrijfslasten zullen naar verwachting stijgen.

Toekomst en de kwaliteit van de organisatie

U als bestuurder wil de organisatie 'platter' organiseren en meer verantwoordelijkheden neerleggen bij de medewerkers. Daarmee hoopt u de medewerkers uit te dagen en te motiveren en meer te betrekken bij de toekomst van Woningstichting De Zaligheden.

Ook de RvC vindt deze veranderingen binnen de organisatie noodzakelijk. De RvC ziet het echter wel als een uitdaging voor de organisatie om dit te realiseren. Daarnaast wil de bestuurder volgend jaar een nieuw Strategisch Voorraad Beleidsplan opleveren, gebaseerd op demografische ontwikkelingen en niet teveel gericht op de eigen woningvoorraad. Tevens moeten er prestatieafspraken met de

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1794

Datum

7-8-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

gemeenten gemaakt worden ook al hebben de gemeenten momenteel nog geen woonvisie ontwikkeld.

De visitatiecommissie gaf Woningstichting De Zaligheden in 2015 een 5,7 voor governance en met name het onderdeel besturing. U bent momenteel bezig met het opstellen van een document waarin u uw bevindingen en visie weergeeft, welke in september 2017 gereed zal zijn.

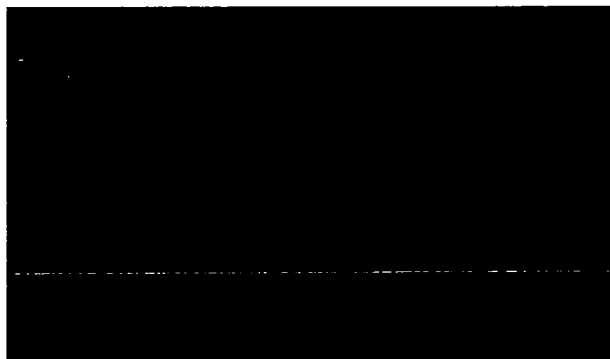
Dit document zal als onderlegger dienen voor een nieuw ondernemingsplan dat u in 2018 tezamen met de stakeholders opstelt en vaststelt.

Graag ontvang ik van u het ondernemingsplan zodra dit gereed is.

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gesprekken tijdens de governance inspectie concludeer ik dat uw corporatie, bij de door mij onderzochte onderwerpen, in voldoende mate aan de getoetste eisen van governance voldoet.

Wij danken het bestuur en de Raad van Commissarissen van Woningstichting De Zaligheden voor de openheid in het gesprek en de medewerking aan de inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



Inspectie Leefomgeving en Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilient.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1794

Datum

7-8-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1802
Woningstichting Woonvizier
t.a.v. het bestuur
Postbus 87
4920 AB MADE

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58463-L1802

Datum 25 oktober 2017
Betreft Governance-inspectie 2017

Geacht Bestuur en Raad van Commissarissen,

Inleiding

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader hebben de heer 10.2.e en ik op 2 oktober 2017 een governance-inspectie uitgevoerd bij uw corporatie. In deze brief treft u de resultaten van dit onderzoek aan.

Governance-inspectie

De Aw ziet een goed functionerende governance als de belangrijkste waarborg voor het goed presteren op de overige toezichtsterreinen. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. De governance-inspectie is gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). Centraal staan de "checks and balances" en "countervailing power". Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie en de relatie met stakeholders.

Voor de governance-inspectie is onder andere gebruik gemaakt van de volgende documenten: de verslagen van de vergadering van de RvC van de afgelopen twee jaar (inclusief de verslagen van de RvC's van de rechtsvoorgangers van Woonvizier) en de (extern begeleide) zelfevaluaties door de RvC's van de rechtsvoorgangers van Woonvizier. Verder zijn diverse stukken op de site van Woonvizier geraadpleegd. Daarnaast is gesproken met enerzijds de directeur-bestuurder a.i. (dhr. Wouters), alsmede de heren Weggen (voorzitter), Verton en Van Aert en de dames Braks en Völker namens de RvC. Tijdens een governance-inspectie wordt risicogericht een aantal vragen gesteld. Dit betekent dat het resultaat van de inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance. Voor deze inspectie werd een aantal onderwerpen geselecteerd waar de Aw in algemene zin mogelijk risico's met betrekking tot de governance ziet.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Algemeen

Woonvizier is een jonge corporatie, ontstaan als gevolg van een fusie tussen de corporaties Volksbelang en Goed Wonen d.d. 1 januari 2017. Om die reden is de inspectie relatief laat uitgevoerd: het werd raadzaam geacht om langs te komen als het stof eerst een beetje was neergedaald.

Een andere factor van belang is dat er recentelijk een bestuurswisseling heeft plaatsgevonden bij Woonvizier. Als gevolg van het vertrek van zijn voorganger is per 1 augustus 2017 dhr. Wouters als Directeur-Bestuurder aangesteld op interim-basis. De RvC is thans bezig met het proces van werving om de functie van Directeur-Bestuurder definitief in te vullen.

Met name deze twee aspecten vormden een complicerende factor bij de inspectie. Er was immers minder verleden om in ogenschouw te nemen, zowel op het punt van organisatie en RvC in huidige samenstelling, alsmede bestuur voor wat betreft het huidige aanspreekpunt.

Dat neemt niet weg dat toch de gebruikelijke werkwijze is gehanteerd, waarbij vooral gefocust is op de agendapunten voor de toekomst.

Relatie RvC-Bestuur

Ondanks het gebrek aan veel verleden tussen de RvC en de huidige bestuurder, kan op grond van het geconstateerde worden gesteld dat er sprake is van een goede balans (proportionele tegenkracht) en een gezonde dynamiek. De RvC heeft vooral gezocht naar een ervaren bestuurder met verstand van vastgoed, omdat in de interim-periode met name het saneringsdossier WSG aandacht behoeft en de RvC is ook geslaagd in die zoektocht. Wat dat betreft is de rol van werkgever zorgvuldig ingevuld.

Juist dit dossier heeft ook de specifieke aandacht van de RvC en vergt thans relatief veel tijd. De Aw acht die aandacht ook terecht en heeft er begrip voor dat de RvC er op dit punt kort op zit. Voor een relatief kleine corporatie is een bijdrage aan de sanering van WSW al snel substantieel. Vooral het mogelijk overnemen van een specifieke grondpositie is thans onderwerp van bespreking.

De RvC acteert in deze setting zowel in de toezichthoudende rol, als in de rol van klankbord richting de bestuurder en de Aw beschouwt het als een goed teken dat de bestuurder positief is over de wijze waarop deze rollen worden ingevuld.

Bestuur

Over de kwaliteit van het bestuur bij Woonvizier valt vrij weinig te zeggen, gegeven het feit dat dhr. Wouters net twee maanden actief was op de dag van de inspectie. Dat neemt niet weg dat duidelijk werd dat er sprake was van een ervaren bestuurder, hetgeen het voordeel heeft dat er ook al snel sprake kan zijn van een toegevoegde waarde in een korte interim-periode.

De Aw acht zijn uitspraak van waarde waar hij stelt dat hij een goede organisatie heeft aangetroffen in Made. Zo is in zijn optiek de PDCA-cyclus op orde. Dat

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted] @ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58463-L1802

Datum
25-10-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

laatste heeft de Aw zelf niet kunnen vaststellen vanwege de aard van de inspectie, doch er zijn ook geen aanwijzingen gevonden dat deze analyse onjuist is. Verder is van belang dat hij in staat was om snel te analyseren waar mogelijk nog verbetering plaats kan vinden binnen Woonvizier.

Zo is opgemerkt dat Woonvizier (ondanks de recente fusie) zich toch alweer snel zou moeten gaan beraden op de toekomst. 2017 kan in die zin als een tussenjaar worden beschouwd. De RvC gaf overigens zelf ook aan alweer verder te willen kijken, maar de organisatie ook even tot rust te willen laten komen. De toekomstvisie kan worden aangescherpt.

Daarnaast merkt de bestuurder op dat Woonvizier een relatief zwaar MT heeft. Hij plaatst deze opmerking ook in de context dat de taakverdeling in het MT nog aandacht verdient en dat zeker de eerste twee jaar na de fusie de organisatie gebaat zal zijn met extra beleidscapaciteit. De Aw acht het van belang dat dit onderwerp een punt van bespreking wordt met de RvC.

RVC

De Aw is positief over het functioneren van de RvC. De RvC stelt zich proactief op ten aanzien van de uitdagingen waar Woonvizier voor wordt gesteld. De leden zijn 3 om 3 afkomstig vanuit beide rechtsvoorgangers en dat herbergt in zich al enige balans binnen de RvC, zonder dat er sprake is van kampen.

Ook is vastgesteld dat er sprake is van voldoende deskundigheid en competenties binnen de RvC. De voorzitter geeft ruimte aan de anderen en ziet erop toe dat ieder voldoende aan bod komt. In het gesprek met de Aw toonde de RvC zich nuchter en kritisch (ook naar elkaar toe). Men sprak vrijuit, op een directe wijze, maar met respect.

De RvC maakt ook aannemelijk het belang voor de stakeholders goed voor ogen te hebben en liet aan de hand van voorbeelden zien zich ook actief met stakeholders te verstaan.

De Aw acht het een goede zaak dat de RvC in feite nog voor de fusie al een toezichtkader/toetsingskader heeft opgesteld. Ook dat duidt op een proactieve instelling en dat heeft de toezichttransitie vergemakkelijkt. Ook de bestuurder liet zich hier positief over uit.

Als aandachtspunt zou de Aw de werking van het vooroverleg van de RvC zonder bestuurder willen noemen. Op zich is een dergelijk overleg nuttig en verstandig, maar het kan met zich meebrengen dat standpunten al zijn bepaald nog voor het gesprek met de bestuurder heeft plaatsgevonden. De RvC geeft zelf aan dat een dergelijk fenomeen zich niet voordoet, maar het kan geen kwaad om in deze brief alertheid op dit punt te vragen.

Algemeen/organisatie

De Aw wil eerst de complimenten uitspreken voor de prestatie die Woonvizier heeft geleverd. Bij alle corporaties was sprake van een flinke opgave samenhangend met de implementatie van de nieuwe woningwet, maar Woonvizier

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58463-L1802

Datum

25-10-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

heeft deze werkzaamheden uitgevoerd in een periode waarin ook een fusie voorbereid en geïmplementeerd moest worden. En beide opgaven zijn naar behoren volbracht.

De Aw is ook positief op welke wijze Woonvizier invulling heeft gegeven aan de controlfunctie. Hier acht de Aw nog wel een ontwikkeling mogelijk. De onafhankelijkheid (en dus vrijheid van gedrag) zou nog verder bevorderd kunnen worden door een vorm van ontslagbescherming in te voeren. De RvC heeft aangegeven hier constructief over na te willen denken. Daarnaast is er sprake van een deeltijdcontroller die voor het overige deel enige bemoeienis heeft met primaire processen binnen de organisatie. Daar is bij een kleine corporatie ook vrijwel niet aan te ontkomen, doch de Aw stelt zich op het standpunt dat hier nog verbetering mogelijk is.

In meer algemene zin ondersteunt de Aw van harte het voornemen van de RvC zelf om verbeteringen aan te brengen op het punt van risicomanagement. Daarbij kan ook een verbinding worden gelegd met de wijze waarop de controlfunctie is georganiseerd.

Bij Woonvizier is sprake van een relatief grote verbindingsstructuur en de Aw ondersteunt ook graag het voornemen van de RvC om daar nog eens kritisch naar te kijken. In het gesprek met de RvC is het voornemen uitgesproken om de verbindingsstructuur voor 1 april 2018 te liquideren of sterk te vereenvoudigen.

En als laatste valt in dit kader op te merken dat enkele documenten op de site geactualiseerd dienen te worden. Met name de integriteitscode en de klokkenluidersregeling stammen nog uit 2009. Die wekken een actuele indruk, doordat er al wel het logo van Woonvizier boven staat, doch op de inhoud is te zien dat de documenten op onderdelen zijn achterhaald. Zo is er in de code nog sprake van sponsoring (dat is sinds 1-7-2015 niet langer toegestaan) en voldoet de klokkenluidersregeling niet aan de recente wetgeving op dit gebied (het Huis van de Klokkenluider).

Overigens heeft de Aw er begrip voor nog niet alles up to date is. Al met al is er al heel veel gepresteerd. En dat is in de optiek van de Aw ook te wijten aan een gezonde werkcultuur bij Woonvizier. Op basis van een werkbezoek kunnen daar uiteraard geen vergaande uitspraken over worden gedaan, doch Woonvizier wekt in de ervaringen die wel zijn opgedaan een frisse, pragmatische indruk waar aanpakken voorop staat.

Als laatste viel in de voorbereiding van het gesprek op dat de corporatie een sporthal exploiteert. Dat valt buiten het werkdomein. Dit is besproken in het gesprek met de bestuurder, die aangaf dat hij dit zelf ook reeds had opgemerkt. De eerste stappen zijn reeds ondernomen om een eind te maken aan deze onrechtmatigheid. De Aw laat zich graag informeren over wanneer en hoe dat gerealiseerd is. Voor de goede orde: de rechtsvoorganger van Woonvizier heeft destijds conform de regelgeving vooraf toestemming aan het ministerie gevraagd om een sporthal te ontwikkelen en te verhuren. Die toestemming is destijds ook verleend en de activiteit is gekwalificeerd als een daeb-activiteit. Woonvizier hoeft de sporthal ook niet af te stoten en mag deze (blijven) verhuren. Van belang is dat de exploitatie niet door Woonvizier zelf wordt uitgevoerd. Voor exploitatie is destijds geen toestemming gegeven, dat paste toen ook al niet binnen de

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58463-L1802

Datum
25-10-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

regelgeving en een dergelijke activiteit maakt nog steeds geen onderdeel uit van het werkdomein van corporaties.

Tenslotte

De Aw volgt de ontwikkelingen van de corporatie via het reguliere integrale toezicht. En verder kijkt de Aw terug op een constructieve inspectie, met waardering voor de open en duidelijke wijze waarop de inspecteurs tegemoet zijn getreden.

Inspectie Leefomgeving en Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58463-L1802

Datum

25-10-2017

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE COORDINEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

[Redacted signature block]



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1804
Mercatus
t.a.v. het bestuur en de raad
Postbus 20
8300 AA EMMELOORD

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties
Graadt van Roggenweg 500
Utrecht
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
www.ilent.nl

Contactpersoon

■■■■■■■■■■ - ■■■■■■■■■■
■■■■■■■■■■@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58106-L1804

Datum 21 september 2017
Betreft Governance inspectie 6 september 2017

Geacht bestuur, geachte raad,

Inleiding

Op 6 september 2017 vond bij Mercatus een governance inspectie plaats. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderzocht de governance van uw organisatie waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC). Tijdens de inspectie vonden gesprekken plaats met het bestuur en de RvC. In deze brief maak ik de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving ik de verslagen van de RvC over 2016 en 2017 (voor zover beschikbaar), de vastlegging naar aanleiding van de laatste zelfevaluatie van de RvC d.d. 2 september 2016, alsmede de laatste brief van WSW. Daarnaast maakte ik gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport uit 2015 en het jaarverslag 2016. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Het onderzoek naar governance door de Aw wordt vastgelegd in een brief, die eerst voor hoor en wederhoor aan de corporatie wordt toegestuurd. In de brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen wordt geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt deze brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader. Deze brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft.

Tijdens deze inspectie stelde ik samen met mijn collega ■■■■■■■■■■ gerichte vragen. Wij hebben met u onder meer gesproken over de volgende onderwerpen:

- Relatie RvC – bestuurder;
- RvC;
- Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen, zoals positie controller, relatie met stakeholders, aanbestedingsbeleid, zorgvastgoed en integriteit



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concludeer ik dat uw corporatie, bij de door ons onderzochte en besproken onderwerpen op hoofdlijnen voldoet aan de criteria van "good governance", zoals door ons gedefinieerd. Onze observaties zijn hierna toegelicht.

Algemene observatie

In de afgelopen jaren is door Mercatus hard gewerkt aan het realiseren van interne kwaliteitsverbeteringen, een reorganisatie, het oppakken van de verbeterpunten uit het visitatierapport, het veranderen van de cultuur en het bewaken van de financiële gezondheid. Mercatus heeft zich intern, maar ook extern ingespannen om belanghebbenden, huurders en gemeenten, mee te nemen in de ontwikkelingen. De wijze waarop u een en ander vorm geeft, laat zien dat u aandacht heeft voor het inrichten van checks and balances voor bestuur en organisatie.

Wij hebben gezien dat u de aanbevelingen van het visitatierapport zichtbaar heeft opgepakt. De resultaten hiervan zijn door u in het jaarverslag en op de website zichtbaar. De Aw ziet een corporatie die haar zaken op het gebied van governance op 'orde' wil hebben en op orde heeft. In ons gesprek hebben wij het gehad over de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Dit betreft de onderdelen: functioneren RvC en toepassing Governancecode. U geeft aan dat u met de visitatiecommissie hierover een discussie heeft gevoerd en dat u zich niet helemaal herkent in de uitkomsten. Desondanks bent u voortvarend aan de slag gegaan met de verbeterpunten en heeft u een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak en de uitvoering ervan is meerdere malen in de vergadering van de RvC besproken.

Relatie RvC –bestuurder

Uit de inspectie blijkt dan ook dat u in de afgelopen jaren een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt ten aanzien van governance. In het gesprek komen het bestuur en de RvC als lerend, kritisch en transparant over. De algemene indruk van de Aw over de RvC is dat zij in staat is adequaat toezicht te houden. De samenstelling is divers en er is deskundigheid op de diverse aandachtsgebieden.

Zoals bij u bekend is, gaat de wetgever in de governance van een woningcorporatie uit van zogenoemde 'checks and balances' en 'countervailing power' in de relatie tussen een bestuur en RvC. Naast de wederzijdse controle en evenwicht tussen de RvC en het bestuur onderling, zijn bij een adequaat functionerende RvC voor alle betrokkenen de drie rollen van de RvC duidelijk.

Het gaat hier om de rol van de RvC als toezichthouder op het bestuur, als klankbord voor het bestuur en als 'werkgever' van het bestuur. In de laatste rol van de RvC wordt in ieder geval jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeeld. De RvC geeft aan tevreden te zijn met de wijze waarop de bestuurder zijn rol vervult. In dit kader wordt de rol van de bestuurder elk jaar door de RvC geëvalueerd.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties
Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58106-L1804

Datum
21-9-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De betrokkenheid vanuit de RvC bij de bestuurder is een belangrijk onderwerp van gesprek geweest bij deze inspectie. Dit onderwerp is tevens ook een belangrijk onderwerp van gesprek geweest tijdens de zelfevaluatie van de RvC. Deze evaluatie heeft in 2016 plaatsgevonden. U geeft aan dat u dit onderwerp regelmatig bespreekt en dat u zich bewust bent van het belang van het behouden van voldoende afstand tussen RvC en bestuurder.

De relatie tussen de RvC en het bestuur omschrijft u als goed en open. Het bestuur ervaart de RvC als voldoende kritisch en van toegevoegde waarde voor de organisatie. Kortom het bestuur is positief over de inbreng vanuit de RvC.

RvC

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de RvC zich verdiept in haar rol. De RvC laat zien dat zij een strategische discussie met de bestuurder kan voeren over de opgave en risico's op langere termijn voor Mercatus, zoals bijvoorbeeld het zorgvastgoed. Ook blijkt uit het gesprek dat de RvC voldoende in staat is, wanneer nodig, om in te grijpen. Dit blijkt ook uit het voorbeeld wat u heeft aangedragen over de beloning van de bestuursleden Stichting Huurdersbelang en het project Balkan. De RvC houdt voldoende afstand tot de bestuurder, blijft kritisch en zorgt dat ze wordt gevoed met informatie van derden, onder andere door gesprekken met de OR, huurders en andere belanghebbenden.

Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen

Positie controller

Mercatus heeft een controller, die in een afzonderlijke organisatie-eenheid is opgenomen en direct onder de bestuurder ressorteert, zoals bedoeld in artikel 105 van het Btiv. Uit het gesprek met de RvC en de notulen komt naar voren dat de RvC vaak contact heeft met de controller. De controller is aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en RvC, waar de jaarrekening, het jaarverslag en de begroting op de agenda staan. Ook bij andere onderwerpen wordt de controller betrokken. Afzonderlijke gesprekken tussen de controller en de voltallige RvC vinden regelmatig plaats. Hiermee geeft u voldoende invulling aan de rol en positie van de controller, zoals de nieuwe Woningwet dit heeft beoogd. De controller vervult de functie van klankbord, kritische informatieverschaaffer en tegenspeler die de voorstellen van het bestuur evalueert. De controller geeft zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de RvC advies omtrent het financiële beleid en beheer.

Relatie met stakeholders

Uit de gevoerde gesprekken en stukken constateert de Aw dat u voldoende aandacht heeft voor de interne en externe stakeholders. Ook heeft u in voldoende mate aandacht voor het implementeren van de Veegwet ten aanzien van verenigingen. Echter uit de notulen komt niet nadrukkelijk naar voren dat de Algemene Ledenvergadering adviesrecht heeft ten aanzien van de voorgenomen besluiten van de RvC. U herkent zich hierin en u geeft te kennen dat Mercatus aan het onderzoeken is of het mogelijk is om op een andere organisatiestructuur over te gaan en dat daarom dit aspect niet nadrukkelijk in de notulen terugkomt. Graag wordt de Aw over de voortgang hiervan op de hoogte gehouden. U heeft aangegeven dat er met de gemeente, Algemene Ledenvergadering, huurdersvereniging en zorginstelling regelmatig overleg plaats vindt. U heeft

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████ - ██████████
██████████
██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58106-L1804

Datum

21-9-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

onlangs, op 9 maart 2017, een stakeholdersoverleg gehad; dit is uitgewerkt in een brochure genoemd 'Samen buurten'. U heeft tijdens deze bijeenkomst gesproken over de aanwending van 30 miljoen euro extra investeringscapaciteit waarbij verschillende thema's zijn uitgediept. Op deze wijze toont u aan dat u oog heeft voor de mening van de stakeholders. Ook uit het visitatierapport scoort u meer dan voldoende, de belanghouders tonen hiermee dat zij tevreden zijn over uw prestaties alsmede, relatie en communicatie en invloed op het beleid.

Aanbestedingsbeleid

Wij hebben kort gesproken over het onderwerp aanbestedingsbeleid. In de notulen heeft de Aw gelezen dat de RvC meerdere malen aandacht heeft gevraagd voor het aanbestedingsbeleid. Uit het gesprek komt naar voren dat u het aanbestedingsbeleid in de praktijk toepast en dat u ook hiervoor beleid heeft opgesteld.

Zorgvastgoed

Ook hebben wij gesproken over mogelijke risico's als het om uw zorgvastgoed-portefeuille gaat. De Aw constateert dat de RvC hier voldoende aandacht voor heeft. De strategische, financiële en operationele risico's van uw zorgvastgoed zijn door u in kaart gebracht. In het gesprek geeft u aan dat verhuurrisico's van zorgvastgoed als niet groot zijn beoordeeld, maar dat dit onderwerp wel uw aandacht heeft en blijft hebben. Ook de Aw vraagt hier aandacht voor.

Integriteit

Het onderwerp integriteit krijgt informeel en formeel aandacht binnen uw organisatie.

Ook geeft u aan dat u aan de accountant in het verleden de opdracht heeft gegeven om bijvoorbeeld een onderzoek naar frauderisico's uit te voeren. Op deze wijze geeft u aandacht aan het onderwerp integriteit. De Aw heeft de indruk dat u zich er voldoende van bewust, dit onderwerp actueel beleidsmatig vorm te geven, door het 'levend' te maken en te houden. Het regelmatig opnieuw herijken van het integriteitsbeleid en het blijven uitwisselen van gedachten over dit onderwerp kan daarbij een nuttige rol spelen.

Wij danken de RvC en het bestuur voor de medewerking aan de inspectie en de open sfeer waarin de gesprekken hebben plaatsgevonden. Indien deze brief nog aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoeken wij u contact op te nemen met mevrouw Mujanovic of ondergetekende.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58106-L1804

Datum

21-9-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1817
Stichting Mooiland
t.a.v. het bestuur en RvC
Postbus 739
6710 BS Ede (Gld)

**Autoriteit
woningcorporaties**
Inspectie Leefomgeving en
Transport
Toezicht woningcorporaties-I

Utrecht
Postbus 16191
2500 BD Den Haag

Contactpersoon

Coördinerend/Specialist.
Inspecteur

M [redacted]
[redacted]@ilent.nl

Datum 22 november 2017
Betreft Governance Inspectie 2017

Ons kenmerk
H166460

Geacht bestuur, Geachte Raad,

Op 1 november 2017 vond bij Stichting Mooiland een governance inspectie plaats. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderzocht de governance van uw organisatie waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC). Tijdens de inspectie vonden gesprekken plaats met het bestuur en de RvC. In deze brief maak ik de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving ik de verslagen van de RvC over de afgelopen twee jaar, de vastlegging van de zelfevaluatie van 9 januari 2017, de rapportage interim bevindingen controle 2016 van 16 juni 2017, het accountantsverslag van mei 2017 over 2016 alsmede de laatst beschikbare businessrisk brief van WSW. Daarnaast maakte ik gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2010-2013), de controleverklaring en assurancerapporten inzake de dVi van uw accountant over het verslagjaar 2016 en het bestuursverslag en verslag van de RvC over 2016. De Governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Het onderzoek naar governance door de Aw wordt vastgelegd in deze brief, die eerst voor hoor en wederhoor aan de corporatie wordt toegestuurd. In deze brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen wordt geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert biedt deze brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader. Deze brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft.

Tijdens deze inspectie stelde ik samen met mijn collega [redacted] gerichte vragen. Wij hebben met u onder meer gesproken over de volgende onderwerpen:

- PDCA-cyclus;
- Relatie bestuur en Raad van Commissarissen;
- Relatie belanghebbenden;
- Integriteit.

Eindconclusie en aandachtspunten/maatregelen

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concludeer ik dat uw corporatie, bij de door ons onderzochte en besproken onderwerpen, voldoet aan de criteria van "good governance". Op terreinen als governance en integriteit zijn ten opzichte van het verleden forse stappen gezet en is Mooiland een volwassen organisatie geworden. Op het terrein van de PDCA heeft u de basis op orde gebracht, maar u onderkent dat u op het terrein van de implementatie van de portefeuillestrategie en een goed werkend systeem van interne beheersing en control nog de nodige uitdagingen heeft.

Autoriteit
woningcorporaties
ILT-Autoriteit
woningcorporaties
Toezicht woningcorporaties-I

Datum
22 november 2017

Ons kenmerk
H166460

Uit de inspectie komen samenvattend de volgende bevindingen en aandachtspunten:

- Mooiland heeft forse stappen gezet om de portefeuillestrategie op orde te brengen en een heldere koers naar de toekomst uitgezet. U leunt evenwel niet achterover en onderkent dat Mooiland nog de nodige uitdagingen heeft om koers te kunnen realiseren. De belangrijkste uitdaging is de inzet van de verwachte overmaat. De Aw laat zich hier graag in het eerste kwartaal van 2018 door u over informeren. Daarbij vraagt de Aw tevens om een update van uw breakplan als deel van uw financieringsstrategie, mede in licht van het recent door Aw en WSW vastgestelde beoordelingskader herstructurering derivaten.
- Mooiland heeft in de afgelopen twee jaar fors geïnvesteerd in het verbeteren van de governance. Er is sprake van betrokken toezicht met voldoende kritische massa en afstand en oog voor de verschillende rollen (toezicht, werkgever en klankbord). Bestuurder en Directeur bedrijfsvoering zitten standaard bij iedere RvC vergadering. De controller risk en compliance zit standaard bij de Auditcommissie. Ter versterking van de tegenkracht zou overwogen kunnen worden de controller eveneens standaard bij de RvC vergaderingen uit te nodigen.
- Mooiland heeft in de afgelopen periode geïnvesteerd in het huurderstevredenheid en het op orde brengen van de processen op dit terrein. De relatie met de huurderskoepels kenschetst u als goed. Mooiland investeert de komende periode verder in de relatie met de gemeenten in het kerngebied.
- Het onderwerp integriteit heeft binnen Mooiland de aandacht gekregen die het verdient. Zowel vanuit de hard- als de soft controls. Inmiddels neemt de controller in de audits het onderwerp fraude mee. Door blijvende aandacht voor de soft controls van cultuur en gedrag wordt integriteit een onderdeel van de cultuur van de organisatie. Daarnaast kan door een verdere verdieping van het risicomanagement in algemene zin en het risicomanagement rond integriteit in het bijzonder nog verbetering worden bereikt.

Bevindingen

PDCA-Cyclus

In 2013 heeft er bij Mooiland een bestuurscrisis plaatsgevonden; De huidige bestuurder is in augustus 2014 aangetreden. De Aw (rechtsvoorganger CFV) heeft in 2015 naar aanleiding van een systeemgericht toezicht twee plannen van aanpak gevraagd op het gebied van governance, portefeuillestrategie en interne beheersing en control. De in 2014 nieuw aangetreden bestuurder heeft gekozen om de ingezette koers van haar voorgangers "on hold" te zetten en samen met de medewerkers, RvC en belanghouders een fundamentele heroriëntatie uit te voeren op de strategie. Mooiland heeft in 2016 een nieuw ondernemingsplan en

portefeuillestrategie vastgesteld. U heeft in het verlengde van de nieuwe koers kritisch gekeken naar de organisatie en de vereiste competenties van medewerkers, directeurs en managers die daarbij hoort. Zowel wat betreft interne processen alsook de gewenste cultuur die hoort bij de nieuwe strategie en organisatie. De Aw heeft in de laatste oordeelsbrief geconstateerd dat u voldaan heeft aan de interventies met betrekking tot de portefeuillestrategie en graag de verdere ontwikkeling blijft volgen.

Autoriteit
woningcorporaties
ILT-Autoriteit
woningcorporaties
Toezicht woningcorporaties-I

Datum
22 november 2017

Ons kenmerk
H166460

In het kader van de gevoerde gesprekken rond deze governance inspectie hebben de bestuurder en directeur bedrijfsvoering aangegeven dat Mooiland er nog niet is. De grootste uitdagingen voor Mooiland zijn volgens u het op gang brengen van de verkoop van woningen buiten het kerngebied als gevolg van de ingezette koers, de verduurzaming en het verbeteren van de klanttevredenheid. U heeft de data van uw vastgoed op orde gebracht en een goede basis rondom risicomanagement gelegd. Aandachtpunten blijven onder meer het op orde houden van de data, het verder op orde brengen van de processen en het actualiseren en verder prioriteren van de risico's.

Bij verkoop buiten het kerngebied van Mooiland gaat het met name om de omvang en de inzet van de overmaat na verkoop van woningen. U onderkent daarbij uitdrukkelijk het risico van het niet doelmatig inzetten van het volkshuisvestelijk bestemde vermogen. U laat zich hierover extern adviseren en heeft hierover nauw contact met het ministerie en uw stakeholders. De bestuurder heeft in het gesprek aangegeven eerst meer duidelijkheid te willen hebben over de systematiek waarlangs u de omvang van de overmaat in beeld brengt (vooralsnog marktwaarde in verhuurde staat) en de timing van de verwachte overmaat en verwacht hierover in het eerste kwartaal van 2018 meer duidelijkheid te hebben. De omvang van de overmaat wordt ook beïnvloed door het ambitieniveau mbt duurzaamheid.

De controlfunctie heeft u ingericht conform de vereisten van de Woningwet. De audits worden gedaan door de controller risk en compliance. Deze functie valt rechtstreeks onder de bestuurder. De Aw heeft de update van de bevindingen van de controller mbt de voortgang van het plan van aanpak van activiteiten voor een goed werkende governance, interne beheersing en control recent ontvangen. De bestuurder en RvC hebben aangegeven dat deze functie zich nog verder moet ontwikkelen. De bestuurder hecht, mede in het kader van het organiseren van voldoende tegenkracht, belang aan dat de controller zonder last op ruggespraak auditbevindingen kan opschrijven en rapporteren aan het bestuur en de RvC. De controller heeft periodiek contact met de RvC zonder bestuurder en de directeur bedrijfsvoering. Verder is de controller aanspreekpunt voor de accountant bij de start van de jaarrekeningcyclus. Daarnaast bestaat control uit drie businesscontrollers in de tweede lijn vanuit bedrijfsvoering richting op de businessunits. Tenslotte zijn er bij bedrijfsvoering nog diverse financial controllers en projectcontrollers.

Conclusie PDCA

Uit de stukken en de gevoerde gesprekken blijkt dat bestuurder, RvC, management en medewerkers in nauwe samenwerking met stakeholders forse stappen hebben gezet om de portefeuillestrategie op orde te brengen en een heldere koers naar de toekomst hebben uitgezet. U leunt evenwel niet achterover en onderkent dat Mooiland nog de nodige uitdagingen heeft om koers te kunnen realiseren. De belangrijkste uitdaging is wat betreft de Aw de inzet van de

overmaat die ontstaat als gevolg van de ingezette koers. U verwacht hierover in het eerste kwartaal van 2018 meer duidelijkheid te hebben. De Aw laat zich hier graag in het eerste kwartaal nader over informeren. Daarbij vraag ik u tevens om een update van uw breakplan als deel van uw financieringsstrategie, mede in licht van het recent door Aw en WSW vastgestelde beoordelingskader herstructurering derivaten.

Autoriteit
woningcorporaties
ILT-Autoriteit
woningcorporaties
Toezicht woningcorporaties-I

Datum
22 november 2017

Ons kenmerk
H166460

Relatie bestuur en RvC

Uit de laatste visitatie over de periode 2010-2013 bleek dat het functioneren van het interne toezicht en de naleving van de governancecode op onderdelen beter kon. Na de bestuurscrisis, het vertrek van RvC leden en de interventie door de Aw is voortvarend gewerkt aan het verbeteren de governance. In de beginfase was er sprake van nauw contact tussen de nieuw aangestelde bestuurder en (met name de voorzitter van de) RvC. De RvC en bestuurder geven aan dat de situatie onvergelijkbaar is met de start van de bestuurder in 2014. De bestuurder kenschetst de RvC als betrokken. Er is sprake van voldoende afstand, maar de deuren staan maximaal open voor contacten tussen de RvC en de organisatie. De RvC is kritisch volgens de bestuurder en geeft zo nodig ook aan wanneer zij zich ergens niet in kan vinden of bijstelling wenst.

De RvC kenschetst de bestuurder als betrokken, maar waakt er - onder meer door middel van het voeren van het gesprek met de RvC over de prioriteiten - voor dat ze te veel hooi op te vork neemt. De bestuurder heeft volgens de RvC lef getoond door de koers van de organisatie fors bij te sturen. De bestuurder heeft de RvC daar met een goede dialoog in meegenomen. De bestuurder heeft goed de verbinding tussen de RvC en de organisatie gelegd. De bestuurder is volgens de raad sterk in soft skills en het zetten van de juiste mensen op de juiste plaats. In de laatste maanden van 2014 na het aantreden van de huidige bestuurder was er volgens de voorzitter sprake van intensief contact met de bestuurder met veel gevraagd en ongevraagd advies. Bestuurder en directeur bedrijfsvoering zitten bij alle RvC vergaderingen, waarbij de directeur bedrijfsvoering vanuit zijn achtergrond een meer financieel technische inbreng heeft. Op dit moment is er sprake van natuurlijke afstand en de RvC voelt zich meegenomen in de besluitvorming, waarbij de bestuurder de RvC en de directeur bedrijfsvoering de RvC bewust durven te gebruiken als tegenkracht. Daarnaast organiseren bestuurder en directeur bedrijfsvoering hun eigen tegenkracht, waarbij de bestuurder het belang van integrale besluitvorming benadrukt. Andere directeurs, managers en medewerkers schuiven zo nodig bij de RvC aan waar dit vanuit hun deskundigheid noodzakelijk en gewenst is. De controller zit standaard bij de Auditcommissie. Op onderdelen vinden er stevige discussies plaats in de RvC en met de bestuurder. Daarbij is men het onderling niet altijd eens en durft men het zo nu en dan ook onderling en richting de bestuurder te laten 'schuren'. Als voorbeeld wordt de discussie over de overmaat genoemd en het risico op onverantwoord omgaan met maatschappelijk vermogen en het ontstaan van luiheid in de organisatie tav het lean maken van processen en formatie. In het verlengde hiervan vindt er veel discussie plaats over de legitimiteit (van wie is het geld en voor wie is het geld).

De RvC acht de competenties binnen de RvC op dit moment goed verdeeld. Tijdens het gesprek met de raad bleek dat de diverse leden op een natuurlijke wijze en vanuit hun diverse competenties input leverden aan het gesprek. De voorzitter heeft aangegeven dat hij dit tijdens de vergaderingen ook bewust stimuleert. De beraadslaging rond ieder punt wordt bewust afgesloten met een

rondje langs alle commissarissen om ook 'het on gezegde' op tafel te krijgen. Bij de meest recente werving van een nieuwe commissaris is bewust gezocht buiten het reguliere circuit. De RvC bewaakt haar eigen agenda en heeft bij iedere vergadering haar eigen vooroverleg zonder de bestuurder en directeur bedrijfsvoering. Verder vindt er periodiek een update plaats van het toetsingskader. Tenslotte ziet de remuneratiecommissie haar rol breder dan alleen het beoordelen van de bestuurder. De laatste zelfevaluatie is uitgevoerd zonder externe begeleiding. Het verslag is voldoende kritisch en heeft aandacht voor verschillende facetten uit de governance code. De RvC heeft volgens de zelfevaluatie tevens oog voor de cultuur en de soft controls van de organisatie.

Autoriteit
woningcorporaties
ILT-Autoriteit
woningcorporaties
Toezicht woningcorporaties-I

Datum
22 november 2017

Ons kenmerk
H166460

Conclusie bestuur en RvC

Mooiland heeft in de afgelopen twee jaar fors geïnvesteerd in het verbeteren van de governance. Er is sprake van betrokken toezicht met voldoende kritische massa en afstand en oog voor de verschillende rollen (toezicht, werkgever en klankbord). Bestuurder en directeur bedrijfsvoering zitten standaard bij iedere RvC vergadering. De controller risk en compliance zit standaard bij de Auditcommissie. Ter versterking van de tegenkracht zou overwogen kunnen worden de controller eveneens standaard bij de RvC vergaderingen uit te nodigen.

Relatie belanghebbenden

Door de bestuurder is aangegeven dat Mooiland niet tevreden was over de huurdertevredenheid. Dit is in de afgelopen tijd intensief opgepakt. De verminderde tevredenheid van de huurders was mede het gevolg van het feit dat de processen na de reorganisatie nog in onvoldoende mate waren uitgelijnd. Om de huurderstevredenheid te verbeteren zijn medewerkers zelf verantwoordelijk gemaakt voor het verbeteren van de processen. Waar het echt niet goed gaat heeft de organisatie de mogelijkheid gekregen om in de reactie hierop maatwerk te leveren. Bijvoorbeeld door het geven van een bos bloemen. Inmiddels is de huurderstevredenheid volgens de RvC gestegen. De relatie met beide huurderskoepels is in de afgelopen tijd verbeterd. De RvC heeft kritisch gekeken naar haar vertegenwoordiging richting de huurders. Dit heeft geleid tot het vertrek van een van de commissarissen.

Mooiland is actief in een groot deel van Nederland en kan als gevolg daarvan niet met alle gemeenten even intensief contact onderhouden. Alle gemeenten ontvangen van Mooiland een activiteitenplan. Met de gemeenten in het kerngebied worden specifieke afspraken gemaakt. In het kerngebied zit volgens de bestuurder bij sommige gemeenten nog wel wat onvrede over de houding van Mooiland in het verleden. Mooiland heeft inmiddels met alle gemeenten in het kerngebied prestatieafspraken gemaakt en er zijn tevens contacten gelegd met de gemeenteraden.

Conclusie positie relatie belanghebbenden

Mooiland heeft in de afgelopen periode geïnvesteerd in het huurderstevredenheid en het op orde brengen van de processen op dit terrein. De relatie met de huurderskoepels kenschetst u als goed. Mooiland investeert de komende periode verder in de relatie met de gemeenten in het kerngebied.

Integriteit

Het onderwerp integriteit is in de gesprekken in het kader van deze governanceinspectie alleen zijdelings aan de orde gekomen. De Aw heeft door de stukken en de contacten over dit onderwerp in de afgelopen twee jaar zich wel een beeld over dit onderwerp kunnen vormen. De bestuurder heeft in de afgelopen tijd vermoedelijke integriteitschendingen de aandacht gegeven die dat vereist. Bij de recente brief van de Aw rond de inhuur van personeel door woningcorporaties heeft Mooiland actief bekeken hoe dit binnen haar organisatie heeft plaatsgevonden. Hieruit zijn volgens Mooiland geen onregelmatigheden naar voren gekomen. De accountant geeft in de laatste managementletter aan dat er geen significante tekortkomingen meer zijn ten aanzien van de interne beheersing. Een goede interne beheersing verkleint frauderisico's. Wel zou er volgens uw accountant nog ruimte zijn voor verbetering op dit punt. De controller risk en compliance neemt inmiddels in zijn audits op de diverse processen standaard het onderwerp fraude mee.

Naast de meer harde kant van integriteit is er binnen Mooiland aandacht voor de soft controls. De accountant wijst hier ook op in zijn laatste managementletter. Uit de stukken die zijn doorgenomen ter voorbereiding van deze inspectie blijkt tevens dat er in de afgelopen jaren door de bestuurder is geïnvesteerd in de cultuur, de soft controls en de "tone at the top". De RvC staat in haar zelfevaluatie uitdrukkelijk stil bij zaken als cultuur en "countervailing power". Bij de benoeming van RvC leden is er aandacht voor mogelijke onverenigbaarheden evenals bij het aanvaarden van nieuwe functies door zittende commissarissen.

Conclusie integriteit

Het onderwerp integriteit heeft binnen Mooiland de aandacht gekregen die het verdient. Zowel vanuit de hard- als de soft controls. Inmiddels neemt de controller in de audits het onderwerp fraude mee. Door blijvende aandacht voor soft controls van cultuur en gedrag wordt integriteit een onderdeel van de cultuur van de organisatie. Daarnaast kan door een verdere verdieping van het risicomanagement in algemene zin en het risicomanagement rond integriteit in het bijzonder nog verbetering worden bereikt.

Tot slot

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Ik dank het bestuur en de RvC van Mooiland voor de prettige ontvangst en de medewerking aan deze inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE COORDINEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

Autoriteit
woningcorporaties
ILT-Autoriteit
woningcorporaties
Toezicht woningcorporaties-I

Datum
22 november 2017

Ons kenmerk
H166460



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Woningvereniging Nederweert
t.a.v. het bestuur
Postbus 2755
6030 AB Nederweert

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-49-L1837

Datum 27 februari 2018
Betreft Governance Inspectie 24 oktober 2017

Geacht bestuur,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) stelt in haar toezicht de governance centraal. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. In de brochure 'Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen' d.d. 26 juni 2017 licht de Aw het toezicht op governance nader toe.

Op 24 oktober 2017 vond bij u een governance inspectie plaats. Door de DAEB/Niet-DAEB werkzaamheden is besloten pas dit jaar uw governance brief te verzenden. Onze excuses voor deze vertraging. Tijdens het governance onderzoek vonden gesprekken plaats met de bestuurder mevrouw Keulen, manager bedrijfsvoering [Redacted] en met de RvC, mevrouw Urlings, mevrouw De Corti, mevrouw Vermijs, de heer Van Hulzen, de heer Janssen en de heer Sentjes. Het laatstgenoemde RvC lid neemt niet meer zitting in de raad maar werd vanwege zijn recente aftreden en brede ervaring door Woningvereniging Nederweert uitgenodigd om zijn ervaring te delen. Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door [Redacted] en [Redacted]

De Aw onderzoekt de governance op basis van het beoordelingskader in de genoemde brochure. Voor de inspectie is een beperkt aantal documenten opgevraagd. Ter voorbereiding van de inspectie ontvingen wij de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie in 2016 van de RvC, alsmede de business risks brief van het WSW van 15 april 2016. Daarnaast maakten wij gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2010 t/m 2013) en de jaarstukken 2016. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Voor het onderzoek zijn risicogericht enkele onderwerpen geselecteerd, waarover wij gerichte vragen stelden. Dit betekent dat bij het governance onderzoek geen integraal beeld is verkregen over de kwaliteit en werking van alle aspecten van de governance van Woningvereniging Nederweert. In deze brief worden onze observaties ten aanzien van de governance beschreven.

Samenvattend

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van uw corporatie op



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

hoofddijnen voldoet aan de criteria voor good governance. Voor een goede governance zijn competenties, cultuur en gedrag en het managementsysteem van een corporatie van belang.

Wij vragen op enkele punten uw aandacht:

1. Het levend houden van integriteit.
2. Het doorontwikkelen van risicomanagement, ook als het om zorgvastgoed en verbindingen gaat.
3. De doorontwikkeling van de controlfunctie.
4. Het samenspel tussen de RvC en het bestuur.
5. De transparantie van de woningtoewijzing.
6. De omvang van de RvC in relatie tot de omvang van de corporatie.
7. De participatie van de huurders

Woningvereniging Nederweert voldoet op de onderzochte onderdelen aan de regelgeving zoals de Woningwet en daarvan afgeleide regelgeving, inclusief de Governancecode en handelt hier naar. Hieronder lichten wij de uitkomsten van het governance onderzoek toe.

Inspectie Leefomgeving en Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@lent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-49-L1837

Datum

27-2-2018



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Raad van Commissarissen – Bestuur

De relatie van de RvC en de bestuurder is onderwerp van gesprek geweest bij deze inspectie. De huidige bestuurder is sinds 2010 in functie. In de RvC hebben in de afgelopen periode veel wisselingen plaats gevonden, met name als het gaat om het voorzitterschap binnen de RvC. In dat kader is, mede door onvoorziene omstandigheden, veel roulatie in geweest. Dit is soms ten koste gegaan van de continuïteit van de wijze waarop de RvC toezicht wenst te houden. Tijdens de inspectie bleken de RvC en het bestuur zich van het belang van continuïteit bewust.

Onze indruk is dat de onderlinge relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder open, zakelijk en professioneel genoeg is om daar waar nodig elkaar aan te spreken. De relatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dit is te merken in het gesprek met het bestuur en RvC waarin open op het functioneren van bestuur en de RvC is gereflecteerd.

Hoewel er sprake is van een gezonde dynamiek tussen het bestuur en de RvC, is de RvC nog zoekend in het onderlinge samenspel en in het samenspel met het bestuur. De bestuurder ervaart in haar contact met de raad het dilemma waar veel commissarissen mee worstelen, namelijk de mate van detail versus de grote lijnen. Een goed voorbeeld hiervan is dat richting het bestuur de wens is uitgesproken om op andere wijze geïnformeerd te willen worden ten opzichte van de oude raad. Hoewel het goed is dat de nieuwe raad kritisch is en veel ontwikkelpunten heeft voor de organisatie, is het volgens ons tegelijk van belang dat de raad hierin prioriteiten stelt.

De RvC toont in het gesprek met de Aw, dat zij in staat is om kritisch te zijn ten aanzien van het bestuur. Goede voorbeelden hiervan zijn de doorontwikkeling van de kwartaalrapportages, de aandacht voor de kwetsbaarheid van de organisatie en risicomanagement. Het bestuur heeft van de RvC de opdracht gekregen om de informatievoorziening op een andere wijze in te richten. Dit heeft geresulteerd in tertiaalrapportages uit te brengen in plaats van kwartaalrapportages. Deze nieuwe rapportages zijn in samenwerking met twee collega corporaties uit de omgeving van Woningvereniging Nederweert ontwikkeld. Uit de gesprekken bleek ons dat zowel bestuurder als RvC zich bewust zijn van hun rol te opzichte van elkaar en daar naar handelen. Het elkaar onderling aanspreken is voor uw organisatie vanzelfsprekend. Hoewel wij een beeld hebben dat de RvC zich kritisch opstelt, verwachten wij dat een helder toetsingskader waarop de RvC het bestuur toetst meer houvast biedt bij de invulling van haar rol richting het bestuur. In dit kader vragen wij ook aandacht op de toezichthoudende rol van de RvC op de onderwerpen zorgvastgoed en verbindingen.

De RvC heeft drie taken; de rol van de RvC als toezichthouder, de rol van klankbord en de rol van 'werkgever'. Uit de inspectie en de geraadpleegde stukken komt naar voren dat de RvC zich bewust is van deze rollen en deze adequaat invult en voldoende balans tussen afstand en betrokkenheid bewaart. Een goed voorbeeld van de kritische rol van de RvC betreft de strategie ten aanzien van nieuwbouwlocaties en het verzoek tot doorrekeningen. In deze kwestie heeft de RvC bijvoorbeeld aan het bestuur verzocht doorrekeningen te maken van traditioneel versus vernieuwend bouwen (met een kortere levensduur). Op deze wijze is het voor de RvC inzichtelijk welke risico's een project met zich mee brengt en of er nog mogelijke andere opties een uitkomst bieden.

In de afgelopen jaren is de werkgeversrol wisselend geweest. Er is op dit moment bijvoorbeeld veel meer aandacht voor zowel de inhoud van de functie van de

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-49-L1837

Datum
27-2-2018



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

bestuurder als voor de persoon zelf. Dit heeft geresulteerd in een prettigere samenwerking tussen de RvC en het bestuur. In deze laatste rol van de RvC wordt in ieder geval jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeeld. De bestuurder en RvC bespreken jaarlijks vooraf de doelstellingen die het bestuur dient te bereiken. Deze voortgang op deze doelstellingen wordt gedurende het jaar besproken. Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling en de verslaglegging in de RvC-notulen komt de invulling van de werkgeversrol naar voren. In dit kader worden afspraken met het bestuur vastgelegd. De realisatie van deze afspraken vindt plaats door middel van de ingebrachte stukken. Uit uw zelfevaluatie komt naar voren dat u hier nog meer diepgang in wenst te maken.

Uit de verslagen blijkt dat de klankbordrol actief wordt opgepakt door de RvC. Een goed voorbeeld hiervan is de woonwagenlocatie. In dit kader heeft u verschillende locaties en ontwikkelscenario's (waaronder een proces met als belangrijkste partners de gemeente en een andere partij) met elkaar doorgesproken. Er worden diverse themabijeenkomsten georganiseerd. De aanwezige kennis en ervaring binnen de RvC biedt naar onze mening een goede basis om de klankbordrol vorm te geven.

De interne tegenkracht van het bestuur wordt onder andere gevormd door het managementteam. Het managementteam bestaat uit de manager Wonen, manager Bedrijfsvoering en de bestuurder. Tijdens de inspectie heeft de Aw de bestuurder en manager Bedrijfsvoering gesproken. De Aw heeft daarmee gedeeltelijk een beeld kunnen vormen van de tegenkracht binnen het management.

De Aw acht de aanwezigheid en het verder ontwikkelen van interne tegenkracht belangrijk en vraagt de aandacht van de Raad hiervoor. Er zouden bijvoorbeeld afspraken gemaakt kunnen worden over het voorleggen en melden van besluiten aan de RvC waarover binnen het management team geen (volledige) overeenstemming bestaat. In de MT-besluitenlijst die de RvC achteraf ontvangt, wordt het vastgelegd als er een -niet unaniem- MT-besluit is genomen.

Uw corporatie heeft minder dan 2.500 wooneenheden en daarom bent u ook niet verplicht om over een onafhankelijke controller te beschikken. In onze waarneming zou echter de rol van een controller explicieter ingevuld kunnen worden. Het zou ook een optie kunnen zijn om in samenwerking met een kleinere collega corporatie een onafhankelijk controller in te schakelen. Binnen genoemd samenwerkingsverband heeft u onlangs een invulling van de controlefuncties uitgewerkt. Ook op andere gebieden zou de reeds door uw organisatie in gang gezette samenwerking met enkele collega corporaties in de omgeving (Domus uit Roermond en St. Joseph uit Stramproy) kunnen bijdragen aan het verminderen van de kwetsbaarheid van Woningvereniging Nederweert als kleine organisatie.

Samenvattend

Zoals gezegd moet de relatie tussen bestuur en RvC zich blijven ontwikkelen. Naar onze indruk zijn alle betrokkenen bereid om van en met elkaar te leren en stappen te zetten in een verdere ontwikkeling van de organisatie. Tevens wordt nadrukkelijk ook gekeken naar samenwerking met collega corporaties in de omgeving.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-49-L1837

Datum
27-2-2018



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Raad van Commissarissen

De Aw heeft een positieve indruk van de RvC overgehouden. De RvC is naar onze mening proactief, onafhankelijk, integer en na recente vervulling van vacatures voldoende divers en competent op teamniveau. Tegelijk vragen wij aandacht voor de ruime omvang van de RvC in relatie tot de beperkte omvang van de corporatie. De RvC heeft op dit punt aangegeven deze verhouding mee te willen nemen in toekomstige afwegingen en besluiten over de governance van de organisatie.

De raad heeft in 2016 een zelfevaluatie verricht. De Aw constateert dat in de afgelopen jaren aandacht is geweest voor de zelfreflectie. In het visitatierapport wordt dit ook aangekaart. Uw score in het visitatierapport op het onderdeel governance is beduidend lager ten opzichte van andere onderdelen. Als ontwikkelpunt voor de RvC beschouwen wij verder nog de wijze waarop commissarissen individueel naar elkaar toe scherp zijn. Hieraan aandacht besteden, bij de zelfevaluatie en de verslaglegging daarvan, is van belang. Op basis van het gevoerde gesprek achten wij de commissarissen daartoe bereid. Het onderwerp integriteit moet ook binnen de RvC (eigen functioneren, werk en nevenfuncties) regelmatig en actief worden besproken. De huidige integriteitscode en de klokkenluidersregeling worden in 2018 geactualiseerd.

Door de RvC is aangegeven dat de raad proactief op zoek gaat naar informatie binnen de organisatie en voldoende betrokken wordt bij het besluitvormingsproces. Door de bestuurder is aangegeven dat de raad in het verleden dicht op het bestuur zat en nog zoekende was naar gepaste afstand. Wij hebben de indruk gekregen dat de huidige raad zich hiervan bewust is en hier voldoende rekening mee houdt.

De Aw heeft de indruk gekregen dat de zowel bestuurder als de RvC hechten aan een constructieve participatie van zowel de interne als externe stakeholders. Twee keer per jaar organiseert u met de algemene leden vergadering (ALV) van Woningvereniging Nederweert een vergadering om signalen op te halen en daar waar nodig de leden bij te staan als het gaat om de actuele thema's waarbij de mening en inbreng van de leden wordt gerespecteerd. Volgens de RvC en het bestuur is het van belang aandacht te hebben voor het meenemen van alle betrokkenen. Voorbeelden van (co)creatie en de wijze waarop de bestuurder verantwoordelijkheid bij de organisatie legt en ook actief gebruik maakt van kennis en signalen uit de organisatie zijn dan ook met u besproken.

Tot slot is de RvC doende met het schrijven van een samenvattende toezichtsvisie. De Aw stelt deze ontwikkeling op prijs, omdat het de professionaliteit en richting / kadering bevordert.

Samenvattend

Wij hebben geconstateerd dat er sprake is van een deskundige en proactieve RvC. Wij vragen aandacht voor de zelfevaluatie en het individueel scherp naar elkaar zijn, alsmede voor de toekomstige omvang van de RvC in relatie tot de beperkte omvang van de organisatie. We zien dat de raad aandacht heeft voor cultuur en gedrag bij zichzelf in de organisatie en daarin ook bereid is stappen te zetten.

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-49-L1837

Datum

27-2-2018



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Bestuur

De bestuurder is sinds 2010 werkzaam bij Woningvereniging Nederweert. In de gesprekken heeft de Aw het beeld gekregen dat op het gebied van leiderschap en maatschappelijke sensitiviteit de bestuurder goed in staat is om deze woningvereniging te besturen. De benodigde en aanwezige competenties van medewerkers zijn door Woningvereniging Nederweert in kaart gebracht. Er wordt breed geïnvesteerd in de doorontwikkeling van medewerkers. De bestuurder heeft een duidelijke visie als het gaat om woningtoevoegingconcepten voor jongeren, maar ook als het gaat om samenwerking met andere collega corporaties en ontwikkelingen die op de organisatie afkomen.

Zoals reeds besproken wordt de interne tegenkracht door het MT gevormd. Besluitvorming vindt doorgaans plaats in consensus door het management waaronder de bestuurder. Er is voldoende ruimte voor discussie alvorens besluitvorming plaatsvindt. Dit zorg ervoor dat het genomen besluit geaccepteerd wordt. De bestuurder is bewust bezig met het organiseren van voldoende tegenkracht. Echter kunnen er afspraken gemaakt worden over het voorleggen en expliciet melden van besluiten aan de RvC waarover binnen het MT geen (volledige) overeenstemming bestaat. Dit gebeurt nu via de MT-besluitenlijst, maar kan bijvoorbeeld ook door middel van oplegnotities.

Uit het gesprek komt naar voren dat uw vereniging een goede relatie met de belanghebbenden onderhoudt. Met de belanghebbenden wordt er over het gevoerde beleid gesproken. In dat kader betreft u bijvoorbeeld uw leden nadrukkelijk bij de beleidsvorming. Wij constateren dat u proactief uw stakeholders betreft bij uw organisatie door het organiseren van stakeholdersbijeenkomsten en samen na te denken over de toekomst.

Een uitdaging voor Woningvereniging Nederweert ligt in het organiseren van belangstelling en betrokkenheid van een huurdersbelangenorganisatie bij de totstandkoming van bijvoorbeeld prestatieafspraken met de gemeente. Het organiseren van een actieve en betrokken huurdersorganisatie naast het functioneren van een al lang bestaande ALV lijkt in de praktijk van deze kleine corporatie wat veel van het goede. De RvC en bestuurder zijn zich hiervan bewust en zoeken in overleg met bestuurder, huurdersplatform en ALV naar een adequate invulling voor de door de wetgever voorziene participatie voor huurders.

Samenvattend

Het bestuur weet een goede balans te vinden tussen daadkracht en verbinden met organisatie en belanghebbenden. De competenties van alle medewerkers zijn in beeld gebracht en worden benut bij het inrichten van de samenwerking tussen de drie corporaties. Zo kunt u overgaan op de invulling van uw strategische visie en van de visie op samenwerking tussen de corporaties.

De Aw wordt in de nabije toekomst door u graag geïnformeerd over uw zoektocht naar een adequate invulling van door de wetgever voorziene participatie voor huurders.

Algemeen organisatie

Woningvereniging Nederweert heeft haar actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in haar ondernemingsplan. De vertaling van de visie vindt plaats in verschillende ambities oftewel bewegingen. In dit kader

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

■■■■■■■■■■@ilient.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-49-L1837

Datum

27-2-2018



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

heeft de organisatie met name het doorontwikkelen van uw strategische voorraadbeleid opgepakt, naast het verder verbeteren van een klantgerichte aanpak.

Risicomanagement heeft de nodige aandacht van uw organisatie. U geeft aan dat u hiermee verder aan de slag gaat met het doel risico's opnieuw in kaart brengen en te rapporteren over de voortgang in het bewaken van risico's en te nemen en genomen beheersmaatregelen.

De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd en helder rapportageproces. Zoals reeds aangegeven heeft de RvC de behoefte geuit op een andere wijze geïnformeerd te worden. Als uitkomst zijn er tertiaalrapportages in plaats van kwartaalrapportages geïntroduceerd, waarbij de koppeling met het ondernemingsplan inzichtelijk is gemaakt.

Het onderwerp integriteit heeft altijd veel aandacht gehad van het bestuur en de RvC.

U heeft aangegeven dat het onderwerp op de agenda van het MT staat. Tijdens deze MT bijeenkomsten worden incidenten besproken. Ook heeft u diverse afspraken binnen uw organisatie gemaakt als het bijvoorbeeld gaat om uitleen van de auto's. Echter vond u het niet nodig dit onderwerp expliciet breed bespreekbaar te maken, omdat u het onderwerp al veel ter sprake brengt. De Aw is content met deze constatering, maar is van mening dat de bestuurder verbetering kan bereiken door het onderwerp explicieter te bespreken met de medewerkers, maar ook met de RvC. U kunt dit onderwerp bijvoorbeeld periodiek als thema met elkaar te bespreken. Dit kan door het onderwerp integriteit in de zelfevaluatie van de RvC en tussen de bestuurder en de RvC nog specifiek met elkaar te bespreken.

Wij hebben kort gesproken over het onderwerp aanbestedingsbeleid. Uit het gesprek komt naar voren dat u het aanbestedingsbeleid in de praktijk toepast, door bijvoorbeeld meerdere offertes op te vragen. Echter of het aanbestedingsbeleid ook in de praktijk wordt gebracht is niet uit het gesprek duidelijk geworden. De Aw vraagt daarom hier aandacht voor. U geeft aan dit in 2018 op te pakken.

Het toewijzingsbeleid van Woningvereniging Nederweert is en blijft gericht op het zoveel mogelijk passend toewijzen. In uw jaarverslag rapporteert u hier over, wel zijn wij van mening dat u in de actieve verantwoording naar woninggeëdigden en andere woningzoekenden van Woningvereniging Nederweert transparanter moet zijn. Dat kan bijvoorbeeld door op de website te publiceren aan welke (geanonimiseerde) woningzoekende aan de hand van welke criteria (wachttijd, urgentie, specifieke doelgroepen etc.) een woning werd toegewezen.

Samenvattend

Het managementsysteem dekt alle kernprocessen. Er is voldoende tegenkracht vanuit de organisatie richting het bestuur. De controlefunctie kan nog verder ingericht worden, daar is uw organisatie op dit moment mee bezig. Wij vragen aandacht voor risicomanagement in uw organisatie, met name daar waar het om zorgvastgoed en verbindingen gaat. Verder vragen wij uw aandacht voor het aanbestedingsbeleid, transparantie van woningtoewijzing en kortere en bondigere informatievoorziening richting de raad.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-49-L1837

Datum
27-2-2018



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Wij danken de RvC en het bestuur voor de medewerking aan de inspectie en de open sfeer waarin de gesprekken hebben plaatsgevonden. Indien deze brief nog aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoeken wij u contact op te nemen met mevrouw **10.2.e** of ondergetekende

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE COÖRDINEEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-49-L1837

Datum

27-2-2018



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1855
Woonstichting Gendt
t.a.v. het bestuur
Postbus 6
6690 AA GENDT

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties
Graadt van Roggenweg 500
Utrecht
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
www.ilent.nl

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-eConnect-50-L1855

Datum 28 november 2017
Betreft Governance-inspectie 2017

Geacht bestuur en Raad van Commissarissen,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In de brochure 'Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen' van de Aw van 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht. In dat kader hebben [Redacted] en ik op 18 september 2017 een gesprek met u gevoerd voor de governance-inspectie bij uw corporatie.

Governance-inspectie

De Aw ziet een goed functionerende governance als de belangrijkste waarborg voor het goed presteren op de overige toezichtsterreinen. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. De governance-inspectie is gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). Centraal staan de "checks and balances" en "countervailing power". Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie en de relatie met stakeholders.

Voor deze inspectie is onder andere gebruik gemaakt van de volgende documenten: het visitatierapport van augustus 2014 en de bestuurlijke reactie daarop, de beoordeling WSW van 13 december 2016, de notulen van de interne zelfevaluaties van de RvC van 12 december 2016 en 1 december 2015, en de notulen van de RvC-vergaderingen van de afgelopen twee jaar. Daarnaast is gesproken met dhr. J.M. Hodes (directeur-bestuurder) en de voltallige RvC bestaande uit de heren J. Janssen (voorzitter), J. Wezendonk en E. van Wissen.

Tijdens een governance-inspectie wordt risicogericht een aantal vragen gesteld. Dit betekent dat het resultaat van de inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance. Voor deze inspectie werd een aantal onderwerpen geselecteerd waar de Aw in algemene zin mogelijk risico's met betrekking tot de governance ziet.

Aan deze brief is een hoor- en wederhoor procedure vooraf gegaan. Op de conceptversie van de brief heeft u 24 november 2017 schriftelijk (mail) gereageerd. Hieronder treft u de bevindingen aan.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Algemeen beeld en conclusie

We hebben de indruk gekregen dat bij Woonstichting Gendt zowel de het bestuur als organisatie bereid zijn de zaken gezamenlijk op te pakken en te bespreken. Binnen het management is sprake van een gezonde mate van oppositie en kritische beschouwing. De bestuurder kan rekenen op een gezonde mate van tegenkracht vanuit de organisatie en de RvC. Binnen de RvC wordt in voldoende mate professioneel, in goede sfeer en openheid op inhoud gediscussieerd. Uit de governance-inspectie komt het beeld naar voren dat de corporatie in voldoende mate wordt aangestuurd. De bestuurder en de RvC zijn zich bewust van de onderscheidenlijke taken en verantwoordelijkheden en geven daaraan op correcte wijze invulling.

Organisatie

In het gesprek met de RvC wordt het bestuur gekenschetst als consistent in doen en laten, transparant en inhoudelijk betrokken.

Risicomanagement is een gestandaardiseerd onderdeel van het werkproces van Woonstichting Gendt. Gedurende de lopende projecten worden risico's voortdurend in kaart gebracht en bijgesteld. Op dit moment evalueert u het portefeuillebeleid en werkt u aan een nieuw beleidsplan. Ik verzoek u mij de geactualiseerde versie van het portefeuillebeleid zodra dit gereed is toe te sturen.

Gezien de omvang van Woonstichting Gendt bent u vrijgesteld van de verplichting om een onafhankelijke controller aan te stellen. De directeur-bestuurder is geen financieel deskundige. Dit brengt een mate van risico met zich mee. Wij hebben dit besproken. De directeur-bestuurder zorgt samen met de HEAD en toezichthouder [REDACTED] voor voldoende borging op het gebied van financiën. Ik constateer dat ik op dit moment voldoende vertrouwen heb in het kritische tegenspel dat de organisatie het bestuur kan bieden.

Intern toezicht

De RvC ervaart de samenwerking met het bestuur als open en transparant. Er is een natuurlijk spanningsveld met voldoende ruimte om onduidelijkheden en geschillen te bespreken. Zowel bestuur als RvC hebben verbeterpunten benoemd. Ook ontwikkelpunten heeft een ieder goed op tafel weten te leggen.

De RvC functioneert als team professioneel en in goede sfeer wordt op inhoud goed en kritisch gediscussieerd. Het bestuur neemt de ruimte om de RvC te betrekken en met hen van gedachten te wisselen. De RvC kan daardoor beter uitwerking geven aan de klankbord- en adviesrol.

De RvC geeft duidelijk en kritisch invulling aan de toezichtrol. De RvC geeft aan dat de kwaliteit van de stukken en de voorbereiding van de vergaderingen verder is geprofessionaliseerd waardoor de RvC haar toezichtrol beter kan invullen. De RvC heeft een goede balans gevonden tussen afstand houden en betrokkenheid. Op basis van verkregen informatie, de gezamenlijke evaluatie en reflectie met bestuur constateert de RvC dat u voldoende tegenkracht krijgt vanuit de organisatie.

Relatie met belangenhouders

Gebleken is dat Woonstichting Gendt eraan hecht een goed contact te onderhouden met haar belangenhouders. Betaalbaarheid en kwalitatief goed

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[REDACTED]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1855

Datum

28-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

woningbezit staat centraal en zijn veelomvattende begrippen waarbij de verschillende belangenhouders zijn betrokken. In dat kader neemt Woonstichting Gendt het initiatief voor overleg en zoekt de samenwerking met andere belangenhouders zoals de bewonersraad en de gemeente. Woonstichting Gendt onderhoudt een goede relatie met de gemeente; dit blijkt onder meer uit de gemaakte prestatie afspraken.

In de gesprekken kwam naar voren dat de contacten met de huurdersorganisatie goed zijn. Woonstichting Gendt heeft oog voor continuïteit van de huurdersorganisatie en tracht deze te versterken door periodiek met elkaar in gesprek te gaan. Dit vergt een open houding en Investeren in gelijkwaardigheid.

Integriteit en voorkomen van belangenverstrengeling

Er wordt binnen de organisatie aandacht besteed aan integriteit. De integriteitcode, reglementen en regelingen zijn enkele jaren geleden vastgesteld. Het is niet duidelijk in hoeverre deze nog actueel zijn. Wilt u deze codes, reglementen en regelingen evalueren op actualiteitswaarde en zo nodig op de website aanpassen.

Tijdens de RvC-vergaderingen is integriteit geen vast agendapunt. Wel bespreekt de RvC in haar vergaderingen mogelijke conflict of interest en maakt afspraken. Ik vraag uw aandacht voor het actueel en levend houden van uw integriteitsbeleid op de diverse niveaus.

Ten slotte

De Aw volgt de ontwikkelingen van de corporatie via het reguliere integrale toezicht. Wij danken u voor de open en constructieve gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L1855

Datum

28-11-2017





Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Op basis van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie heb ik het beeld dat de governance van uw corporatie voldoet, waarbij sprake is van enkele punten die positief afwijken. Onze observaties zijn hierna toegelicht.

Relatie bestuur-RvC

Aan de hand van de verslagen en de gesprekken die gevoerd met betrokkenen is vastgesteld dat er sprake is van een gezonde dynamiek. De goede onderwerpen komen op de juiste manier aan de orde. De bestuurder betreft de RvC op de goede momenten en op een open en informatieve wijze.

In die zin is er ook sprake van een proportionele tegenkracht: de functies van bestuur en intern toezicht zijn tegen elkaar opgewassen. Er zijn enkele situaties aangetroffen waarbij de RvC, op een goede manier, tegenkracht heeft gegeven aan de bestuurder.

De RvC vervult haar drie rollen (toezichthouden, klankborden en fungeren als werkgever van de bestuurder) toereikend.

RvC

De toezichtactiviteiten zijn (net als in de rest van de sector) voor een groot deel gericht geweest op het implementeren van de nieuwe woningwet. Aan de hand van de profielen van de zittende RvC leden, alsmede op basis van het gesprek met de RvC heeft de Aw een positieve indruk gekregen van de diversiteit en competentie van de commissarissen.

De Aw heeft vastgesteld dat de RvC veel oog heeft voor belanghebbenden. De relatie met de huurdersbelangenvereniging wordt daarbij uitstekend genoemd. Ook wordt meerdere keren per jaar, ook buiten bijzijn van de bestuurder, met de ondernemingsraad gesproken. De relatie met de gemeente is lange tijd moeizaam geweest. Daaraan hebben de bestuurder en de RvC de afgelopen jaren hard gewerkt. Helaas is als gevolg van interne strubbelingen binnen de gemeente, de wethouder waarmee een goede relatie was opgebouwd, afgetreden. Dit zorgt dat er voor OFW weer een nieuwe uitdaging ligt in het opbouwen c.q. onderhouden van een goede relatie met de gemeente. De Aw waardeert de betrokkenheid van de RvC bij de stakeholders. Dit draagt ook bij aan het verkrijgen van onafhankelijke informatie.

De zelfevaluaties, die zijn gedaan in 2015 en 2016 geven blijk van zelfkritisch vermogen van de RvC. Dit is ook de indruk die de Aw heeft gekregen in het gesprek met de RvC.

Binnen de RvC en ook tijdens het gesprek tussen de delegatie van de RvC en de Aw zijn (mogelijke) onverenigbaarheden aan de orde geweest die kunnen (op)spelen tussen dagelijkse werkzaamheden en de diverse nevenfuncties van de leden van de RvC en/of de bestuurder. De Aw roept op tot voortdurende aandacht voor dit onderwerp.

Bestuur

De bestuurder neemt binnen OFW een sterke en centrale rol in. Ze komt over als betrokken, met een groot hart voor duurzaamheid. Mede door haar lange dienstverband en kennis van de volkshuisvesting is er de afgelopen jaren aandacht geweest voor (het borgen van) voldoende tegenspraak binnen de organisatie. Dit is inmiddels binnen het MT voldoende geborgd. De bestuurder en de manager bedrijfsvoering kenmerken de sfeer binnen het MT als volgt: er is

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted] - [Redacted]
[Redacted]

Datum
30-11-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

sprake van een open relatie, waarbij ruimte is voor discussie en collegiale toetsing.

Besluiten die binnen het MT worden voorbereid ten aanzien onderhoud of nieuwbouw gebeuren volgens het principe van het "Integraal kijken"; dit betekent dat deze worden getoetst aan de hand van de drie P's, als elementen van duurzame ontwikkeling. OFW heeft, door eerdere ervaringen met de drie P's binnen projecten te documenteren, een rijke voorraad ervaringsgegevens opgebouwd die de besluitvorming rond projecten kunnen ondersteunen.

Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen

Doordat andere onderwerpen meer de aandacht hebben gevraagd en gekregen, heeft de Aw slechts beperkt zicht gekregen op de mate waarin het managementsysteem de kernprocessen dekt. Bij kernprocessen gaat het dan om risicobeheersing, compliance, financiën en planning.

Er is bij OFW sprake van een wettelijk verplichte controlfunctie. Deze wordt sinds 1 januari 2017 ingevuld door inhuur van een externe gedurende een halve dag per week. De onafhankelijkheid van de functie is door de positionering in de organisatie, voldoende geborgd. OFW en de controller zijn nog "zoekende" naar een goede inhoud en omvang van de functie; tot nu toe is de taak met name in financiële zin ingevuld, terwijl de taak zich over een breder spectrum zou moeten uitstrekken. De Aw constateert dat de noodzakelijke aandacht voor dit punt bij u aanwezig is.

Ten aanzien van de integriteitscode/klokkenluidersregeling merkt de Aw op dat dit een uitgebreid stuk is met relatief veel gebods- en verbodsbepalingen ('rule based' in plaats van 'principle based'). Dit kan er toe leiden dat medewerkers zich strikt naar deze bepalingen gaan gedragen en daarbij niet toekomen aan eigen morele oordeelsvorming, waardoor de code zijn doel voorbij schiet. Omdat het stuk reeds tien jaar oud is ontbreekt de vermelding van het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties binnen het onderdeel integriteit en de aanpassing aan de vereisten van de Wet Huis van de Klokkenluiders binnen het onderdeel klokkenluidersregeling. U heeft ons aangegeven hiermee aan de slag te gaan. Voorts heeft u ons aangegeven dat u voornemens bent er zorg voor te dragen, dat het onderwerp integriteit, door middel van een themabijeenkomst, levend blijft binnen OFW.

Risico-management heeft de aandacht bij OFW. Het staat zowel binnen de RvC als binnen het MT periodiek op de agenda. U heeft aangegeven bezig te zijn met het kwantificeren van de vier belangrijkste risico's, waarbij de impact op de belangrijke kengetallen inzichtelijk wordt gemaakt.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]

Datum
30-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Tot slot

Al met al heeft de Aw een toereikend beeld kunnen krijgen van de governance bij OFW. Daar heeft de transparantie van de verslagen van het overleg tussen de bestuurder en de RvC zeker een rol bij gespeeld. Maar bovenal was hier van belang de open en directe houding die zowel de bestuurder als de commissarissen ten toon spreidde bij de gesprekken met ons. Verwacht mag worden dat die "tone at the top" ook doorklinkt elders binnen de organisatie.

Wij danken de bestuurder en de RvC voor de prettige en directe gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon



Datum
30-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1881
Stichting Woningbeheer Betuwe
t.a.v. het bestuur
Postbus 8
4033 ZG LIENDEN

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties
Graadt van Roggenweg 500
Utrecht
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
www.ilent.nl

Contactpersoon

■■■■■■■■■■
■■■■■■■■■■@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-60809-L1881

Datum 8 november 2017
Betreft Governance-inspectie 2017

Geacht bestuur en raad,

Inleiding

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In de brochure 'Toezicht op governance - Bouwen aan vertrouwen' van de Aw van 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht. In dat kader hebben ■■■■■■ en ik op 28 augustus 2017 een governance-inspectie uitgevoerd bij uw corporatie.

Governance-inspectie

De Aw ziet een goed functionerende governance als de belangrijkste waarborg voor het goed presteren op de overige toezichtsterreinen. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. De governance-inspectie is gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). Centraal staan de "checks and balances" en "countervailing power". Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie en de relatie met stakeholders.

Voor de governance-inspectie is onder andere gebruik gemaakt van de volgende documenten: het visitatierapport van 10 december 2014 en de bestuurlijke reactie daarop, de beoordeling WSW van 9 november 2016, het RvC-verslag van de interne zelfevaluatie op 18 januari 2017 en de verslagen van de vergaderingen van de RvC van de afgelopen twee jaar. Verder zijn diverse stukken op de site van Stichting Woningbeheer Betuwe geraadpleegd. Daarnaast is gesproken met enerzijds de heren J. Heesen (directeur-bestuurder) en R. Rensen (manager financiën), alsmede de heren H. van der Molen (voorzitter), ■■■■■■ (lid audit commissie) en mw. J. Sanders (voorzitter remuneratiecommissie) namens de RvC.

Tijdens een governance-inspectie wordt risicogericht een aantal vragen gesteld. Dit betekent dat het resultaat van de inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance. Voor deze inspectie werd een aantal onderwerpen geselecteerd waar de Aw in algemene zin mogelijk risico's met betrekking tot de governance ziet.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Aan deze brief is een hoor en wederhoor procedure vooraf gegaan. Op de conceptversie van de brief heeft u 6 november 2017 schriftelijk (mail) gereageerd. Hieronder treft u mijn bevindingen aan.

Algemeen beeld en conclusie

Stichting Woningbeheer Betuwe scoort qua benchmark positie 'achter de koplopers' (BA). B heeft betrekking op het huurdersoordeel en A heeft betrekking op de bedrijfslasten.

De visitatiecommissie gaf u tijdens de laatste visitatie een 6,2 voor de governance. Uit de governance-inspectie komt het beeld naar voren dat Stichting Woningbeheer Betuwe stappen heeft gezet in positieve richting. Ook is de RvC de afgelopen periode van samenstelling veranderd. Twee leden zijn recent benoemd en ook de overige leden zijn relatief kort in functie. De Aw heeft de indruk dat de RvC nog kan groeien in haar rol van toezichthouder.

Bestuur

In het gesprek heeft de directeur-bestuurder blij gegeven van inhoudelijke betrokkenheid. Dat beeld werd bevestigd door de RvC. Door de RvC wordt de directeur-bestuurder gekenschetst als consistent in doen en laten, transparant en inhoudelijk betrokken. Dhr. Heesen krijgt veel waardering van de RvC voor hetgeen dat hij de afgelopen periode tot stand heeft gebracht: het nog verder verbeteren van de organisatie en de goede netwerkvaardigheden.

De Aw acht uw uitspraak van waarde waarin u stelt dat de organisatie in control is en grote stappen heeft gemaakt ten opzichte van het laatste visitatierapport. Zo is in uw optiek de PDCA-cyclus op orde. Dat laatste heeft de Aw zelf niet kunnen vaststellen vanwege de aard van de inspectie, doch er zijn ook geen aanwijzingen gevonden dat deze analyse onjuist is.

Gebleken is dat Stichting Woningbeheer Betuwe eraan hecht een goed contact te onderhouden met haar belangenhouders. Betaalbaarheid en kwalitatief goed woningbezit staat centraal en zijn veelomvattende begrippen waarbij de verschillende belangenhouders zijn betrokken. In dat kader neemt het bestuur het initiatief voor overleg en zoekt de samenwerking met andere belangenhouders zoals de huurdersvereniging Lingewaarden en de gemeenten Neder-Betuwe en Buren; dit blijkt onder meer uit de gemaakte prestatie afspraken.

RvC

De Aw is van oordeel dat er sprake is van voldoende deskundigheid binnen de RvC, maar constateert ook op basis van de gesprekken dat de RvC nog actief zoekend is naar verdere aanscherping van haar rol als toezichthouder. Dat is deels te verklaren door de relatief jonge samenstelling van de RvC. Toch kan het geen kwaad hier aandacht voor te vragen.

De Aw heeft het beeld dat de voorzitter ruimte geeft aan de anderen en erop toeziet dat ieder voldoende aan bod komt. In het gesprek met de Aw toonde de RvC zich voldoende kritisch (ook naar elkaar toe). Men sprak vrijuit, op een directe wijze, maar met respect.

Vanwege de jonge samenstelling van de RvC is er voor gekozen de laatste zelfevaluatie van 2017 zonder externe begeleiding te laten plaatsvinden. Deze zelfevaluatie is beknopt, maar van voldoende kwaliteit. De nieuwe zelfevaluatie

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

■■■■■■■■■■

■■■■■■■■■■@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-60809-L1881

Datum

8-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

staat gepland voor de tweede helft van 2017 en zal onder externe begeleiding plaatsvinden.

Relatie RvC-Bestuur

Alle RvC-leden houden relatief kort toezicht bij Stichting Woningbeheer Betuwe, terwijl het bestuur/het managementteam al langer ervaring heeft. De jonge RvC biedt aanleiding om de wisselwerking tussen RvC en organisatie opnieuw te bezien. Op de balans tussen afstand en betrokkenheid van de RvC bij de organisatie valt op dat het de gewoonte is dat het MT met de bestuurder aan tafel zit bij de RvC vergaderingen. Ten aanzien van de aanwezigheid van MT-leden bij de vergaderingen geldt de afspraak dat niet bij elke vergadering alle MT-leden aanwezig hoeven te zijn. Op basis van de functionaliteit heeft de RvC aangegeven dat het aan de bestuurder is om daar keuzes in te maken. Voor een dergelijke betrokkenheid valt vanuit oogpunt van wederzijdse informatievoorziening wat te zeggen. Een nadeel kan zijn dat dit leidt tot onvoldoende ruimte voor de RvC om de rol van intern toezichthouder in te vullen en voldoende checks and balances in te richten binnen de organisatie. Ook een vrije discussie tussen RvC-leden onderling kan hierdoor belemmerd worden. Wederzijdse informatievoorziening en verbinding met de organisatie kunt u ook vormgeven via bijvoorbeeld themabijeenkomsten. De RvC heeft in haar zelfevaluatie aangegeven dat na verloop van tijd zal worden geëvalueerd of deze werkwijze bevalt. Het kan geen kwaad om in deze brief alertheid op dit punt te vragen.

De bestuurder ervaart in de relatie met de RvC meer nadruk op de rol als toezichthouder dan op de rol als klankbord. De mate van gedetailleerdheid in de gesprekken wordt soms door de bestuurder als een valkuil ervaren. Het lijkt de Aw goed om in de gesprekken tussen bestuur en RvC de balans in de verschillende rollen, elkaars verwachtingen daarover en elkaars beleving daarvan expliciet te bespreken.

Organisatie

De Aw wil de complimenten uitspreken voor de prestatie die Stichting Woningbeheer Betuwe heeft geleverd. Uit de gesprekken, de stukken en de Aedes benchmark 2016 blijkt dat de ingezette koers zijn vruchten heeft afgeworpen.

Stichting Woningbeheer Betuwe heeft een parttime controller die onafhankelijk van het bestuur is gepositioneerd. In het gesprek met de directeur-bestuurder en de manager financiën werd een positief beeld geschetst van het functioneren van de controller. Dat laatste heeft de Aw zelf niet kunnen vaststellen vanwege de aard van de inspectie. De RvC heeft aangegeven de controlfunctie nog verder vorm te willen geven. Hier acht de Aw nog wel een ontwikkeling mogelijk. Een mogelijk onderwerp dat de controller zou kunnen oppakken is een onderzoek naar het aanbestedingsbeleid. Wij hebben dit besproken. De RvC heeft aangegeven hier constructief over na te willen denken. Ik constateer dat ik op dit moment voldoende vertrouwen heb in de samenstelling en deskundigheid van de RvC om dit verder vorm te geven.

Verbindingen

De verkoop van de verbinding van Maurik vraagt meer tijd om hierover een goed afgewogen oordeel te vormen. Zodra ik mijn oordeel hierover gevormd heb, breng ik u op de hoogte.

Inspectie Leefomgeving en Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-60809-L1881

Datum

8-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Integriteit en voorkomen van belangenverstrengeling

Stichting Woningbeheer Betuwe beschikt over een actuele integriteitscode die op de website staat. Tijdens de RvC-vergaderingen is integriteit geen vast agendapunt. Wel bespreekt de RvC in haar vergaderingen mogelijke conflict of interest en maakt afspraken. In de gesprekken komt naar voren dat de RvC zich bewust is van (de schijn) van belangenverstrengeling, mogelijke strijdigheid met het belang van Stichting Woningbeheer Betuwe. Ik vraag uw aandacht voor het actueel en levend houden van uw integriteitsbeleid op de diverse niveaus.

Tot slot

Graag wil ik met de RvC in gesprek blijven en zal over ongeveer een jaar contact opnemen voor een afspraak. Wij danken u voor de open en constructieve gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR IJT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-60809-L1881

Datum

8-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1893
Woonstichting Valburg
t.a.v. het bestuur en Raad van Commissarissen
Wageningsestraat 45
6670 AA ZETTEN

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-GI2709-L1893

Datum 27 november 2017
Betreft Governance inspectie 27 september 2017

Geachte heer Jansen, geachte Raad van Commissarissen,

Op 27 september 2017 vond bij Woonstichting Valburg een governance inspectie plaats. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderzocht de governance van uw organisatie waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC). Tijdens de inspectie vonden gesprekken plaats met het bestuur en twee leden (de heer Koudijs en de heer Hermesen) van de RvC. Deze brief beschrijft de resultaten van dit onderzoek en de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving de Aw de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC die in mei 2017 en medio 2016 plaatsvonden, de managementletter 2016, het jaarverslag 2016 alsmede de businessrisk brief van WSW. Daarnaast was er een visitatierapport over de periode 2010-2013 en overige informatie van internet betreffende Valburg. De Governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Het onderzoek naar governance door de Aw is vastgelegd in deze brief, die eerst voor hoor en wederhoor aan de corporatie werd toegestuurd. Hieruit bleek dat verschillende zaken die besproken zijn met de RvC na de hoor en wederhoor anders werden voorgesteld. We hebben uw opmerkingen zoveel mogelijk verwerkt in deze brief.

In deze brief zijn de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen wordt geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt deze brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader. Deze brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft.

Wij spraken met u onder andere over uw sterke punten en minder sterke punten als bestuurder en RvC, uw verwachtingen van elkaar, de relatie en communicatie met belanghebbenden, de bestuurder als leider en werkgever, de RvC als werkgever, klankbord en toezichthouder en de verhouding tussen de bestuurder en de RvC. Daarnaast spraken wij met u over integriteit en de missie en visie van Woonstichting Valburg.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Verhouding bestuurder en RvC

De RvC en de bestuurder zijn volgens de uitgevoerde zelfevaluaties tevreden over elkaar en de onderlinge samenwerking. De RvC vindt de bestuurder open en transparant. De RvC vindt de communicatiestijl van de bestuurder goed op niveau ook al zijn er communicatieproblemen met de zorginstelling SSZ en de huurdersvereniging Um 't Huus, zoals hieronder beschreven. U noemt het door de Aw genoemde communicatieprobleem een 'verschil van inzicht'. U schrijft dat er met name in de relatie met de voorzitter van de huurdersorganisatie irritaties en verstoringen zijn. Deze zijn volgens u inmiddels uitgesproken en u vertrouwt op verbetering.

De bestuurder verwacht van de RvC dat zij hem de 'waarheid vertelt' en het beste met Woonstichting Valburg voor heeft. Het wel of niet investeren in de zorg levert de nodige discussies op tussen de RvC en de bestuurder. Ik heb de indruk dat de relatie tussen de bestuurder en de RvC op niveau is. De RvC staat achter zijn bestuurder en probeert daar waar mogelijk is hem te 'helpen' en te steunen.

RvC

Door de aanwezigheid van een klein deel van de RvC hebben wij onvoldoende kunnen vaststellen in hoeverre sprake is van dynamiek binnen de raad.

In de zelfevaluatie van de RvC staat dat het ontwikkelen van een toezichtvisie voor 2017 op de agenda staat. U geeft hier nog invulling aan. Uit navraag is het de Aw niet duidelijk of de RvC een uitgewerkt toetsingskader heeft. De RvC toetst vooraf aan het strategisch voorraadbeleid, de planning, er wordt gekeken naar de huurontwikkeling en de risico analyse. Daarna volgt de RvC in de managementrapportages de voortgang en aan het einde wordt het project geëvalueerd met daarbij de leerpunten voor de organisatie.

De RvC vindt dat ze individueel veel expertise heeft en goed is in monitoren en doorvragen. Als specifieke ontwikkelpunten noemt de RvC het zorgaspect, teambuilding en management.

De RvC vindt dat ze in het verleden meer op de bestuurdersstoel zat en dat ze nu meer toezicht houdt op afstand. Het project 'de Hoge Hof' loopt enkele jaren en heeft kosten, maar nog geen resultaat opgeleverd. De Stichting Samen Zorgen (SSZ) gaat op eigen locatie ontwikkelen. Zoals de voorzitter van de RvC tijdens ons gesprek aangaf: 'eerst rekenen en dan tekenen'. Dit is bij dit project onvoldoende gebeurd waardoor het onnodig geld heeft gekost. De RvC had eerder kunnen ingrijpen. Ik ben van mening dat de RvC bij dit project haar toezichtsrol onvoldoende heeft uitgevoerd en verwacht dat u hier leerpunten uit haalt voor de toekomst, met name risicoanalyse en beheer.

In het begin van 2015 onderkende de RvC dat het rooster van aftreden in 2019 een zorgpunt is voor de continuïteit van toezicht voor Woonstichting Valburg. Zij heeft daarom besloten dat komend jaar een extra RvC lid geworven wordt ten behoeve van de kennisborging. U overwoog in 2015 niet om een lid eerder te vervangen. De voorzitter van de RvC gaf aan dat niemand van de RvC zich geroepen voelde en voelt om eerder af te treden. Hiermee lijkt de indruk te ontstaan dat persoonlijk belang boven dat van Woonstichting Valburg komt te staan, hoewel u dat met kracht tegenspreekt. Tevens lijkt dit niet bij te dragen aan het Lean project van Woonstichting Valburg en het verbeteren van de relatie met de huurdersvereniging die zich druk maakt over de beloningen aan de bestuurder en aan de RvC.

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-GI2709-eConnect-
50-L1893

Datum

27-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Bestuurder als leidinggevende

De lijnen zijn kort; Uw organisatie heeft geen management team. U geeft direct leiding aan uw medewerkers waarbij u vindt dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. U merkt dat u soms sneller wil dan uw medewerkers willen/kunnen.

Maandelijks belegt u een medewerkersoverleg, is er overleg met het team van coördinatoren, zijn er bilaterale gesprekken met de vier coördinatoren en jaarlijks heeft u met al uw medewerkers voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Met betrekking tot de stakeholders probeert u daar waar het kan samen te werken en telkens het overleg weer op te starten ondanks verschillen van inzicht. Uit het gesprek bleek mij, dat u geen echte sparringpartners heeft die op niveau en met expertise met u de risico's analyseren betreffende de keuzes die u maakt. U bent het hier niet mee eens en zegt dat u bij belangrijke vraagstukken inzichten van anderen (intern en extern) vroeg in het proces op prijs stelt en stimuleert. U vraagt uw medewerkers om in scenario te denken en risico's te benoemen. Tevens maakt u gebruik van de kennis binnen de G5 en Woonkr8. Naast de klankbord rol door de RvC zou u voor specifieke cases elders expertise in kunnen huren zodat u objectief kijkt naar de keuzes en beslissingen die u neemt.

Integriteit

U vindt dat integriteit vooral in het gedrag moet zitten en u vindt dat u daarin een voorbeeld moet zijn. Openheid en transparantie vindt u daarin heel belangrijk. Wat voorheen nog wel kon zoals bijvoorbeeld een door de aannemer georganiseerd tennistoernooi waaraan ook medewerkers van Woonstichting Valburg meededen, gebeurt nu niet meer. Ook een aangeboden reisje door een aannemer naar het buitenland voor een medewerker wijst u pertinent af. Volgens de RvC is integriteit een regelmatig terugkerend thema op haar agenda. Tijdens de governance inspectie wezen wij de RvC op een casus die in het verleden bij Woonstichting Valburg speelde. Het ging hierbij om een RvC lid die samenwerkte in een project met een architect en vervolgens voor een project van de woningcorporatie contact legde met deze architect en een aannemer die tiny houses ontwerpt en bouwt. U gaf hierbij aan dat het bewuste RvC lid niet deelnam aan de besluitvorming binnen de RvC en u hier toentertijd geen problemen in zag. Om de 'schijn van belangenverstrengeling' te voorkomen geeft u aan dat u hier in de toekomst bewuster mee om zou gaan. Dit tevens gelet op art 30 lid 5 en 6 van de Woningwet.

Relatie en communicatie met belanghebbenden

In de door u toegezonden stukken en uit de gesprekken bleek dat de relatie en communicatie met onder andere de huurdersvereniging 'Um 't Huus' en de gemeente te wensen overliet. De huurdersvereniging wilde niet meer overleggen met de bestuurder omdat ze zich niet serieus genomen voelt. U erkent dit probleem en vindt dit ook een punt van zorg. De RvC vertelde ons dat dit niet lag aan de bestuurder. De RvC geeft aan dat de huurdersvereniging op vakinhoudelijke onderwerpen haar rol goed vervuld. De RvC probeert meer de verbindende schakel te zijn tussen Woonstichting Valburg en de huurdersvereniging maar tot op heden is er geen structurele oplossing om de samenwerking vlot te laten verlopen.

Jaarlijks heeft u en de RvC een overleg met het college van B&W. Het beleid van de wethouder komt niet altijd overeen met de communicatie richting de bestuurder. De RvC vindt niet dat zij direct contact moet onderhouden met de gemeente, dit is een taak van de bestuurder. Recent heeft u over de hoogte van de Woz een rechtszaak gevoerd tegen de gemeente. De RvC geeft aan dat de rechtszaak geen druk heeft gelegd op de relatie.

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-GI2709-eConnect-
50-L1893

Datum

27-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Stichting Samen Zorgen

Tijdens de governance inspectie spraken we over uw samenwerking en communicatie met zorginstelling 'Stichting Samen Zorgen' (SSZ) en het gebruik door hen van uw zorgwoningen 'De Hoge Hof'. SSZ heeft na jarenlang intensief overleg met Woonstichting Valburg de samenwerking opgezegd. SSZ gaat voor eigen rekening en risico zorgwoningen bouwen voor haar cliënten. U betreurt dit resultaat en probeert nog steeds om de communicatie met SSZ weer vlot te trekken. Volgens u en de RvC ligt het niet aan de persoonlijke relatie maar gaf het financiële verschil de doorslag. U en de RvC beraden zich op de toekomst van 'De Hoge Hof' en verwachten voorjaar 2018 hiervoor een alternatief te hebben. Ik verzoek u om ons op de hoogte te houden van de ontwikkelingen hieromtrent.

Project Veldzicht

De verbinding Veldzicht BV betreft een perceel grond. De huidige stand van zaken is dat eenderde van betreffend perceel zal worden ontwikkeld met sociale koop- en huurwoningen. Het overige gedeelte van de grond zal naar verwachting voor het einde van het jaar verkocht worden als landbouwgrond omdat dit gedeelte niet ontwikkelbaar is. Het heeft uw aandacht dat de transactie marktconform zal plaatsvinden teneinde weglek van maatschappelijk kapitaal te voorkomen. U heeft toegezegd de Aw op de hoogte te houden van Veldzicht B.V. en het project.

Missie en visie

U vindt dat de totale organisatie in evenwicht is, bestaansrecht heeft en u bent trots op wat u betekent voor het woongebied van Valburg. Uit eigen marktonderzoek bleek u dat er een toenemende vraag is naar seniorenwoningen ondanks dat wij in het jaarverslag 2016 lazen dat er van de tien aangeboden seniorenwoningen er negen woningen naar huurders gingen onder de 65 jaar. Vanaf 2017 zet u extra middelen in om doorstroming te bevorderen.

Wij vinden het positief dat u Woonstichting Valburg eerder laat visiteren dan volgens de wet geboden is. Het resultaat van de visitatie op het gebied van belanghebbenden wilt u gebruiken als input voor het nieuwe ondernemingsplan wat u in juni 2018 verwacht af te ronden. Graag ontvang ik dit ondernemingsplan zodra dit af is.

Tijdens onze governance inspectie overhandigde u ons de tertaalrapportage van 29 juni 2017 waarin u uw missie en visie duidelijk verwoordt: het zorgen voor goed verhuurbare woningen voor haar primaire doelgroep van lage inkomens en beheersbare kosten. Dit wilt u bereiken door de maatschappelijke middelen verantwoord te gebruiken en slim samen te werken met anderen. Helaas ziet de Aw hier een obstructie met betrekking tot de samenwerking met de huurdersvereniging en de zorgvereniging SSZ.

Het vertrek van SSZ uit De Hoge Hof in 2019 vormt een risico voor Woonstichting Valburg, evenals de relatie en communicatie met de huurdersvereniging en de gemeente. Tijdens het gesprek overhandigde u ons ook het Activiteitenoverzicht voor Prestatieafspraken 2018 Overbetuwe. Ondanks de moeizame communicatie met de gemeente en de huurdersvereniging 'Um 't Huus' worden de prestatieafspraken momenteel gevormd.

U vindt het belangrijk om ook in de volgende fase de huren te laten dalen. U maakt zich zorgen dat Woonstichting Valburg in de westkant van de gemeente te weinig ruimte krijgt, voor de strategie "nieuw voor oud" en dat er te weinig ruimte zal zijn voor nieuwbouw van sociale huur in verband met het door de provincie Gelderland opgelegde plafond van 1400 nieuwbouwwoningen tot 2025 (terwijl er

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-GI2709-eConnect-
50-L1893

Datum

27-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

nu 2100 gepland staan). Verder ziet u de bouwkosten stijgen, de woonoverlast toenemen en kan ziekteverzuim in een kleine organisatie een risico zijn.

Functie/rol onafhankelijke controller

Woonstichting Valburg is door haar omvang niet verplicht om de controllerspositie in te vullen. U vertelde ons dat u de controلفunctie bij uw organisatie belegt heeft bij de coördinator financiën. U, als bestuurder, vindt dat de controller voorwaarden scheppend moet zijn, adviserend en toezichhoudend. U, als bestuurder erkent dat er geen waterdichte functiescheiding is bij betalingen maar dat altijd het vier ogenprincipe wordt gevolgd. Tevens erkent u dat deze medewerker geen formele ontslagbescherming heeft. U verwacht dat de controller adviseert richting de bestuurder, RvC en medewerkers. Uw coördinator financiën/controller is aanwezig tijdens raadsvergaderingen en gesprekken met de accountant. Daarop spraken wij met u over de rol van een onafhankelijke controller. Het risico van onafhankelijkheid betreft de vermenging van werkzaamheden. Bij Woonstichting Valburg is één medewerker belast met werkzaamheden met betrekking tot financiën en daarnaast tevens belast met de controlewerkzaamheden hierop. U kunt de onafhankelijke positie van uw controller versterken door ontslagbescherming en door één of tweemaal per jaar als RvC met de controller, zonder de bestuurder, te overleggen.

Conclusie

Ik heb de indruk gekregen dat de governance van Woonstichting Valburg op de beoordeelde onderdelen voldoet maar ik vraag uw specifieke aandacht voor:

- De relatie en communicatie met zorginstelling SSZ, huurdersvereniging 'Um 't Huus' en de gemeente. De Aw hoopt dat u en de RvC ervoor zorgen dat dit geen invloed zal hebben op uw resultaten. Ik verwacht van u een plan om communicatieproblemen zoveel mogelijk te voorkomen.
- De leerpunten uit het project de Hoge Hof.
- Het voorkomen van de 'schijn' van belangenverstrengeling.
- De continuïteit van de RvC waarbij ook aandacht is voor de beeldvorming.
- De onafhankelijke rol van de controller.

Tevens spraken wij af dat u ons op de hoogte houdt van de ontwikkelingen omtrent 'De Hoge Hof', Veldzicht B.V. en het project Veldzicht en ik ontvang van u het ondernemingsplan zodra dit af is.

Tot slot

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken u voor de plezierige ontvangst en de medewerking aan deze inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

h@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-GI2709-eConnect-
50-L1893

Datum

27-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1899
Woningstichting De Volmacht
t.a.v. het bestuur
Gasselterweg 24
9461 HB Gieten

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

■■■■■■■■■■
■■■■■■■■■■
■■■■■■■■■■ @ilent.nl

**Ons kenmerk
H153394**

Datum 16 januari 2018
Betreft Governance inspectie

Geacht bestuur,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader is 28 november 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie.

De Aw is sinds 1 juli 2015 verantwoordelijk voor het integrale toezicht op woningcorporaties. De Aw ziet een goed functionerende governance als de belangrijkste waarborg voor het goed presteren op de overige toezichtsterreinen. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang, waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC). In deze brief maken wij de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Voorafgaand aan de governance inspectie ontving de Aw additionele informatie van u. Op basis van het bureauonderzoek heeft de Aw de volgende gespreksonderwerpen geselecteerd: Relatie RvC-bestuurder, Toezichtskader, PDCA-cyclus, risicomanagement, integriteit en relatie met stakeholders. Wij interviewden de bestuurder, dhr. J. Boekholt en de voltallige RvC. De Aw werd vertegenwoordigd door ■■■■■■■■■■ en ondergetekende.

Tijdens deze inspectie stelden wij gerichte vragen. Dit betekent dat onze inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance bij de Volmacht. Voor deze inspectie werden immers een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd waar de Aw mogelijk risico's met betrekking tot de governance zag.

Eindconclusie, aandachtspunten en overige bevindingen

Wij hebben de indruk gekregen dat de governance van uw organisatie ten aanzien van bovenstaande gespreksonderwerpen nog niet geheel voldoet aan de criteria van *good governance* die de Aw heeft vastgesteld in haar publicatie *Toezicht op governance d.d. 26 juni 2017*. De governance inspectie geeft echter geen aanleiding tot het doen van interventies.

De Volmacht voldoet (op hoofdlijnen) aan de regelgeving (woningwet en eigen

regels, inclusief sectorcode) en probeert hieraan te blijven voldoen. De Volmacht is een organisatie die zich in een ontspannen markt vooral bezig houdt met het beheer en onderhoud van haar bezit en daarnaast in voorkomende gevallen nieuwbouw realiseert

De governance en de beleidsmatige vormgeving hiervan voor De Volmacht kan zich op specifieke onderdelen nog verder verbeteren en De Volmacht kan zich in dit opzicht nog verder ontwikkelen. Wij zijn voornemens om medio 2018 uw organisatie opnieuw te bezoeken en de ontwikkelingen van De Volmacht te toetsen. Wij hebben ten aanzien van de volgende onderwerpen nog opmerkingen c.q. aanbevelingen.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Ons kenmerk
H153394

Relatie RvC –bestuur

De betrokkenheid vanuit de RvC bij het bestuur en het MT van de Volmacht is een belangrijk onderwerp van gesprek geweest bij deze inspectie. U spreekt als RvC ook zelf regelmatig over dit onderwerp en u bent zich bewust van het belang van het behouden van voldoende afstand tussen RvC en bestuurder.

Wij hebben op basis van de zelfevaluatie en het gesprek de indruk dat de RvC de verschillende toezichtrollen serieus benadert en ook wel in staat is, deze rollen situationeel toe te passen. De advies- en werkgeversrol van de raad voor de bestuurder vragen in dit verband nog de nodige aandacht.

De raad is tevreden over de bestuurder en weet in voorkomende gevallen een positief kritische houding richting de bestuurder te etaleren waarbij een gezonde zakelijke verstandhouding in tact blijft. De werkgeversrol van de raad richting de bestuurder vindt plaats middels een eenmaal per jaar te houden functionerings- en beoordelingsgesprek. De werkgeversrol van de raad zou aan waarde kunnen winnen door frequenter gesprekken met de bestuurder te hebben over dit onderwerp en overige actuele HRM-aangelegenheden te bespreken.

De RvC en de bestuurder zijn zich er ook van bewust, dat in een kleine organisatie als De Volmacht het afstand bewaren tot besluitvorming een belangrijk onderdeel uitmaakt van het goed toezicht houden en de interactie met de bestuurder.

De Aw hecht bij een organisatie als de Volmacht aan een kritische houding van de raad omdat er voldoende countervailing power richting de bestuurder en de organisatie aanwezig dient te zijn. De Volmacht hoeft geen controller aan te stellen waardoor de tegenkracht vooral van de raad van commissarissen zal moeten komen om inspirerend en uitdagend toezicht richting de bestuurder mogelijk te maken.

Uit de inspectie blijkt verder dat de RvC in voorkomende gevallen bereid is om waar nodig processen te verbeteren en het bestuur en MT wel weet te prikkelen tot het verstrekken van betere beleidsinformatie met ondermeer als doel de inhoud en kwaliteit van het toezichthouden verder te laten toenemen.

De Aw is verder van mening dat het toezicht en de organisatie zich nog verder kan ontwikkelen in het beleidsmatig vormgeven van de organisatie. De RvC heeft o.a. aangegeven dat de kwaliteit van de aangeleverde stukken beter moet worden. Een belangrijke stap, die hiertoe is gezet, is het zoeken naar/aanstellen van een functionaris, die zich bezig gaat houden met de notulen en overige bestuursaangelegenheden.

Toezichtkader

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Ons kenmerk
H153394

Tijdens de inspectie is vastgesteld dat een toezichtkader ontbreekt. Een toezichtkader geeft beleidsmatig invulling aan de manier waarop de RvC toezicht gaat houden en wat de bestuurder in dit kader van het intern toezicht kan verwachten. Wij hebben het belang van het toezichtskader in het licht van de continuïteit en de kwaliteit van het interne toezicht van De Volmacht toegelicht. Wij verzoeken u dit beleidsdocument op de agenda te plaatsen en op korte termijn vast te stellen en de Aw een exemplaar hiervan toe te sturen.

PDCA-cyclus en risicomanagement

De Aw vindt het van belang dat in het interne toezicht de zogenaamde PDCA cyclus wordt gehanteerd. Dit betekent dat het duidelijk wordt welke besluiten er binnen de RvC worden genomen en welke onderwerpen de RvC van belang vindt om verder te worden behandeld. Uit de governance inspectie is ons gebleken dat er weliswaar voldoende borging (o.a. jaarkalender) aanwezig is voor de opvolging, uitwerking en het verder formaliseren van besluiten maar dat de kwaliteit van verslaglegging en voorbereiding (oplegnotitie) zich nog verder kan ontwikkelen.

De Aw vindt het van belang dat corporaties open staan voor het inschatten van risico's die mogelijk kunnen ontstaan. De Volmacht is zich voldoende bewust van de actuele risico's die een relatief kleine organisatie als De Volmacht met zich meebrengt.

10.2.g

De Aw vindt het opmerkelijk dat de RvC minder overtuigd is van een langdurig voortbestaan van de Volmacht en vraagt zich af wat dit voor invloed kan hebben op het voldoende volkshuisvestelijk blijven presteren van de Volmacht. Overigens stelt de AW vast dat gezien de marktomstandigheden, waarin de Volmacht zich thans bevindt er vooralsnog sprake is van een normale volkshuisvestelijke prestatie. Hierbij kan zelfs worden opgemerkt dat de Volmacht een voortrekkersrol vervult ten aanzien van het actuele onderwerp duurzaamheid.

Wij concluderen op basis van onze governance inspectie, dat u voldoende aandacht geeft aan de mogelijke relevante risico's van een kleine organisatie. De Aw is van mening dat de overige risico's die een corporatie als De Volmacht tegen kan komen nog nader aandacht zouden mogen krijgen middels een management risico analyse model.

Integriteit

De integriteitscode van De Volmacht is vormgegeven in een integriteitdocument dat aanwezig is op de website. Het integriteitdocument is van 31 december 2008 maar er is een nieuwe versie in de maak. De Volmacht beschouwt integriteit als iets vanzelfsprekend en een onderwerp dat intrinsiek aanwezig is in de organisatie. U hebt aangegeven dat er in december van dit jaar dilemmatrainingen over dit onderwerp zullen gaan plaatsvinden.

Op basis van de governance inspectie stellen wij vast dat het onderwerp integriteit minder aandacht binnen de werkorganisatie en de RvC van De Volmacht krijgt dan mag worden verwacht. U zou dit naast de aangekondigde dilemmatraining nog

verder kunnen uitbreiden en ontwikkelen en het onderwerp integriteit *levendig* en actueel te houden binnen de organisatie. Hiervoor is een belangrijk uitgangspunt en voorwaarde dat er een open en transparante cultuur, waarin men elkaar durft aan te spreken, ten aanzien van dit onderwerp bij De Volmacht aanwezig is. Wij vinden het van belang voor De Volmacht om het onderwerp Integriteit regelmatig in de organisatie te agenderen en de thans aanwezige mate van beleving in de organisatie en het intern toezicht verder structureel en beleidsmatig te ontwikkelen en te laten groeien. Een belangrijk hulpmiddel hierbij kan zijn om het Integriteitsbeleid jaarlijks te herijken en als vast agendapunt te gebruiken voor de RvC en structureel onder de aandacht van medewerkers te brengen. Wij zullen ook dit onderwerp bij een volgende inspectie verder beoordelen. Overigens zouden wij het op prijs stellen om tussentijds te vernemen welke activiteiten en ontwikkelingen er hebben plaatsgevonden met betrekking tot dit onderwerp.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Ons kenmerk
H153394

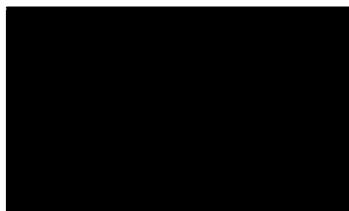
Relatie met Stakeholders

Zowel het bestuur als de RvC onderhoudt contacten met de belangrijkste stakeholders. Voorts onderhouden de huurders-commissarissen contact met de huurdersorganisatie. Wij signaleren dat de RvC hierin actief is en zich zichtbaar maakt voor haar omgeving. Het bestuur geeft over dit onderwerp aan geen hinder te ondervinden van de contacten die de RvC met stakeholders heeft, bij de bestuurlijke contacten met stakeholders. Bestuur en RvC maken zich wel zorgen over de belangstelling en kwaliteit, die aanwezig is voor de vorming van een goede en kritische huurdersorganisatie. Verder bent u van mening dat de relatie met de gemeente zich nog verder kan ontwikkelen. Wij concluderen dat de RvC en het bestuur van DGW aanspreekbaar en benaderbaar zijn voor haar stakeholders.

Wij verzoeken u deze brief te delen met uw RvC.

Wij danken de bestuurder en de RvC van De Volmacht voor de medewerking aan de inspectie en de open sfeer waarin dit heeft plaatsgevonden. Indien deze brief nog aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoeken wij u contact op te nemen met ondergetekende.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,





Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1913
TIWOS, Tilburgse Woonstichting
t.a.v. het bestuur
Postbus 10051
5000 JB TILBURG

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

Contactpersoon
[redacted]
[redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58382-L1913

Datum 19 oktober 2017
Betreft Governance Inspectie

Geachte heer Scherpenisse, geachte Raad,

Op 7 juli 2017 heeft bij de Tilburgse Woonstichting Tiwos een governance inspectie plaatsgevonden, waarbij de Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderzoek heeft gedaan naar de interne governance van de stichting Tiwos. De aandacht richtte zich met name op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Toezicht (Rvt/RvC). De Governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw. Voor de achtergronden, doelstelling en hoofdlijnen van het toezicht op Governance wordt verwezen naar de brochure 'Toezicht op governance van woningcorporaties - Bouwen aan Vertrouwen' van de Aw d.d. 26 juni 2017.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving de Aw de verslagen van de RvC van de achterliggende twee jaar, de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC (eind 2015), het nieuwe Beleidsplan Tiwos 2017-2021 onder de titel 'Echt contact', de (financiële) meerjarenbegroting 2017 en het (ontwerp) Jaarplan 2017, het geactualiseerde Strategisch Voorraadbeleid 2016-2025, de 2^{de} trimesterrapportage 2016 en de businessrisk brief van WSW. Daarnaast maakte ik gebruik van het Jaarverslag/-rekening over jaar 2016 alsmede het accountantsverslag over verslagjaar 2016 van Tiwos.

Tijdens de inspectie heeft de Aw gesproken met de directeur-bestuurder de heer R. Scherpenisse in aanwezigheid van manager Financiën en Informatie dhr. K. Amendt en daarnaast met (een delegatie van) de RvC van Tiwos. In deze brief maak ik de bevindingen van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen. De bevindingen uit het onderzoek Aw zijn eerst in concept voor hoor en wederhoor aan Tiwos voorgelegd. Uw opmerkingen op basis van de brief hoor wederhoor heb ik in deze brief verwerkt.

Tijdens deze inspectie hebben wij [redacted] en mijn collega [redacted] met u onder meer gesproken over de volgende onderwerpen:

- relatie bestuur en Raad van Commissarissen;
- strategische koers van Tiwos en de beheersing van risico's;
- de onafhankelijke positie van de controlfunctie;
- de kwaliteit van het intern toezicht en de overige rollen van de RvC;



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- de relatie met belangenhouders;
- sober en risicobewust gedrag van de bestuurder en
- de inhoud van het integriteitsbeleid en
- - en marge - mogelijke risico's in met verbindingen van de TI.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58382-L1913

Datum
19-10-2017

Eindconclusie en aandachtspunten/maatregelen

Onderstaand worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de twee gesprekken een beperkt aantal onderwerpen, waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, is geselecteerd; biedt deze brief geen volledig beeld van de kwaliteit van de interne governance bij Tiwos op alle punten zoals genoemd in het beoordelingskader.

Deze brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen en/of aanbevelingen heeft.

Eindconclusie: Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken, concludeer ik dat uw corporatie, op de door ons onderzochte en besproken onderwerpen, duidelijk op weg is om te voldoen aan de criteria van "good governance", maar nog niet volledig voldoet aan alle criteria van "good governance".

Aandachtspunten en bevindingen: De inspectie leidt tot de volgende zes aandachtspunten en een tweetal bevindingen:

Aandachtspunt 1: sturen. Tiwos zeilt 'scherp aan de wind' en Tiwos is ook ambitieus in de door haar geformuleerde missie "*Thuis in vitale buurten...*", waarbij de bestuurder ook duidelijk inspirator is van het met kracht doorzetten van deze beweging. De beleidslijnen zoals neergezet in het beleidsplan 2017 is een welbewuste keuze. De Aw duidt het enthousiasme en de ontwikkelkracht als positief, maar wijst wel op de risico's van het stapelen van ambities en in dat licht op de noodzaak van goede risicobeheersing gegeven ook de - in relatie tot de opgave en ambities- beperkte financiële middelen (lees de begrensde financiële mogelijkheden). De Aw vraagt in algemene zin aandacht voor een goede en realistische uitwerking van geformuleerde doelstellingen op het terrein van beschikbaarheid, investeren in duurzaamheid, vitale buurten en betaalbaarheid, waarbij de financiële grenzen - en m.n. L/V op bedrijfswaarde en ontwikkeling van de leningenportefeuille - scherp worden bewaakt. De bestuurder vraagt ook om voldoende tegenkracht, 'countervailing power' en wel zodanig dat reflectie en tijdige bijsturing altijd kan geschieden. De Aw zal dit vanuit het continue toezicht ook blijven monitoren. Zie ook punt 3.

Aandachtspunt 2: Niet sluitende PDCA cyclus. De aansluiting van de nieuwe strategische koers Tiwos en de geformuleerde strategische doelstellingen; zoals verwoord in het nieuwe beleidsplan 'Echt contact', op zowel het Jaarplan 2017 - en de daarin geformuleerde operationele doelstellingen (het hoe?) - en de interne verantwoording/Trimesterrapportages van bestuur aan RvC ontbreekt op dit moment. De verklaring ligt voor een belangrijk deel in het tot stand komen van het beleidsplan begin 2017. U streeft naar spoedige aanpassing die in het jaarplan voor 2018 zal worden gerealiseerd, op basis waarvan ook de periodieke voortgangsrapportages zullen worden aangepast. Afgesproken is dat de Aw het nieuwe jaarplan 2018 en de daarop afgestemde aangepaste trimesterrapportage ontvangt.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Aandachtspunt 3: Intern Toezicht. De Raad onderkent in voldoende mate dat de bestuurder juist gedijt bij een goede 'countervailing power' en de raad is ook kritisch op het eigen functioneren in dat opzicht. Aandacht vraagt de spoedige en passende invulling van de ontstane vacatures in de raad. Daarbij verdient het aanbeveling om een toezichts- en toetsingskader te ontwikkelen, waarbij ook de toezichtagenda (alle onderwerpen op het juiste moment) wordt overeengekomen.

Aandachtspunt 4: vastlegging RvC vergaderingen. De kwaliteit van de vastlegging, de verslaglegging van de vergaderingen RvC - Bestuur is te summier. De verslaglegging moet meer inhoudsvol, duidelijker en uiteindelijk ook meer uitgesproken, waarbij een scherp onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende rollen van de RvC: toezichthouder en – op bepaalde momenten – klankbord. *(Is de RvC akkoord, welke actie van bestuurder wordt gevraagd, verleent de RvC goedkeuring, welke follow up op welke termijn wordt verwacht en wat geeft de RvC in overweging etc.)?*

Aandachtspunt 5: de controller. De controlfunctie wordt in lijn met het goedgekeurde reglement Financieel Beleid en Beheer op een nieuwe wijze ingericht bij Tiwos, waarbij sprake is van gedeeltelijke inhuur. De controlfunctie moet zich daarbij nog ontwikkelen. Een goede (onafhankelijke) controlfunctie is voor zowel de raad als het bestuur van belang bij het goed doorlopen van de PDCA-cyclus van de corporatie. Ik heb met u afgesproken dat u de Aw in januari 2018 nader informeert over de invulling en werking van de controlfunctie.

Aandachtspunt 6: integriteit. Het onderwerp integriteit heeft zeker de belangstelling van het bestuur en RvC en integriteitsaangelegenheden zijn in het recente verleden op een goede wijze opgepakt. Dit laat onverlet dat de naleving van het integriteitsbeleid 'levend' moet worden gehouden. De Aw beveelt aan om het onderwerp integriteit periodiek te agenderen in zowel de MT als RvC vergaderingen en het onderwerp nadrukkelijk met elkaar te bespreken.

Overige bevindingen:

Relatie met belangenhouders: Wij hebben kort met u gesproken over de relatie met belanghouders. Dit heeft zich beperkt tot de huurders en de relatie met de gemeente Tilburg. Bestuur en RvC schetsen de relatie met zowel de huurdersvertegenwoordiging als de gemeente als goed. Dit geldt in het algemeen evenzo voor de kwaliteit van de huurdersvertegenwoordiging.

Verbonden ondernemingen: in het kader van de Integrale Beoordeling 2016 heeft de Aw gevraagd om een nadere toelichting op de activiteiten in verbindingen, de strategie en een overzicht van de mogelijke financiële risico's. Na de ontvangst van een toelichting beging dit jaar is tijdens de Governance Inspectie vastgesteld dat het bestuur een beleid voert dat is gericht op het verminderen van het aantal verbindingen en het verder afbouwen van de financiële relaties en verkleinen van overige governance risico's. Dit beleid ligt in het verlengde van de nieuwe koers Tiwos.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████
██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58382-L1913

Datum
19-10-2017



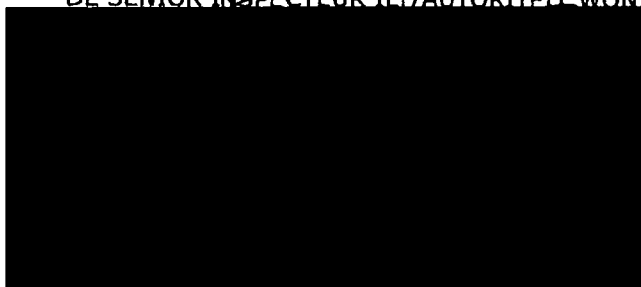
Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Tot slot

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Ik dank het bestuur en de RvC van Tiwos voor de plezierige ontvangst en de medewerking aan deze inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE SENIOR INSPECTEUR IJT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58382-L1913

Datum
19-10-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L2014
Stichting Woonpalet Zeewolde
t.a.v. het bestuur
Postbus 59
3890 AB ZEEWOLDE

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58702-L2014

Datum 2 oktober 2017
Betreft Governance inspectie d.d. 20 september 2017

Geacht bestuur, geachte RvC,

Op 20 september 2017 vond bij Woonpalet een governance inspectie plaats. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderzocht de governance van uw organisatie, waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de RvC van Commissarissen (RvC). Tijdens de inspectie vonden gesprekken plaats met het bestuur en de RvC. In deze brief maken wij de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontvingen wij de notulen van de vergaderingen van de RvC over 2015, 2016 en 2017 (het laatste jaar: voor zover beschikbaar), de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC in 2015 en 2016, alsmede de brieven van WSW d.d. 27 oktober 2016 en 19 juli 2017. Daarnaast maakten wij gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport uit 2014 en de jaarstukken 2016. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Het onderzoek naar governance door de Aw wordt vastgelegd in een brief, die eerst voor hoor en wederhoor aan de corporatie wordt toegestuurd. Wij hebben het concept van de brief op 28 september j.l. aan u toegestuurd. Hierop heeft u op 29 september j.l. gereageerd. In de brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen wordt geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt deze brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader. Deze brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft.

Tijdens deze inspectie stelde mijn collega de heer 10.2.e en ondergetekende gerichte vragen. Wij hebben met u onder meer gesproken over de volgende onderwerpen:

- Relatie RvC – bestuurder;
- RvC;
- Bestuurder;
- Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen;
- Kwestie VPL



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat uw corporatie, bij de door ons onderzochte en besproken onderwerpen op hoofdlijnen voldoet aan de criteria van "good governance", zoals door ons gedefinieerd. Onze observaties zijn hierna toegelicht.

Relatie bestuur-RvC

De bestuurder is in dienst sedert 1 december 2014. Zij volgde een bestuurder op die lange tijd in dienst was van Woonpalet. De andere stijl die deze bestuurder hanteert, heeft geleid tot een periode van gewenning, waarbij de goede dynamiek tussen de bestuurder en de RvC moest worden gezocht en is gevonden. Aan de hand van de verslagen en de gesprekken die zijn gevoerd met betrokkenen is vastgesteld dat er inmiddels sprake is van een gezonde dynamiek. De bestuurder ervaart de RvC als kritisch en constructief. De bestuurder betreft de RvC op de goede momenten en op een open en informatieve wijze.

Er is ook sprake van een proportionele tegenkracht: de functies van bestuur en het intern toezicht zijn tegen elkaar opgewassen. Omdat sprake is van een krachtige bestuurder vergt dit soms behoorlijke tegenkracht van de RvC. Wij hebben gezien dat de RvC deze biedt als dit noodzakelijk is. Dit is evenwel ook een aandachtspunt voor de toekomst.

De RvC vervult haar drie rollen (toezichthouden, klankborden en fungeren als werkgever van de bestuurder) toereikend.

RvC

De toezichtactiviteiten zijn (net als in de rest van de sector) voor een groot deel gericht geweest op het implementeren van de nieuwe woningwet. Aan de hand van de profielen van de zittende RvC leden en het profiel van het RvC lid dat op korte termijn aangezocht zal worden, alsmede op basis van het gesprek met de RvC heeft de Aw een positieve indruk gekregen van de diversiteit en competentie van de commissarissen.

De Aw heeft vastgesteld dat de RvC oog heeft voor belanghebbenden. Werd in de voorlaatste zelfevaluatie nog over getwijfeld of het leggen van contact met belanghebbenden een taak van de RvC is, in de laatste zelfevaluatie heeft de RvC aangegeven zich meer naar buiten te willen richten. De huurderscommissarissen hebben het contact met de huurdersbelangenorganisatie aangehaald. Ook is er contact met de gemeente. Met het personeel heeft de RvC nog niet gesproken. Dit staat op de agenda na het aantreden van de nieuwe commissaris. De Aw benadrukt het belang van het verkrijgen van informatie over het functioneren van de organisatie vanuit invalshoek van de belanghebbenden. Dit draagt bij aan het verkrijgen van onafhankelijke informatie, een ander voornemen dat is geuit in de laatste zelfevaluatie.

De zelfevaluatie, die is gedaan in 2015 geeft blijk van zelfkritisch vermogen van de RvC. Dit is ook de indruk die de Aw heeft gekregen in het gesprek met de RvC. In de laatste zelfevaluatie komt dit punt niet zo duidelijk naar voren, maar de Aw heeft er vertrouwen in dat dit in toekomstige zelfevaluaties weer voldoende aandacht krijgt.

Bestuur

De bestuurder neemt binnen Woonpalet een sterke en centrale rol in. Ze komt over als bevlogen en betrokken. Ze heeft Woonpalet naar buiten toe "op de kaart gezet", de relatie met de huurders en gemeenten aangetrokken en geïntensiveerd.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-58702-L2014

Datum
2-10-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Zelf noemt ze de samenwerking binnen het managementteam als sterkste punt van Woonpalet; er is sprake van een evenwichtig opgebouwd team, waarin alle belangrijke thema's aan bod komen en besluiten in onderling overleg en na het horen van ieders standpunt worden genomen. Hoewel het bij een dergelijk kleine organisatie bijna ondoenlijk is om een volwaardig systeem van checks and balances te organiseren, stelt de Aw vast dat Woonpalet daar toch naar blijft streven.

Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen

Doordat andere onderwerpen meer de aandacht hebben gevraagd en gekregen, heeft de Aw slechts beperkt zicht gekregen op de mate waarin het managementsysteem de kernprocessen dekt. Bij kernprocessen gaat het dan om risicobeheersing, compliance, financiën en planning.

Er is bij Woonpalet geen sprake van een wettelijk verplichte controlefunctie. Niettemin vervult de manager bedrijfsvoering deze functie in enige mate; hij zit daartoe ten minste drie maal per jaar en ook zonder de bestuurder aan tafel bij de auditcommissie van de RvC. Omdat bij deze persoon redelijk veel taken zijn neergelegd en kennis zit, is er ook sprake van een kwetsbaarheid. Dit is reeds geconstateerd door de bestuurder en de RvC, als gevolg waarvan onder andere op dit punt samenwerking wordt gezocht met andere corporaties. Dit kan ook kwetsbaarheid op andere punten, als gevolg van het zijn van een kleine organisatie, verminderen.

Ten aanzien van de integriteitscode merkt de Aw nog op dat dit een zeer uitgebreid stuk is met relatief veel gebods- en verbodsbepalingen ("rule based" in plaats van "principle based"). Dit kan er toe leiden dat medewerkers zich strikt naar deze bepalingen gaan gedragen en daarbij niet toekomen aan eigen morele oordeelsvorming, waardoor de code zijn doel voorbij schiet. U heeft ons echter aangegeven dat het onderwerp integriteit door middel van, door een externe deskundige geleide, themabijeenkomsten levend wordt gehouden.

Kwestie VPL

In 2015 en 2016 is het werkgeversaandeel VPL (VUT, Prepensioen en Levenslooplegeling) niet is meegenomen als bezoldigingsbestanddeel voor de WNT van de bestuurder. Als dat wel zou zijn meegenomen, zou het WNT-maximum zijn overschreden. De redeneerlijn van de bestuurder is dat zij zelf geen aanspraak kan maken op de VPL-regeling, waardoor er materieel geen sprake is van inkomen op termijn. De Aw heeft zich eerder op het standpunt gesteld dat hier sprake is van onrechtmatige bezoldiging (in strijd met de Uitvoeringsregeling WNT). De RvC heeft met ingang van 1 januari 2017 het standpunt van de Aw gevolgd, waardoor het salaris van de bestuurder (inclusief het werkgeversaandeel VPL) is verlaagd tot het WNT-maximum. Dit is het standpunt dat de VTW en Aedes (tot op heden) ook onderschrijven.

De bestuurder is van mening dat een uitspraak van de rechtbank in Alkmaar d.d. 26 april 2017 nieuw licht op de zaak heeft geworpen, dat de rechter in die zaak heeft bevestigd dat het werkgeversaandeel VPL geen bezoldigingsbestanddeel vormt en dat deze jurisprudentie daarmee de Uitvoeringsregeling heeft overruled. Ze heeft de RvC om die reden gevraagd haar standpunt te herzien. De RvC heeft deze kwestie op 20 september opnieuw besproken. De Raad zal hierover op 24 oktober, wanneer zij in volledige samenstelling zal vergaderen, een besluit nemen en dat vervolgens communiceren met de Aw.

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[REDACTED] - [REDACTED]
[REDACTED]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58702-L2014

Datum

2-10-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De Aw verzoekt de RvC om de Aw op 25 oktober a.s. van haar besluit op de hoogte te stellen.

Tot slot

Al met al heeft de Aw een toereikend beeld kunnen krijgen van de governance bij Woonpalet. Daar heeft de transparantie van de verslagen van het overleg tussen de bestuurder en de RvC zeker een rol bij gespeeld. Maar bovenal was hier van belang de open en directe houding die zowel de bestuurder als de commissarissen ten toon spreidde. Verwacht mag worden dat die "tone at the top" ook doorklinkt elders binnen de organisatie. Sowieso is duidelijk dat binnen zo'n kleine organisatie de lijntjes kort zijn, men dicht op elkaar zit en er weinig voor elkaar verborgen blijft. Die transparantie biedt voordelen en als dat gepaard gaat met een sfeer van vertrouwen en samenwerking, kan de toekomst met vertrouwen worden tegemoet gezien.

Wij danken de bestuurder en de RvC voor de prettige en open gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted] - [Redacted]
[Redacted]@lient.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58702-L2014

Datum

2-10-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L2068
Rhenam Wonen
t.a.v. het bestuur
Postbus 188
3910 AD RHENEN

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

██████████
██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-57986-L2068

Datum 17 oktober 2017
Betreft Bevindingen governance inspectie 2017

Geachte heer Rink,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In de brochure 'Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen' van de Aw de dato 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht. In dat kader is op 12 september 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie.

Governance onderzoek

Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang.

Het governance-onderzoek is gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). Centraal staan de "checks and balances" en 'countervailing power'. Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie en de relatie met stakeholders.

Voor het governance onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende documenten: het visitatierapport de dato 26 maart 2015, de beoordeling WSW de dato 23 november 2016, de managementletter 2016, het jaarverslag 2016, de integriteitscode 2014, het verslag van de zelfevaluatie onder externe begeleiding op 12 december 2016 en de verslagen van de vergadering van de RvC van de afgelopen twee jaar. De Aw heeft gesproken met de heer M. Rink. Daarna spraken wij met de RvC, die werd vertegenwoordigd door de heren G. Staal (voorzitter), M. Muller (vicevoorzitter) en B. Ploeg(huurderscommissaris). Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door ██████████ en ██████████ (Aw) was bij deze inspectie als toehoorder aanwezig.

Het onderzoek naar governance van de Aw wordt vastgelegd in een brief, die voor hoor en wederhoor aan de corporatie wordt toegestuurd. In deze brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Voor het

onderzoek selecteert de Aw een beperkt aantal onderwerpen. Voor deze onderwerpen signaleert de Aw mogelijke risico's in de governance op basis van het beoordelingskader. Daarom geeft de brief geen totaal beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie.

Algemeen/organisatie

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Rhenam Wonen beschikt over een managementsysteem dat de kernprocessen dekt. Uw PDCA-cyclus is voldoende verankerd in de organisatie. Uw accountant geeft in de RvC vergadering van januari 2017 aan dat Rhenam Wonen de zaken goed op orde heeft. Zowel de werkprocessen als de werkwijze van de voormalige Rhenense Woningstichting zijn behouden na de fusie in 2016 met Woningstichting Amerongen. Na de fusie heeft Rhenam Wonen in 2017 een consolidatiejaar. Verschillende beleidszaken zijn onder handen, zoals de portefeuillestrategie en financieringsstrategie, ontwikkeling van het assetmanagement en de verdere uitwerking en implementatie van het integrale risicomangement. Het WSW zal dit najaar deze zaken inhoudelijk met u bespreken. Graag ontvangen wij een afschrift van de beoordeling.

De Aw ziet dat implementatie van de Woningwet en de fusie een enorme inspanning heeft gevraagd van uw organisatie. Door de beperkte omvang van uw organisatie is de beschikbaarheid van de vereiste competenties kwetsbaar. U onderkent dit risico. Door de samenwerking met andere corporaties in "Deelgoed" wil u deze kwetsbaarheid verkleinen. Daarnaast werft u waar nodig nieuwe medewerkers, zoals de recent aangestelde bestuurssecretaris. Verder besteedt u expliciet aandacht aan de ontwikkeling en versterking van de werkorganisatie door het stimuleren van de talentontwikkeling ("denkkracht") van de medewerkers en coachend leiderschap. De oude familiale cultuur geeft een bijzondere betrokkenheid van de medewerkers. U wilt de vaardigheid om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag in de organisatie nog verder ontwikkelen. U heeft hiermee een start gemaakt door een DISC training te doen, eerst als RvC, bestuur en MT en vervolgens met alle medewerkers.

In 2017 heeft Rhenam Wonen een controller en een bestuurssecretaris aangesteld. De controller heeft op basis van een (risico)inventarisatie een werkprogramma opgesteld, welke is besproken met de RvC. De controller rapporteert zijn bevindingen aan het bestuur en de RvC.

De bestuurssecretaris rapporteert haar bevindingen met betrekking tot de compliance. Verder is zij altijd aanwezig bij de RvC-vergaderingen. Het valt ons op dat de RvC (nog) geen gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid om de controller en de bestuurssecretaris een specifieke opdracht mee te geven. De RvC geeft wel de accountant specifieke aandachtspunten.

Rhenam actualiseert op dit moment de integriteitscode. Tijdens de tweemaandelijks personeelsbijeenkomsten wordt actief gesprek gevoerd over

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[REDACTED]
[REDACTED]@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-57986-L2068

Datum
17-10-2017

integriteit. U heeft een aantal casussen voorgelegd, met als doel integriteitszaken bespreekbaar te maken.

Het thema integriteit komt niet als zodanig aan de orde in de vergaderingen van de RvC. In het gesprek gaf de raad aan wel degelijk gevoelige kwesties op het gebied van integriteit aan elkaar (en eventueel de bestuurder) te melden. De Aw raadt u aan om in de RvC vergadering periodiek het thema integriteit te agenderen, om zo ook binnen de raad een gedeeld normenkader te ontwikkelen.

Het bestuur

De bestuurder krijgt veel waardering van de RvC voor hetgeen dat hij de afgelopen jaren tot stand heeft gebracht. De RvC waardeert de bescheiden, sobere houding van de bestuurder. Als zichtbaar voorbeeld hiervan noemen zij de gekozen leaseauto. De Aedes benchmark geeft aan dat de anders altijd zo bescheiden bedrijfslasten nu zijn toegenomen (c-categorie). Dit komt door de platte optelling met Woningstichting Amerongen. U bent vol vertrouwen dat dit komend jaar weer normaliseert.

In het jaarverslag schrijft de RvC dat de bestuurder een goede relatie heeft opgebouwd met medewerkers, externe partijen en belanghouders. Uit verschillende documenten blijkt dat u de maatschappelijke sensitiviteit van de organisatie wil versterken. U gaf aan dat u, de bestuurder, hierbij de belangrijkste driver bent.

De bestuurder gaf aan dat zijn enthousiasme en daadkracht soms een valkuil is omdat hij dan te ver voor de troepen uit marcheert. U bent u hiervan bewust en bewaakt de balans tussen daadkracht en luisteren. Verder heeft u daadkrachtig opgetreden toen de huurachterstand steeds weer toenam. Dit heeft geleid tot het vertrek van een medewerker.

De tegenkracht voor de bestuurder uit het MT en de interne werkorganisatie is in 2017 versterkt door het aanstellen van de bestuurssecretaris en de controller. Het MT voelt zich veilig genoeg om een eigen, soms tegengestelde, mening te uiten. Wel bent u samen met de RvC van mening dat de MT-leden zich nog verder moeten ontwikkelen, met name op het gebied van coachend leiderschap.

De RvC

De raad is van mening dat zij voldoende passend proactief is. Tijdens de inspectie gaf de raad aan dat vanuit de achtergrond van de diverse leden is voldoende relevante en actuele kennis beschikbaar. Daarnaast wordt vanuit Rhenam ruimvoldoende (proactief) informatie geleverd. Hierdoor kent de raad geen dringende behoefte om meer proactief te zijn.

De zelfevaluatie geeft een beeld van een Raad die de zaken goed op orde heeft en goede onderlinge relaties heeft met ruimte en respect. De RvC is van oordeel dat de raad voldoende divers is wat betreft deskundigheid en competenties. We hebben

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████
██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-57986-L2068

Datum
17-10-2017

besproken dat de Aw op basis van het overzicht in het jaarverslag de indruk krijgt dat de financieel-economische vastgoed profiel dominant is vertegenwoordigd. Uit de visitatie en uit de zelfevaluatie van de RvC blijkt dat versterking op menselijke vraagstukken en sociaal domein nodig is. Daarnaast "zou het goed zijn als er een vrouwelijke commissaris bij komt". Op dit moment werft u een nieuwe voorzitter. U heeft het bovenstaande als randvoorwaarden voor de selectie geformuleerd.

De zelfevaluatie noemt als verbeterpunt voor de raad het monitoren van afspraken en actiepunten. Tijdens de inspectie bleek dat op dit punt nog weinig verbetering is gerealiseerd.

In het gesprek over stakeholders gaf de RvC aan regelmatig contact te hebben met huurders. De contacten met overige stakeholders laat u over aan de bestuurder. De Aw vindt het van belang dat de raad voldoende oog heeft voor alle stakeholders. Bij de toetsing van de te werven commissaris zal de Aw bijzondere aandacht hebben voor de diversiteit en aanwezige competenties in de RvC.

Tenslotte hebben wij met de RvC gesproken over het vermogen om (zelf)kritisch zijn. Wij constateerden in het gesprek dat het moeilijk is om zelfkritisch te zijn (zeven keer "wij doen het uitstekend"), wanneer het goed gaat. Ook de zelfevaluatie was niet erg kritisch. De Aw is van mening dat een zelfkritische houding het toezicht versterkt. Wij raden u aan om de komst van de nieuwe commissaris te benutten om nieuwe feedback te krijgen.

Relatie RvC - bestuur

De relatie met de bestuurder is open en zakelijk. De bestuurder vindt het samenspel constructief, de raad geeft voldoende vertrouwen. De sfeer is open, deskundig, to the point en kritisch. Belangrijke besluiten krijgen nadrukkelijk de aandacht en wanneer nodig is er voldoende tegenkracht. Als centraal voorbeeld van dynamiek, tegenkracht en passend ingrijpen werd meerdere malen het dossier Allemanswaard genoemd. U had hierover met de RvC een verschil van inzicht, waarna u de plannen heeft bijgesteld.

De RvC is zich bewust van de drie rollen. De bestuurder geeft aan dat de werkgeversrol nog kan verbeteren, door het afspreken van een concrete taakstelling naast het realiseren van het jaarplan.

Conclusie

Systemen en kwaliteit van de organisatie worden adequaat beheerst. De RvC kan verbeteren door periodiek aandacht te hebben voor integriteit. Het bestuur vervult een voorbeeldrol en laat daadkracht zien. U heeft aangegeven dat u de denkkraft van de organisatie wil versterken en de aanspreekcultuur stimuleert. De relatie tussen bestuur en RvC laat een gezonde dynamiek zien wat betreft afstand en betrokkenheid. Het is belangrijk dat de RvC verbetering zoekt door meer diversiteit

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@lient.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-57986-L2068

Datum
17-10-2017

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

in competenties, met aandacht voor het sociaal domein. Daarnaast is het belangrijk dat de raad voldoende zelfkritisch blijft.

Op basis van het onderzoek hebben wij het beeld dat de governance van een voldoende niveau is.

Tot slot

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC voor de open gesprekken.

Met vriendelijke groet,

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR IJT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,


**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-57986-L2068

Datum

17-10-2017



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L2083
Woningstichting Nieuwkoop
t.a.v. het bestuur
Postbus 122
2420 AC NIEUWKOOP

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58445-L2083

Datum 13 november 2017
Betreft governance inspectie

Geacht bestuur en Raad van Commissarissen,

Op 6 september 2017 vond bij Woningstichting Nieuwkoop een governance inspectie plaats. De Autoriteit woningcorporaties, hierna Aw, onderzocht de governance van uw organisatie waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen, hierna RvC. Tijdens de inspectie vonden gesprekken plaats met mevrouw Barnard (bestuurder) en de heer 10.2.e (financieel manager). Aansluitend aan dit onderhoud vond een overleg plaats met de RvC, te weten: de heer E.J. Koeslag, voorzitter, mevrouw. drs. A.W.M. van der Heide-Huijsmans en de heer drs. H.G. Bogerd.

In deze brief maak ik de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding op de governance inspectie heeft de Aw gebruik gemaakt van onder andere de volgende documenten:

- verslagen van de RvC vergaderingen van 2016 en 2017;
- verslag zelfevaluatie 2017 van de RvC;
- uitkomst businessrisks 2017 WSW;
- visitatierapport 2015

Het visitatierapport dateert van september 2015 en betreft de periode 2011-2014. Hoewel het visitatierapport niet van zeer recente datum is, maken wij naast onze eigen bevindingen toch gebruik van de analyse uit het visitatierapport omdat het rapport reflecteert over een dynamische periode van de woningstichting.

In deze brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen wordt geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert biedt de brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Hieronder treft u mijn bevindingen aan.

Algemeen

WSN heeft zich in voorgaande jaren als dorpsontwikkelaar opgeworpen en daarmee heeft ze een ambitieuze en risicovolle koers gevaren. Het CFV gaf in 2012 een negatieve beoordeling af op basis van de ingediende prognoses. Deze beoordeling werd voorafgegaan door een bestuurswisseling en veranderingen in de bezetting van de RvC. Een herstelplan werd opgesteld en de strategische koers werd gewijzigd van ontwikkelaar naar die van beheerder. Een pas op de plaats was noodzakelijk om de om de basis op orde te krijgen.

De visitatiecommissie constateert dat de nieuwe koers is vastgelegd in het ondernemingsplan en gericht is op de kerntaken, vanuit de waarden betrokken en beoordeelt Wst. als professioneel en resultaatgericht.

Relatie RvC-bestuurder

Uit de gesprekken die de Aw met u en de RvC heeft gevoerd is de relatie RvC en bestuurder omschreven als open met voldoende dynamiek. Bij uw aantreden in 2013 kreeg u als bestuurder de opdracht van de RvC om de financiën op orde te stellen, de organisatie te professionaliseren en het extern vertrouwen te herstellen. De RvC is tevreden over het functioneren van u als bestuurder en tevens over de relatie tussen de RvC en u. Ook Erly, de externe begeleider bij de zelfevaluatie van de RvC in 2017, is van mening dat de samenwerking RvC en directiebestuurder redelijk goed verloopt, maar stipt wel aan dat de onderlinge gemoedelijke sfeer een kritische houding van de RvC ten opzichte van de bestuurder mogelijk in de weg kan staan.

Toezichtsvisie

De RvC vermeldt zelf niet expliciet, door middel van een toezichtsvisie, aan op welke wijze hij de drie afzonderlijke rollen van een RvC – Toezichthouder, klankbord en werkgever - invult. In het jaarverslag 2017 geeft de RvC wel aan dat de werkgeversrol op onderdelen nog verder verbeterd kan worden door meer heldere doelstellingen af te spreken met de bestuurder. Het is de AW niet gebleken welke doelstellingen hier worden bedoeld. De AW is van oordeel dat de RvC dit zowel in zijn jaarverslag als in de praktijk beter kan uitwerken. Verder is de RvC voornemens om zelf meer de agenda te bepalen en daar verdere afspraken met de bestuurder over te maken.

U als bestuurder geeft aan de klankbordfunctie van de RvC te willen stimuleren door het stellen van veel vragen. Op deze wijze wilt u de RvC meenemen in de overwegingen die aan de besluit- en planvorming ten grondslag liggen.

De aandacht van de RvC heeft zich in de afgelopen jaren met name gericht op de voortgang en afwikkeling van de projecten. Ook de bestuurder vindt dat de RvC de afgelopen jaren scherper op projecten is geworden. Het is hierbij niet voorgekomen dat de RvC daadwerkelijk heeft moeten ingrijpen. Verder is de RvC van oordeel dat de informatievoorziening de afgelopen jaren sterk verbeterd is met uw komst als bestuurder. Het meerjaren beleidsplan, dat met

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58445-L2083

Datum

13-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

ondernemingsplan met inbreng van stakeholders en medewerkers is opgesteld, vertaalt zich naar een jaarplan waarvan de uitvoering wordt bewaakt door de RvC.

Softcontrols

In de zelfevaluatie geeft de RvC aan dat de informatievoorziening op harde feiten voldoende is, maar dat nog wel meer geluisterd kan worden naar de informele zaken die niet op de agenda staan. Ook Erly geeft het belang aan om meer aandacht te besteden aan softcontrols. Opgemerkt dient te worden dat door de permanente educatie en het betrekken bij de RvC-vergaderingen van de manager Financiën en manager Woondiensten bij voor hen relevante onderwerpen, de RvC er voor zorgt dat informatieasymmetrie zoveel mogelijk wordt voorkomen. Ook vind er steeds een mondelinge terugkoppeling plaats tussen RvC en het MT over de besproken onderwerpen in de RvC vergadering.

RvC

WSN is een kleine corporatie waar de afstand tussen de RvC en de organisatie klein is. De RvC beschikt over een profielschets die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. De RvC besteedt aandacht aan de deskundigheid van zijn leden en werft openbaar. De samenstelling en achtergrond van de RvC is voldoende divers en competent om de verschillende rollen adequaat uit te kunnen voeren. Voor de werving van nieuwe leden en voor de herbenoemingen wordt gebruik gemaakt van externe bureaus.

Naar het oordeel van de RvC zijn de onderlinge verhoudingen binnen de RvC goed en er is sprake van een open communicatie waar ook ruimte is om elkaar op zaken aan te spreken.

Het visitatierapport geeft aan dat de bijzondere ontwikkelingen die WSN heeft doorgemaakt mede de oorzaak zijn geweest dat de RvC dicht op de organisatie heeft gefunctioneerd. Mede hierdoor is de toezichthoudende rol minder sterk ontwikkeld. Ik ben van mening dat dit nog een aandachtspunt is bij de verdere ontwikkeling van de RvC.

In 2013 heeft de RvC er voor gekozen om met drie in plaats van met de vijf leden verder te gaan. De RvC is tot dat besluit gekomen omdat hij van mening is dat hiermee de omvang van de RvC en de omvang van de organisatie beter in evenwicht is gebracht. Het bureau Erly, die de zelfevaluatie van de RvC in 2017 begeleidde, vroeg zich af of een kleine RvC met slechts drie leden niet veel kennis van de individuele leden vraagt. Een kleine bezetting veronderstelt brede profielen, met het gevaar dat de RvC minder als een team zou kunnen functioneren. Gelet op het voorgaande zou ik de RvC willen adviseren nog eens stil te staan bij de gewenste omvang van de raad.

De matrix van gedragscompetenties die Erly ter voorbereiding van de zelfevaluatie van de RvC heeft opgesteld geeft overigens wel aan dat de RvC van voldoende tot zeer goed scoort. Er zijn geen matige of niet voldoende scores weergegeven. Ten aanzien van de rollen die een RvC geacht wordt te beheersen stelt Erly dat daar nog wel een aantal aspecten, zoals Coördinator, Ideeëngever, Organisator &

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

■■■■■■■■■■@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58445-L2083

Datum

13-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Marktverkenner aan toegevoegd zou kunnen worden. Ik verwacht dat hiervoor meer ruimte kan ontstaan indien de RvC over een ruimer ledenaantal zou beschikken.

Erly signaleert dat WSN zich naar een nieuwe fase beweegt nu de situatie bij WSN inmiddels in control is, hetgeen om een andere rol van de RvC vraagt. De RvC zou zich meer als een sparringpartner moeten opstellen en daarbij tevens een meer kritische houding moeten ontwikkelen ten aanzien van de bestuurder. Dit vergt een eigen visie op de toekomst van WSN, die visie kan zich pas goed ontwikkelen indien de RvC aan de voorkant het gesprek met elkaar aangaat, door verschillende gezichtspunten in te brengen en zo de discussie aan te gaan. In mijn gesprek met de RvC is dit ook aan de orde gekomen. Nu u hebt aangekondigd uw functie als directeur-bestuurder neer te leggen vanwege de acceptatie van een nieuwe functie elders, is dit wellicht het moment voor de RvC om bij het werven van een nieuwe directeur-bestuurder de rolopvatting van RvC en directeur-bestuurder nog eens nader tegen het licht te houden.

In het gesprek met de AW vraagt de RvC zich wel af of één keer per twee jaar een zelfevaluatie met een externe begeleider niet te veel is voor een kleine corporatie als WSN. Ik constateer uiteindelijk dat de externe begeleider toch een aantal belangrijke aandachtspunten naar voren heeft gebracht die bij een eigen interne evaluatie wellicht niet aan de orde zouden zijn gekomen.

In 2014 zijn diverse statuten en reglementen in lijn met de Governancecode gebracht. De RvC beschikt inmiddels over een compleet toetsingskader bestaande uit verschillende documenten, zoals een ondernemingsplan, een strategisch voorraadbeleid, diverse statuten zoals een verbindingsstatuut, een treasurystatuut en een investeringsstatuut. Risico's worden regelmatig in kaart gebracht en besproken.

Als aandachtspunten ziet de RvC het realiseren van duurzaamheid als een uitdaging. Het voorraadbeleid is meerjarig en goed in beeld gebracht, wat een grotere horizon geeft. Door middel van de kwartaalrapportages wordt de uitputting van de onderhoudsbegroting nauwlettend gevolgd. De RvC geeft aan dat renovatie en groot onderhoudsplannen steeds na overleg met en inspraak van de bewoners worden opgesteld.

Op basis van uw nevenactiviteiten lijkt geen sprake te zijn van mogelijke belangenverstrengeling en kan elk lid onafhankelijk haar oordeel geven.

Stakeholders

De RvC en bestuurder hebben oog voor de belangen van stakeholders. Dit wordt bevestigd door de positieve waardering van de stakeholders in het visitatierapport. Het versterken van de rol en het betrekken van de huurders heeft de bijzondere aandacht van zowel de RvC als de bestuurder.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58445-L2083

Datum

13-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Bestuur

U wilt meer aandacht besteden aan soft controls ofwel gedrag en houding in de organisatie. Hieraan geeft u onder ander invulling aan door integriteit een vast onderdeel van de agenda van het management team te laten zijn en jaarlijks een integriteit bevorderende activiteit uit te voeren bijvoorbeeld dilemmatrainingen.

Interne tegenkracht

De interne tegenkracht van het bestuur wordt onder andere gevormd door het management team. Het management team bestaat uit naast de bestuurder uit twee managers: Financiën en Woondiensten. De Aw heeft alleen de manager Financiën gesproken. Daarom heeft de Aw geen compleet beeld kunnen vormen van de tegenkracht van het management. De RvC is van mening dat het management team nog een slag moet maken om meer verantwoordelijkheid te nemen. Ik ga ervan uit dat dit ook wordt opgepakt.

Met minder dan 2.500 wooneenheden is WSN niet verplicht om over een onafhankelijke controller te beschikken. Met collega-corporaties worden verkennende gesprekken gevoerd om te bezien of er samenwerking mogelijk is op diverse terreinen. Mogelijk zou het delen van de controlfunctie daar een onderdeel van kunnen zijn. Er vindt al wel overleg plaats tussen de manager Financiën en zijn collega van een naburige corporatie waarbij informatie en praktijksituaties worden uitgewisseld om zo van elkaar te leren. Ik ben van mening dat de invulling van een controlfunctie ook een belangrijke bijdrage levert aan het gezond functioneren van kleine corporaties en juich het aangaan van onderlinge samenwerkingsverbanden op dit gebied dan ook toe.

Prestatieafspraken

Het is WSN in 2017 niet gelukt prestatieafspraken met de gemeente te maken. Een wat stroeve relatie met de gemeente is hier mede oorzaak van. De RvC verwacht overigens dat voor komend jaar dat er wel weer prestatieafspraken gemaakt zullen worden. In 2015 is in opdracht van de gemeente Nieuwkoop, Woondiensten Aarwoude en Woningstichting Nieuwkoop een woningmarktonderzoek gedaan. Op basis hiervan is de Woonvisie opgesteld.

Tenslotte

De Aw vraagt u of u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC voor de open gesprekken en de medewerking aan de inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
namens deze,
DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58445-L2083

Datum

13-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[REDACTED]
[REDACTED]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58445-L2083

Datum

13-11-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L2085
Stichting Woonplus Schiedam
t.a.v. het bestuur
Postbus 25
3100 AA SCHIEDAM

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-59101-L2085

Datum 24 oktober 2017
Betreft Governance inspectie

Geacht bestuur, geachte raad,

Inleiding

Op 26 september 2017 vond bij Stichting Woonplus Schiedam een governance inspectie plaats. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderzocht de governance van uw organisatie waarbij de aandacht met name was gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC). Tijdens de inspectie vonden gesprekken plaats met het bestuur en de RvC. In deze brief maak ik de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving ik de verslagen van de RvC over 2016 en 2017 (voor zover beschikbaar), de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC in 2016. Daarnaast maakte ik gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport van 12 juni 2017 en het jaarverslag 2016. De Governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Het onderzoek naar governance door de Aw wordt vastgelegd in een brief, die eerst voor hoor en wederhoor aan de corporatie wordt toegestuurd. In de brief worden de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen wordt geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt deze brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader. Deze brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft.

Tijdens deze inspectie stelde ik samen met mijn collega mevrouw 10.2 e gerichte vragen. Wij hebben een overleg gehad met de heer Venhuizen (directeur-bestuurder) en ██████████ (manager Bedrijfsvoering en Control). Daarnaast hebben wij gesproken met vier van de vijf leden van de RvC. Wij hebben met u onder meer gesproken over de volgende onderwerpen:

- Relatie RvC – bestuurder;
- RvC;
- Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen, zoals positie controller, relatie met stakeholders, aanbestedingsbeleid, zorgvastgoed en integriteit.



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concludeer ik dat uw corporatie, bij de door ons onderzochte en besproken onderwerpen op hoofdlijnen voldoet aan de criteria van "good governance", zoals door ons gedefinieerd. Onze observaties zijn hierna toegelicht.

Algemene observatie

Woonplus Schiedam is in Schiedam de enige woningcorporatie met substantieel woningbezit; de organisatie heeft circa 11.500 woningen in beheer. Mede daarom worden door belanghebbenden de volkshuisvestelijke ambities in Schiedam één op één vertaald in een opgave voor Woonplus Schiedam. Woonplus Schiedam heeft in 2013 haar koers noodgedwongen bijgesteld omdat de volkshuisvestelijke ambities financieel niet haalbaar bleken. In overleg met onder meer het CFV en WSW is in de jaren daarna een verbeterplan geïmplementeerd. Door minder sloop-nieuwbouw te realiseren en meer in te zetten op onderhoud en verbetering is de corporatie toch volkshuisvestelijk behoorlijk actief geweest en is de financiële positie verbeterd. Belanghebbenden realiseren zich door dit duidelijke signaal dat de financiële positie van Woonplus Schiedam een grens heeft die bepalend is voor het realiseren van de volkshuisvestelijke ambities.

De Aw ziet een corporatie die haar zaken op het gebied van governance op 'orde' wil hebben en op orde heeft. Een sterke PDCA-cyclus legt hiervoor een goede basis. De externe verantwoording en legitimatie scoren prima. Het intern toezicht blijft enigszins achter ten opzichte van de andere governance onderdelen in de meer dan goede beoordeling door de visitatiecommissie. Niettemin scoort het interne toezicht nog een ruime voldoende.

Relatie RvC –bestuurder

Uit de inspectie blijkt dan ook dat uw organisatie ten aanzien van governance de zaken goed op orde heeft. In het gesprek komen zowel het bestuur als de RvC als lerend, kritisch en transparant over. De algemene indruk van de Aw over de RvC is dat zij in staat is adequaat toezicht te houden. De samenstelling is divers en er is deskundigheid op de diverse aandachtsgebieden.

Zoals bij u bekend is, gaat de wetgever in de governance van een woningcorporatie uit van zogenoemde 'checks and balances' en 'countervailing power' in de relatie tussen een bestuur en RvC. Naast de wederzijdse controle en evenwicht tussen de RvC en het bestuur onderling, zijn bij een adequaat functionerende RvC voor alle betrokkenen de drie rollen van de RvC duidelijk. Het gaat hier om de rol van de RvC als toezichthouder op het bestuur, als klankbord voor het bestuur en als 'werkgever' van het bestuur. In de laatste rol van de RvC wordt in ieder geval jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeeld. De RvC geeft aan tevreden te zijn met de wijze waarop de bestuurder zijn rol vervult. In dit kader wordt de rol van de bestuurder elk jaar door de RvC geëvalueerd.

De relatie van de RvC en de bestuurder is een belangrijk onderwerp van gesprek geweest bij deze inspectie. Dit onderwerp is tevens ook een belangrijk onderwerp van gesprek geweest tijdens de zelfevaluatie van de RvC. De klankbordrol van de RvC voor de bestuurder kan beter benut worden opdat de bestuurder meer uitgedaagd wordt. De laatste evaluatie heeft in 2017 plaatsgevonden en is begeleid door een externe partij. Er is in voldoende mate sprake van een open

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk
CT2017-AW-59101-L2085

Datum
24-10-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

sfeer terwijl men toch zakelijk opereert als toezichthouder. U kunt uw zelfevaluatie nog verder aanscherpen door ook het individueel functioneren van raadsleden te evalueren. Een individuele evaluatie zorgt ervoor dat zaken bespreekbaar worden gemaakt, waardoor de leden ook individueel in hun rol als intern toezichthouder kunnen groeien.

RvC

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de RvC zich verdiept in haar rol. De raad volgt ontwikkelingen op de diverse vakgebieden actief door het volgen van diverse opleidingen. Alle verplichte PE-punten zijn door de RvC behaald.

De RvC laat zien dat zij een strategische discussie met de bestuurder kan voeren over de opgave en risico's op langere termijn voor Woonplus Schiedam blijkens de discussies rond de projecten Nolenstraat en Fabriplein. Ook blijkt uit het gesprek dat de RvC voldoende in staat is om in te grijpen wanneer dat nodig mocht zijn. De RvC houdt voldoende afstand tot de bestuurder, blijft kritisch en zorgt dat ze wordt gevoed met informatie van derden, onder andere door gesprekken met de OR, controller, huurders en andere belanghebbenden. Mede hierdoor heeft de RvC voldoende aandacht voor sturing via soft controls.

De RvC evalueert haar functioneren jaarlijks op kritische wijze en laat zich daar bij gelegenheid extern in ondersteunen. Het geïmplementeerde toetsingskader van de RvC beoordelen wij als voldoende. Het individueel functioneren van de leden mag daar zoals eerder al vermeld meer aandacht krijgen.

Bestuur

De interne tegenkracht van het bestuur wordt onder andere gevormd door het management team. Het management team wordt gevormd door de managers van de afdelingen Wonen, Vastgoed, Bedrijfsvoering & Control en de Adviseur Reputatie en Organisatieontwikkeling. Besluitvorming vindt doorgaans plaats in consensus door het management waaronder de bestuurder. Er is voldoende ruimte voor discussie alvorens besluitvorming plaatsvindt. Dit bevordert de acceptatie van het genomen besluit. Het bestuur heeft voldoende aandacht voor sturing via soft controls.

Het huidige bestuur heeft een positieve rol gespeeld om in 2013 het ambitieniveau bij te stellen naar een financieel haalbaar niveau. Mede hierdoor is er vertrouwen vanuit de Aw dat ook in de toekomst dergelijke investeringsrisico's voldoende aandacht zullen krijgen.

Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen

Positie controller

Woonplus Schiedam heeft een controller, die in een afzonderlijke organisatie-eenheid is opgenomen en direct onder de bestuurder ressorteert, zoals bedoeld in artikel 105 van het Btiv. Vanwege de recente historie had men voorafgaand de organisatie al versterkt met een aantal controllers. Hierdoor was men terughoudend om aan de wettelijke verplichting te voldoen; er was weinig ruimte voor toegevoegde waarde. De Aw is verheugd dat u uiteindelijk er wel voor gekozen heeft om ook aan dit element van de woningwet te voldoen. De kwaliteit van het risico management en de PDCA cyclus achten wij dan ook ruim voldoende.

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-59101-L2085

Datum

24-10-2017



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[REDACTED]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-59101-L2085

Datum

24-10-2017

Zorgvastgoed

Woongoed heeft geen woongelegenheden die zich laten kwalificeren als zorgvastgoed.

Integriteit en voorkomen van belangenverstrengeling

In de gesprekken komt naar voren dat de RvC heel alert is op de eventuele schijn van belangenverstrengeling, mogelijke strijdigheid met het belang van Woonplus Schiedam. Het onderwerp integriteit krijgt informeel en formeel aandacht binnen uw organisatie. De Aw heeft de indruk dat u zich er voldoende van bewust dit onderwerp actueel beleidsmatig vorm te geven, door het 'levend' te maken en te houden. Het regelmatig opnieuw herijken van het integriteitbeleid en het blijven uitwisselen van gedachten over dit onderwerp kan daarbij een nuttige rol spelen.

Wij hebben ook uw aanbestedingsbeleid besproken. Uw procedure geeft op dit moment geen aanleiding tot het maken van opmerkingen.

Relatie stakeholders

Uw corporatie onderhoudt een goede relatie met de gemeente Schiedam; dit blijkt onder meer uit de gemaakte prestatie afspraken en de publicatie "ons Bod" van 30 juni 2016. U probeert actief invulling om de lokale verankering van het volkshuisvestelijke beleid vorm te geven. U betreft uw huurdersorganisatie SOBO nadrukkelijk bij de beleidsvorming.

Ik constateer dat u zeer actief uw stakeholders betreft bij uw organisatie en daarmee blijkt geeft van een grote maatschappelijke betrokkenheid.

Wij danken de RvC en het bestuur voor de medewerking aan de inspectie en de open sfeer waarin de gesprekken hebben plaatsgevonden. Indien deze brief nog aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoeken wij u contact op te nemen met mevrouw Mujkanovic of ondergetekende.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

