



Inspectie Leefomgeving en Transport  
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

> Retouradres: Postbus 16191, 2500 BD Den Haag

**Juridische Zaken**  
Rijnstraat 8  
Den Haag  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
T 070 456 18 66  
F 070 456 27 99  
www.ilent.nl  
**Contactpersoon**

Datum **29 MRT 2018**  
Onderwerp **Besluit op Wob-verzoek**

**Ons kenmerk**  
O-5-18-0010.001

Geachte

**Bijlage(n)**  
3

Op 30 januari 2018 heeft de afdeling Juridische Zaken van de ILT het verzoek gekregen om uw verzoek van 19 november 2017 te behandelen.

**Bij beantwoording:**  
Graag bovengenoemd  
postbusadres gebruiken en  
ons kenmerk en contactpersoon  
vermelden.

U vraagt om een overzicht van alle verrichtte governanceonderzoeken en de schriftelijke rapportages van deze onderzoeken. Met de Autoriteit Wonen (hierna: AW) heeft u kortgesloten dat uw verzoek ziet op de periode van 1 juli 2017 tot 19 november 2017.

#### **Procedure**

De ontvangst van uw verzoek is schriftelijk bevestigd bij brief van 1 februari 2018.

#### **Wettelijk kader**

Uw verzoek valt onder de reikwijdte van de Wet openbaarheid van bestuur (hierna: Wob). Voor de relevante Wob-artikelen verwijs ik u naar **bijlage 1**.

#### **Inventarisatie documenten**

Op basis van uw verzoek zijn zevenenzestig (67) documenten aangetroffen. U treft een overzicht van die documenten aan in **bijlage 2**.

#### **Zienswijzen**

U bent er mondeling over geïnformeerd dat de derde belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld een zienswijze te geven.

Twee belanghebbenden stellen dat van openbaarmaking moet worden afgezien op grond van artikel 10, lid 2, onder g, Wob betreffende het belang van het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.

Een belanghebbende heeft erop gewezen dat enkele passages uit een onderhavig document al openbaar gemaakt zijn op de website van die belanghebbende.

Overige belanghebbenden hebben aangegeven geen bezwaar te hebben tegen openbaarmaking van de documenten, met uitzondering van de daarin opgenomen persoonsgegevens.

### **Besluit**

Ik heb besloten uw verzoek te honoreren, met uitzondering van de in de documenten opgenomen persoonsgegevens op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e en met uitzondering van de bedrijfsgegevens op grond van artikel 10, tweede lid, onder g van de Wob.

Juridische Zaken

Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001

De volgende documenten zijn met uitzondering van de in de documenten opgenomen persoonsgegevens op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e en met uitzondering van de bedrijfsgegevens op grond van artikel 10, tweede lid, onder g van de Wob openbaar gemaakt:

1. De brief d.d. 22 december 2017 van de AW gericht aan Rijswijk Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 16 november 2017, met registratienummer L1122;
2. De brief d.d. 16 januari 2018 van de AW gericht aan de Woonstichting De Volmacht betreffende de governance inspectie d.d. 28 november 2017, met registratienummer L1899

De overige documenten worden – geanonimiseerd op grond van art. 10 lid 2 aanhef en onder e van de Wob – openbaar gemaakt.

Voor de motivering verwijs ik naar het onderdeel Overwegingen van dit besluit.

### **Overwegingen**

*Algemene overweging: openbaarheid t.a.v. een ieder*

Allereerst wil ik u wijzen op het volgende. Ingevolge artikel 3, vijfde lid, van de Wob, wordt een verzoek om informatie ingewilligd met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 10 en 11 van de Wob.

Het recht op openbaarmaking op grond van de Wob dient uitsluitend het publieke belang van een goede en democratische bestuursvoering. Het komt iedere burger in gelijke mate toe. Daarom kan ten aanzien van de openbaarheid geen onderscheid worden gemaakt naar gelang de persoon of de bedoeling of belangen van de verzoeker. Bij de te verrichten belangenafweging worden dan ook betrokken het algemene belang bij openbaarmaking van de gevraagde informatie en de door de weigeringsgronden te beschermen belangen, maar niet het specifieke belang van de verzoeker.

Evenmin kent de Wob een beperkte vorm van openbaarmaking. Dit betekent dat openbaarmaking van de gevraagde documenten uitsluitend aan u op grond van de Wob niet mogelijk is. Indien ik aan u de betreffende documenten verstrek, moet ik deze ook aan anderen geven indien zij daarom verzoeken. In dat licht vindt de onderstaande belangenafweging dan ook plaats.

#### *Informatie die reeds openbaar is*

De betreffende passages zijn op de website van de belanghebbende reeds openbaar gemaakt. Informatie kan slechts éénmaal openbaar gemaakt worden. Uit vaste jurisprudentie van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State (zie de uitspraak van 11 april 2012, LJN:BW1556) volgt dat informatie die naar haar aard reeds openbaar is niet nogmaals openbaar gemaakt kan worden. De betreffende passages worden derhalve niet met dit besluit openbaar gemaakt, ten behoeve van de leesbaarheid van het betreffende document wordt u voor wat deze passages betreft echter niet naar de vindplaats daarvan verwezen.

*De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer*

Op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob blijft verstrekking van informatie achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen het belang dat de persoonlijke levenssfeer wordt geëerbiedigd.

Juridische Zaken

Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001

In de openbaar te maken documenten staan persoonsgegevens van derden en ambtenaren. Hoewel derden, ambtenaren en andere bij de besluitvorming betrokken personen in hun beroepshalve functioneren als zodanig niet ten volle een beroep kunnen doen op de persoonlijke levenssfeer, geldt dit volgens vaste rechtspraak wel voor gegevens als namen, telefoonnummers (werk en privé), e-mailadressen en handtekeningen en parafen. Namen en andere naar een persoon herleidbare gegevens zijn immers persoonsgegevens en het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer kan zich tegen het openbaar maken van dergelijke informatie verzetten. Van openbaarmaking van deze informatie wordt in beginsel afgezien indien het personen betreft, die niet uit hoofde van hun functie in de openbaarheid treden. Bij de informatie die in de in geding zijnde documenten is opgenomen, weegt naar mijn oordeel het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van deze derden en ambtenaren zwaarder dan het algemene, publieke belang van openbaarheid van deze informatie. In de documenten die openbaar worden gemaakt, zijn de persoonsgegevens van deze derden en ambtenaren om de hiervoor aangegeven redenen verwijderd. U treft daar geen specificatie per document over aan.

Ten overvloede merk ik op dat deze handelwijze in lijn is met de huidige jurisprudentie. Ik verwijs naar de uitspraken van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State van 18 juli 2007 (ECLI:NL:RVS:2007:BA9807), van 19 december 2012 (ECLI:NL:RVS:2012:BY6746) en van 12 juni 2013 (ECLI:NL:RVS:2013:CA2883).

*Het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling*

Op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder g, van de Wob blijft verstrekking van informatie achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen het belang van het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.

In de betreffende documenten beschrijven de belanghebbenden hun voorgenomen strategie voor wat de inrichting van hun bedrijfsprocessen en hun positie in de markt betreft. Indien derden kennis zouden kunnen nemen van deze informatie zouden deze derden hierop kunnen inspelen en ten nadele van deze belanghebbenden een gunstigere positie op de markt kunnen innemen.

Algehele openbaarmaking van de betreffende documenten zou dan ook een onevenredige benadeling van de belanghebbenden inhouden. Het belang bij het voorkomen van onevenredig nadeel weegt hier zwaarder dan het algemene belang van openbaarmaking. Derhalve worden de delen van de documenten waarin deze informatie is opgenomen niet openbaar gemaakt.

**Plaatsing op internet**

Het besluit wordt geanonimiseerd op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) geplaatst.

Een afschrift van dit besluit zend ik aan de belanghebbenden.

Hoogachtend,

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
namens deze,

**Juridische Zaken**

**Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001**

**Maarten Schurink**  
*Secretaris-generaal*

**Bezwaarclausule**

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit daartegen per brief bezwaar maken bij de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, t.a.v. Directie Constitutionele Zaken en Wetgeving, Postbus 20301, 2500 EH DEN HAAG. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, voorzien zijn van een datum alsmede de naam en het adres van de indiener en dient vergezeld te gaan van de gronden waarop het bezwaar berust en, zo mogelijk, een afschrift van het besluit waartegen het bezwaar is gericht.

## Bijlage 1 – Relevante artikelen uit de Wob

Juridische Zaken

### Artikel 1

In deze wet en de daarop berustende bepalingen wordt verstaan onder:

Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001

- a. document: een bij een bestuursorgaan berustend schriftelijk stuk of ander materiaal dat gegevens bevat;
- b. bestuurlijke aangelegenheid: een aangelegenheid die betrekking heeft op beleid van een bestuursorgaan, daaronder begrepen de voorbereiding en de uitvoering ervan;
- c. intern beraad: het beraad over een bestuurlijke aangelegenheid binnen een bestuursorgaan, dan wel binnen een kring van bestuursorganen in het kader van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een bestuurlijke aangelegenheid;
- d. niet-ambtelijke adviescommissie: een van overheidswege ingestelde instantie, met als taak het adviseren van een of meer bestuursorganen en waarvan geen ambtenaren lid zijn, die het bestuursorgaan waaronder zij ressorteren adviseren over de onderwerpen die aan de instantie zijn voorgelegd. Ambtenaren, die secretaris of adviserend lid zijn van een adviesinstantie, worden voor de toepassing van deze bepaling niet als leden daarvan beschouwd;
- e. ambtelijke of gemengd samengestelde adviescommissie: een instantie, met als taak het adviseren van één of meer bestuursorganen, die geheel of gedeeltelijk is samengesteld uit ambtenaren, tot wier functie behoort het adviseren van het bestuursorgaan waaronder zij ressorteren over de onderwerpen die aan de instantie zijn voorgelegd;
- f. persoonlijke beleidsopvatting: een opvatting, voorstel, aanbeveling of conclusie van een of meer personen over een bestuurlijke aangelegenheid en de daartoe door hen aangevoerde argumenten;
- g. milieu-informatie: hetgeen daaronder wordt verstaan in artikel 19.1a van de Wet milieubeheer;
- h. hergebruik: het gebruik van informatie die openbaar is op grond van deze of een andere wet en die is neergelegd in documenten berustend bij een overheidsorgaan, voor andere doeleinden dan het oorspronkelijke doel binnen de publieke taak waarvoor de informatie is geproduceerd;
- i. overheidsorgaan:
  - 1°. een orgaan van een rechtspersoon die krachtens publiekrecht is ingesteld,
  - 2°. een ander persoon of college, met enig openbaar gezag bekleed.

### Artikel 3

1. Een ieder kan een verzoek om informatie neergelegd in documenten over een bestuurlijke aangelegenheid richten tot een bestuursorgaan of een onder verantwoordelijkheid van een bestuursorgaan werkzame instelling, dienst of bedrijf.
2. De verzoeker vermeldt bij zijn verzoek de bestuurlijke aangelegenheid of het daarop betrekking hebbend document, waarover hij informatie wenst te ontvangen.
3. De verzoeker behoeft bij zijn verzoek geen belang te stellen.
4. Indien een verzoek te algemeen geformuleerd is, verzoekt het bestuursorgaan de verzoeker zo spoedig mogelijk om zijn verzoek te preciseren en is het hem daarbij behulpzaam.
5. Een verzoek om informatie wordt ingewilligd met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 10 en 11.

## Artikel 7

Juridische Zaken

1. Het bestuursorgaan verstrekt de informatie met betrekking tot de documenten die de verlangde informatie bevatten door:

- a. kopie ervan te geven of de letterlijke inhoud ervan in andere vorm te verstrekken,
- b. kennisneming van de inhoud toe te staan,
- c. een uittreksel of een samenvatting van de inhoud te geven, of
- d. inlichtingen daaruit te verschaffen.

Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001

2. Het bestuursorgaan verstrekt de informatie in de door de verzoeker verzochte vorm, tenzij:

- a. het verstrekken van de informatie in die vorm redelijkerwijs niet gevergd kan worden;
- b. de informatie reeds in een andere, voor de verzoeker gemakkelijk toegankelijke vorm voor het publiek beschikbaar is.

3. Indien het verzoek betrekking heeft op milieu-informatie als bedoeld in artikel 19.1a, eerste lid, onder b, van de Wet milieubeheer, verstrekt het bestuursorgaan, zo nodig, en indien deze informatie voorhanden is, tevens informatie over de methoden die zijn gebruikt bij het samenstellen van eerstbedoelde informatie.

## Artikel 10

1. Het verstrekken van informatie ingevolge deze wet blijft achterwege voor zover dit:

- a. de eenheid van de Kroon in gevaar zou kunnen brengen;
- b. de veiligheid van de Staat zou kunnen schaden;
- c. bedrijfs- en fabricagegegevens betreft, die door natuurlijke personen of rechtspersonen vertrouwelijk aan de overheid zijn meegedeeld;
- d. persoonsgegevens betreft als bedoeld in paragraaf 2 van hoofdstuk 2 van de Wet bescherming persoonsgegevens, tenzij de verstrekking kennelijk geen inbreuk op de persoonlijke levenssfeer maakt.

2. Het verstrekken van informatie ingevolge deze wet blijft eveneens achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:

- a. de betrekkingen van Nederland met andere staten en met internationale organisaties;
- b. de economische of financiële belangen van de Staat, de andere publiekrechtelijke lichamen of de in artikel 1a, onder c en d, bedoelde bestuursorganen;
- c. de opsporing en vervolging van strafbare feiten;
- d. inspectie, controle en toezicht door bestuursorganen;
- e. de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer;
- f. het belang, dat de geadresseerde erbij heeft als eerste kennis te kunnen nemen van de informatie;
- g. het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.

3. Het tweede lid, aanhef en onder e, is niet van toepassing voorzover de betrokken persoon heeft ingestemd met openbaarmaking.
4. Het eerste lid, aanhef en onder c en d, het tweede lid, aanhef en onder e, en het zevende lid, aanhef en onder a, zijn niet van toepassing voorzover het milieu-informatie betreft die betrekking heeft op emissies in het milieu. Voorts blijft in afwijking van het eerste lid, aanhef en onder c, het verstrekken van milieu-informatie uitsluitend achterwege voorzover het belang van openbaarmaking niet opweegt tegen het daar genoemde belang.
5. Het tweede lid, aanhef en onder b, is van toepassing op het verstrekken van milieu-informatie voor zover deze handelingen betreft met een vertrouwelijk karakter.
6. Het tweede lid, aanhef en onder g, is niet van toepassing op het verstrekken van milieu-informatie.
7. Het verstrekken van milieu-informatie ingevolge deze wet blijft eveneens achterwege voorzover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:
  - a. de bescherming van het milieu waarop deze informatie betrekking heeft;
  - b. de beveiliging van bedrijven en het voorkomen van sabotage.
8. Voorzover het vierde lid, eerste volzin, niet van toepassing is, wordt bij het toepassen van het eerste, tweede en zevende lid op milieu-informatie in aanmerking genomen of deze informatie betrekking heeft op emissies in het milieu.

**Juridische Zaken**

**Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001**

#### **Artikel 11**

1. In geval van een verzoek om informatie uit documenten, opgesteld ten behoeve van intern beraad, wordt geen informatie verstrekt over daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen.
2. Over persoonlijke beleidsopvattingen kan met het oog op een goede en democratische bestuursvoering informatie worden verstrekt in niet tot personen herleidbare vorm. Indien degene die deze opvattingen heeft geuit of zich erachter heeft gesteld, daarmee heeft ingestemd, kan de informatie in tot personen herleidbare vorm worden verstrekt.
3. Met betrekking tot adviezen van een ambtelijke of gemengd samengestelde adviescommissie kan het verstrekken van informatie over de daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen plaatsvinden, indien het voornemen daartoe door het bestuursorgaan dat het rechtstreeks aangaat aan de leden van de adviescommissie voor de aanvang van hun werkzaamheden kenbaar is gemaakt.
4. In afwijking van het eerste lid wordt bij milieu-informatie het belang van de bescherming van de persoonlijke beleidsopvattingen afgewogen tegen het belang van openbaarmaking. Informatie over persoonlijke beleidsopvattingen kan worden verstrekt in niet tot personen herleidbare vorm. Het tweede lid, tweede volzin, is van overeenkomstige toepassing.

## Bijlage 2 – Inventarislijst

Juridische Zaken

Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001

1. De brief d.d. 7 september 2017 van de AW gericht aan Bouwvereniging Woningbelang betreffende de governance inspectie d.d. 12 juli 2017, met registratienummer L0923;
2. De brief d.d. 30 november 2017 van de AW gericht aan de Noordwijkse Woningstichting betreffende de governance inspectie d.d. 31 oktober 2017, met registratienummer L2092;
3. De brief d.d. 7 november 2017 van de AW gericht aan Oosterpoort Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 26 juni 2017, met registratienummer L1670;
4. De brief d.d. 22 december 2017 van de AW gericht aan Rijswijk Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 16 november 2017, met registratienummer L1122;
5. De brief d.d. 14 november 2017 van de AW gericht aan Standvast Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 31 oktober 2017, met registratienummer L0237;
6. De brief d.d. 31 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Destion betreffende de governance inspectie d.d. 22 augustus 2017, met registratienummer L0641;
7. De brief d.d. 30 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Domesta betreffende de governance inspectie d.d. 18 oktober 2017, met registratienummer L0045;
8. De brief d.d. 17 oktober 2017 van de AW gericht aan de Stichting Eelder Woningbouw betreffende de governance inspectie d.d. 13 oktober 2017, met registratienummer L0568;
9. De brief d.d. 31 juli 2017 van de AW gericht aan de Stichting Mijande Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 13 juli 2017, met registratienummer L0178;
10. De brief d.d. 30 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Mozaïek Wonen betreffende de governance inspectie van d.d. 7 november 2017, met registratienummer L0232;
11. De brief d.d. 30 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Poort 6 betreffende de governance inspectie d.d. 24 augustus 2017, met registratienummer L1549;
12. De brief d.d. 13 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting QuaWonen betreffende de governance inspectie d.d. 31 oktober 2017, met registratienummer L0867;
13. De brief d.d. 22 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Tablis Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 3 oktober 2017, met registratienummer L0497;
14. De brief d.d. 9 augustus 2017 van de Aw gericht aan de Stichting Uithuizer Woningbouw betreffende de governance inspectie d.d. 3 juli 2017, met registratienummer L0688;
15. De brief d.d. 19 oktober 2017 van de AW gericht aan de Stichting Viverion betreffende de governance inspectie d.d. 13 september 2017, met registratienummer L0347;
16. De brief d.d. 10 januari 2018 van de AW gericht aan de Stichting Welbions betreffende de governance inspectie d.d. 17 oktober 2017, met registratienummer L1064;
17. De brief d.d. 11 juli 2017 van de AW gericht aan de Stichting Wonen Wittem betreffende de governance inspectie d.d. 4 juli 2017, met registratienummer L1622;



18. De brief d.d. 15 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woningbeheer De Vooruitgang betreffende de governance inspectie d.d. 21 september 2017, met registratienummer L1525;
19. De brief d.d. 16 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woonborg betreffende de governance inspectie d.d. 28 september 2017, met registratienummer L0666;
20. De brief d.d. 28 september 2017 van de Aw gericht aan de Stichting WoonForte betreffende de governance inspectie d.d. 2 augustus 2017, met registratienummer L0565;
21. De brief d.d. 7 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woonstad Rotterdam betreffende de governance inspectie van d.d. 14 september 2017, met registratienummer L0079;
22. De brief d.d. 1 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Zayaz betreffende de governance inspectie d.d. 28 september 2017, met registratienummer L0013;
23. De brief d.d. 9 november 2017 van de AW gericht aan Vallei Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 11 oktober 2017, met registratienummer L1543;
24. De brief d.d. 10 januari 2018 van de AW gericht aan de Stichting MIST HIER IETS ? voorheen De Bouwvereniging betreffende de governance inspectie d.d. 2 oktober 2017, met registratienummer L0033;
25. De brief d.d. 30 november 2017 van de AW gericht aan de Wassenaarsche Bouwstichting betreffende de governance inspectie d.d. 12 oktober 2017, met registratienummer L0272;
26. De brief d.d. 30 augustus 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Weststellingwerf betreffende de governance inspectie d.d. 16 augustus 2017, met registratienummer L0165;
27. De brief d.d. 29 september 2017 van de AW gericht aan de Woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet betreffende de governance inspectie d.d. 12 september 2017, met registratienummer L0295;
28. De brief d.d. 5 oktober 2017 van de AW gericht aan de Woningbouwvereniging Langedijk betreffende de governance inspectie d.d. 18 september 2017, met registratienummer L0305;
29. De brief d.d. 26 september 2017 van de AW gericht aan de Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken betreffende de governance inspectie d.d. 29 augustus 2017, met registratienummer L1585;
30. De brief d.d. 6 november 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Domus betreffende de governance inspectie d.d. 9 oktober 2017, met registratienummer L0669;
31. De brief d.d. 14 december 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Groninger Huis betreffende de governance inspectie d.d. 31 oktober 2017, met registratienummer L0740
32. De brief d.d. 19 oktober 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Ons Doel betreffende de governance inspectie d.d. 19 oktober 2017, met registratienummer L0682;
33. De brief d.d. 10 januari 2018 van de AW gericht aan de Woningstichting Parteon betreffende de governance inspectie d.d. 31 oktober 2017, met registratienummer L0059;
34. De brief d.d. 13 oktober 2017 van de AW gericht aan de Christelijke Woningstichting Patrimonium betreffende de governance inspectie d.d. 19 september 2017, met registratienummer L0380;

**Juridische Zaken**

**Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001**

35. De brief d.d. 23 november 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Veluwonen betreffende de governance inspectie d.d. 6 september 2017, met registratienummer L0782;
36. De brief d.d. 10 januari 2018 van de AW gericht aan de Wooncorporatie Prowonen betreffende de governance inspectie d.d. 26 september 2017, met registratienummer L0835;
37. De brief d.d. 9 november 2017 van de AW gericht aan de Christelijke Woongroep Marenland betreffende de governance inspectie d.d. 15 september 2017, met registratienummer L0449;
38. De brief d.d. 3 oktober 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Hulst betreffende de governance inspectie d.d. 19 september 2017, met registratienummer L0579;
39. De brief d.d. 2 november 2017 van de AW gericht aan de Woningstichting Jutphaas betreffende de governance inspectie d.d. 11 oktober 2017, met registratienummer L0837;
40. De brief d.d. 17 november 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Stek betreffende de governance inspectie d.d. 18 oktober 2017, met registratienummer L0157;
41. De brief d.d. 26 oktober 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Vryleve betreffende de governance inspectie d.d. 12 september 2017, met registratienummer L0331;
42. De brief d.d. 19 oktober 2017 van de AW gericht aan de Stichting Viverion betreffende de governance inspectie d.d. 13 september 2017, met registratienummer L0347;
43. De brief d.d. 12 september 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Zuidwest Friesland betreffende de governance inspectie d.d. 23 augustus 2017, met registratienummer L0676;
44. De brief d.d. 26 oktober 2017 van de AW gericht aan de Woningbouwvereniging St. Willibrordus betreffende de governance inspectie d.d. 12 september 2017, met registratienummer L1164;
45. De brief d.d. 13 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting 3B-Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 30 oktober 2017, met registratienummer L1215;
46. De brief d.d. 7 november 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting SallandWonen betreffende de governance inspectie d.d. 29 september 2017, met registratienummer L1506;
47. De brief d.d. 7 november 2017 van de AW gericht aan Wooninc. betreffende de governance inspectie d.d. 26 oktober 2017, met registratienummer L1519;
48. De brief d.d. 9 november 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Ons Huis betreffende de governance inspectie d.d. 19 september 2017, met registratienummer L1691;
49. De brief d.d. 22 januari 2018 van de AW gericht aan de Woonstichting Land van Altena betreffende de governance inspectie d.d. 30 augustus 2017, met registratienummer L1704;
50. De brief d.d. 23 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woongoed Zeist betreffende de governance inspectie d.d. 19 oktober 2017, met registratienummer L1713;
51. De brief d.d. 17 januari 2018 van de AW gericht aan de Stichting Woondiensten Enkhuizen betreffende de governance inspectie d.d. 13 oktober 2017, met registratienummer L1737;
52. De brief d.d. 27 februari 2018 van de AW gericht aan de Woningvereniging Nederweert betreffende de governance inspectie d.d. 24 oktober 2017, met registratienummer L1837;

**Juridische Zaken**

**Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001**

53. De brief d.d. 24 oktober 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woonplus Schiedam betreffende de governance inspectie d.d. 26 september 2017, met registratienummer L2085;
54. De brief d.d. 13 november 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Nieuwkoop betreffende de governance inspectie d.d. 6 september 2017, met registratienummer L2083;
55. De brief d.d. 17 oktober 2017 van de AW gericht aan Rhenam Wonen betreffende de governance inspectie d.d. 12 september 2017, met registratienummer L2068;
56. De brief d.d. 2 oktober 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woonpalet Zeewolde betreffende de governance inspectie d.d. 20 september 2017, met registratienummer L2014;
57. De brief d.d. 19 oktober 2017 van de AW gericht aan TIWOS Tilburgse Woonstichting betreffende de governance inspectie d.d. 7 juli 2017, met registratienummer L1913;
58. De brief d.d. 5 oktober 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woonkwartier betreffende de governance inspectie d.d. 7 september 2017, met registratienummer L1906;
59. De brief d.d. 16 januari 2018 van de AW gericht aan de Woonstichting De Volmacht betreffende de governance inspectie d.d. 28 november 2017, met registratienummer L1899;
60. De brief d.d. 27 november 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Valburg betreffende de governance inspectie d.d. 27 september 2017, met registratienummer L1893;
61. De brief d.d. 8 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Woningbeheer Betuwe betreffende de governance inspectie d.d. 28 augustus 2017, met registratienummer L1881;
62. De brief d.d. 30 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Oost Flevoland Woondiensten betreffende de governance inspectie d.d. 8 november 2017, met registratienummer L1861;
63. De brief d.d. 28 november 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Gendt betreffende de governance inspectie d.d. 18 september 2017, met registratienummer L1855;
64. De brief d.d. 22 november 2017 van de AW gericht aan de Stichting Mooiland betreffende de governance inspectie d.d. 1 november 2017, met registratienummer L1817;
65. De brief d.d. 21 september 2017 van de AW gericht aan Mercatus betreffende de governance inspectie d.d. 6 september 2017, met registratienummer L1804;
66. De brief d.d. 25 oktober 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting Woonvizier betreffende de governance inspectie d.d. 2 oktober 2017, met registratienummer L1802;
67. De brief d.d. 7 augustus 2017 van de AW gericht aan de Woonstichting de Zaligheden betreffende de governance inspectie d.d. 4 juli 2017, met registratienummer L1794.

**Juridische Zaken**

**Ons kenmerk  
O-5-18-0010.001**



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1122  
Stichting Rijswijk Wonen  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 195  
2280 AD RIJSWIJK ZH

**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-L1122

Datum 22 december 2017  
Betreft Governance Inspectie

Geacht bestuur en Raad van Commissarissen,

**Inleiding**

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' van de Aw dd. 26 juni 2017 wordt het toezicht op governance nader toegelicht.

Op 16 november 2017 vond bij u een governance inspectie plaats. Tijdens deze inspectie vonden gesprekken plaats met het de heer J. Putman (directeur-bestuurder a.i.), mevrouw E. Dubbelman (manager Wonen) en de ██████████. Daarna spraken wij gehad met de onafhankelijke controller, ██████████. Vanwege de vele bestuurswisselingen hebben wij ook gesproken met een delegatie van de Ondernemingsraad (OR). Verder hebben wij gesproken met de met de Raad van Commissarissen; de heer T. Beishuizen (voorzitter), de heer M.R. de Boer, de heer H. Koning, mevrouw C. Niestijl en de heer M. van Lente. In deze brief maak wij de resultaten van dit onderzoek kenbaar met de hieruit voortvloeiende opmerkingen en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving wij de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluaties van de RvC, alsmede de business risks brief van WSW. Daarnaast maakte wij gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2011-2014), de jaarstukken en de Aedes-benchmark. De Governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Het onderzoek naar governance wordt door de Aw 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. 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

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

- Bestuur en Raad van Commissarissen (RvC) en hun relatie;
- Organisatie en strategie;
- Integriteit;
- Recente bestuurswisselingen.

Hieronder treft u mijn observaties aan.

### **Eindconclusie/samenvatting en aandachtspunten/maatregelen**

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, duidelijk op weg is om te voldoen aan de criteria van "good governance", maar nog niet volledig voldoet aan alle criteria van "good governance".

De afgelopen jaren hebben er veel wisselingen op bestuursniveau op plaatsgevonden. Op dit moment wordt de bestuursfunctie wederom op interim-basis ingevuld. De organisatie heeft behoefte aan bestuurlijke continuïteit en duidelijkheid. Dit wordt onderkend door u allen. De organisatie is zich bewust van de nodige doorontwikkeling op het gebied van vastgoed en bedrijfsvoering. Het profiel van de huidige directeur-bestuurder a.i. sluit daar goed op aan. Besloten in zijn opdracht is de ambitie om Rijswijk Wonen op deze vlakken naar een hoger niveau te tillen.

Rijswijk Wonen heeft een solide financiële uitgangspositie. Op het gebied van de volkshuisvesting is er veel te doen in dit werkgebied. Hierdoor is er een forse ambitie bij Rijswijk Wonen om volkshuisvestelijke prestaties te leveren. Om dit te realiseren en de risico's goed te beheersen dient de Rijswijk Wonen nog enkele verbeteringen uit te voeren.

De RvC en het Bestuur van Rijswijk Wonen zorgen er voor dat er een governance verbeterplan wordt opgesteld. Dit document zal uiterlijk 1 maart 2018 in concept gereed zijn. Het verbeterplan beschrijft de huidige situatie (Ist), de gewenste situatie (Soll) en de noodzakelijke stappen die hier uit voortvloeien. Wij verzoeken het bestuur om dit verbeterplan met ons af te stemmen. Wij gaan de voortgang monitoren. Het verbeterplan zal onder meer de volgende geconstateerde knelpunten adresseren;

- Ontbreken van een portefeuilleplan met investeringskaders;
- Te geringe afstand RvC tot het Bestuur;
- Gebrek aan bestuurlijke continuïteit;
- Verankeren van voldoende continuïteit, kennis en deskundigheid op de sleutelposities in de organisatie, zoals MT.

De Aw heeft het vertrouwen dat Rijswijk Wonen op constructieve wijze vorm zal geven aan de noodzakelijke verbeteringen.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[REDACTED]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L1122

**Datum**

22-12-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L1122

**Datum**

22-12-2017

## **Relatie bestuur – RvC**

De relatie van de RvC en de bestuurder is onderwerp van gesprek geweest bij deze inspectie. De huidige interim-bestuurder is te kort in functie om daar echt een goed beeld van te krijgen. Onze indruk is dat er momenteel sprake is van een open sfeer en wederzijds vertrouwen. Zowel het huidige bestuur (ad interim) als RvC geven aan dat sprake is van een prima werkrelatie.

De RvC heeft drie taken; 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. Na een succesvolle periode met een interim-bestuurder is in 2016 een nieuwe bestuurder voor de periode van vier jaar benoemd. Hier is voortijdig afscheid van genomen in de loop van 2017.

De discontinuïteit op bestuurlijk niveau is primair de verantwoordelijkheid van de RvC. Uit de inspectie blijkt dat de RvC deze verantwoordelijkheid serieus neemt. De afstand tot het bestuur is door de actuele omstandigheden gering. Dit gaat ten koste van de toezichthoudende rol, hetgeen de RvC zich terdege beseft. De RvC voelde echter de noodzaak om zichzelf een stevige inhoudelijke rol aan te meten rond belangrijke investeringsbesluiten. Door de RvC te betrekken in een eerder stadium van besluitvormingsprocessen kan het gebrek aan draagvlak worden voorkomen.

Aan de hand van de discussies rond de investeringen laat de RvC zien dat hij een strategische discussie met de bestuurder kan voeren over de opgave en risico's op langere termijn voor Rijswijk Wonen. Ook is gebleken dat de RvC voldoende in staat is om in te grijpen wanneer dat nodig mocht zijn.

## **RvC**

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de RvC zich verdiept in zijn 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 en er is veel aandacht voor in de vergaderingen.

Daarnaast blijft de RvC kritisch en zorgt dat hij wordt gevoed met informatie van derden, onder andere door gesprekken met de OR, huurders en andere belanghebbenden. Het informele contact met medewerkers mag meer aandacht krijgen.

De RvC evalueert zijn functioneren jaarlijks op kritische wijze en laat zich daar bij gelegenheid extern in ondersteunen. De individuele evaluatie zorgt ervoor dat zaken bespreekbaar worden gemaakt, waardoor de leden ook individueel in hun rol als intern toezichthouder kunnen groeien. Wij constateren dat u de zelfevaluatie professioneel aanpakt. De RvC heeft de ambitie om haar toezichthoudende rol beter op te pakken en meer afstand te bewaren tot de organisatie en bestuur. Dit dient wel te worden gesteund door een groei in door de organisatie zodat de RvC voldoende overtuigd is van de kwaliteit van de aangeboden stukken.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

In het gesprek komt de RvC als lerend, kritisch en transparant over. De algemene indruk van de Aw over de RvC is dat hij in staat is adequaat toezicht te houden, maar dat de genoemde verbeteringen wel dienen te worden doorgevoerd. De samenstelling is divers en er is deskundigheid op de diverse aandachtsgebieden.

In de gesprekken komt naar voren dat de RvC alert is op de eventuele schijn van belangenverstrengeling en mogelijke strijdigheid met het belang van de Rijswijk Wonen.

### Bestuur

De huidige bestuurder is op interim basis aangetrokken en nog maar kort werkzaam bij Rijswijk Wonen. Zijn functioneren bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap en maatschappelijke sensitiviteit is daardoor niet goed te beoordelen. Niettemin heeft de Aw een goede indruk van het bestuur en sluit zijn profiel goed aan bij de verbeterlagen die Rijswijk Wonen dient te gaan maken.

De interne tegenkracht van het bestuur bestaat onder andere uit het management team. Het management team wordt gevormd door de managers van de afdelingen Wonen en Bedrijfsvoering. Besluitvorming vindt doorgaans plaats in consensus door het management waaronder de bestuurder. De controller, senior medewerker communicatie en bestuurssecretaris zijn bij de MT-vergaderingen aanwezig en mogen gevraagd en ongevraagd advies geven. Er is voldoende ruimte voor discussie alvorens besluitvorming plaatsvindt. Dit bevordert de acceptatie van het genomen besluit.

De gekozen structuur ondersteunt de behoefte aan tegenkracht. De cultuur van het management mag daarentegen scherper en zakelijker. Het management team moet kritischer worden op met name haar eigen investeringsvoorstellen. De vraag of de investering in algemene zin haalbaar is voor Rijswijk Wonen wordt in voldoende mate onderzocht. Gezien de gezonde financiële positie levert dit niet direct een harde randvoorwaarde op. [REDACTED]

### 10.2 g

[REDACTED] Met de komst van de interim-bestuurder is inmiddels hier direct een verbetering in aangebracht. Niettemin blijkt uit bovenstaand voorbeeld dat de tegenkracht binnen de organisatie beter ontwikkeld moet worden.

Op het gebied van beleidsvorming op het gebied van vastgoed is inmiddels met externe ondersteuning een verbeterlag ingezet. Het gemis van een gedegen, actueel en gedragen portefeuilleplan laat zich gelden in de besluitvorming. Mede daardoor ontberen investeringsbeslissingen nu een beleidsmatige verankering. Een portefeuilleplan met duidelijke investeringskaders kunnen vooraf duidelijkheid scheppen waar investeringen aan dienen te voldoen om op goedkeuring van de RvC te kunnen rekenen. Door deze generieke kaders te ontwikkelen behoeft RvC minder inhoudelijk opereren bij individuele investeringsvoorstellen.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[REDACTED]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L1122

**Datum**

22-12-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Uw corporatie onderhoudt een goede relatie met de gemeente Rijswijk. U betreft uw huurdersorganisatie nadrukkelijk bij de beleidsvorming. Wij constateren dat u actief uw stakeholders betreft bij uw organisatie door het organiseren van stakeholdersbijeenkomsten en daarmee geeft van een grote maatschappelijke betrokkenheid.

## Algemeen/Organisatie

### Strategie en organisatie

Rijswijk Wonen is een middelgrote corporatie in Rijswijk en heeft 6.025 huurwoningen en 103 overige onzelfstandige wooneenheden in het bezit. Rijswijk Wonen heeft een solide financiële uitgangspositie. Op het gebied van de volkshuisvesting is er veel in dit werkgebied te doen. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat collega corporaties beperkt in staat zijn om investeringskracht in dit werkgebied te ontwikkelen. Hierdoor is er terecht een forse ambitie bij Rijswijk Wonen om volkshuisvestelijke prestaties te leveren. Deze ambitie moet getemperd worden gezien de kwalitatieve groei die de organisatie eerst dient te maken. Rijswijk Wonen dient haar ambitie niveau aan te passen aan de mogelijkheden van de organisatie om niet een te hoog risicoprofiel aan te gaan.

De directeur-bestuurder van Rijswijk Wonen is verantwoordelijk voor het bestuur en legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Daarnaast is er een directe lijn tussen de Raad van Commissarissen en bestuurssecretaris en de controller. De organisatie bestaat verder uit twee afdelingen: 'Wonen' en 'Bedrijfsvoering'. De manager van de afdelingen vormen samen met de directeur-bestuurder het managementteam.

Stichting Rijswijk Wonen 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. Gezien de omvang van de organisatie is men dit ook verplicht. is aanwezig bij zowel management- als RvC-vergaderingen. Uit de inspectie blijkt dat hij een kritische rol aan durft te nemen. Betrokkene is recent aangetrokken en kan een positieve rol hebben in de kwaliteitsslag die de organisatie nog dient te maken.

Het management team moet kritischer worden op haar eigen besluiten. Dit wordt onderkend door bestuur en management en maakt onderdeel uit van het verbeterplan.

De kwaliteit van de PDCA cyclus hebben wij nog niet kunnen beoordelen.

### Risicomanagement

Wij hebben gesproken over mogelijke risico's als het om uw zorgvastgoedportefeuille gaat. De Aw constateert dat de de organisatie 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 (het betreft slechts één complex) , maar dat dit onderwerp wel uw aandacht heeft en blijft hebben.

Wij hebben uw aanbestedingsprocedure beoordeeld. In de regel kiest u voor meervoudige aanbestedingen. De procedure is vormgegeven langs de volgende

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L1122

**Datum**

22-12-2017





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

principes; transparantie, integriteit, gelijkheid, meer ogen principe en adequate vastlegging. Wij constateren dat u hier voldoende aandacht heeft om aanbestedingen zorgvuldig uit te voeren.

### Integriteit

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. Uw organisatie kent een formele procedure voor het melden van een vermoeden van een misstand en de (rechts)bescherming van de melder en de vertrouwenspersoon. Uw procedure geeft op dit moment geen aanleiding tot het maken van opmerkingen.

Het onderwerp integriteit heeft de aandacht van het bestuur. Ook binnen de RvC zijn hier in de afgelopen tijd afspraken over gemaakt. De RvC zou nog verbetering kunnen bereiken door het onderwerp explicieter te maken in haar vergaderingen, door dit onderwerp bijvoorbeeld periodiek als thema met elkaar te bespreken. U heeft inmiddels afgesproken het onderwerp integriteit in de zelfevaluatie in de RvC en tussen de bestuurder en de RvC nog specifiek met elkaar te bespreken.

### **Tot slot**

Wij vragen u deze brief te delen met uw RvC. Wij dank het bestuur en de RvC van Rijswijk Wonen voor de plezierige ontvangst en de medewerking aan deze inspectie.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

10.2.e

[Redacted signature]

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted name] @ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L1122

**Datum**

22-12-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0013  
Stichting Zayaz  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 488  
5201 AL 'S-HERTOGENBOSCH

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
[www.ilent.nl](http://www.ilent.nl)

**Contactpersoon**

■■■■■■■■■■  
■■■■■■■■■■@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-eConnect-50-L0013

Datum 1 november 2017  
Betreft bevindingen governance inspectie 28 september 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 dd. 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht. In dat kader is op 28 september 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie. In deze brief treft u onze bevindingen van deze inspectie aan.

#### Governance inspectie

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 het governance onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende documenten: het visitatierapport d.d. 31 december 2013, het jaarverslag 2016, de integriteitscode 29 augustus 2016, de zelfevaluatie van 4 februari 2016 en 13 april 2017 van de RvC, de risicoanalyse aan de hand van het WSW business risks model van 10 juli 2017, de toezichtsfilosofie Zayaz van december 2016, het management controlframework, statuten en reglementen, profielen RvC, de verslagen van de vergadering van de RvC van de afgelopen twee jaar en enkele nagezonden stukken betreffende het toetsings- en normenkader. Aanvullend hebben interviews plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de RvC (de heren Van den Dungen en Vermeulen en mevrouw Prins) en met de directeur bestuurder en de bestuurssecretaris. Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door de heren ■■■■■■■■■■ en ■■■■■■■■■■ Tijdens een governance inspectie wordt



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

risicogericht een aantal vragen gesteld. Dit betekent dat de inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance.

De governance inspectie bij uw corporatie vond plaats in het kader van een experiment. Doel hierbij is om meer vanuit de kern (bedoeling), verantwoordelijkheid en vertrouwen te werken en minder vanuit administratieve moetjes, controledruk en wantrouwen. Met dit experiment wordt tevens beoogd de administratieve last te verminderen door doublures te voorkomen ('varen op elkaars inzicht'). Daarom is de governance inspectie gelijktijdig uitgevoerd met interviews van de visitatiecommissie.

Hieronder treft u de bevindingen van de governance inspectie aan. De bevindingen van de visitatiecommissie worden op andere wijze met u gedeeld.

### **Kernprocessen en organisatie**

Zayaz beschikt over een managementsysteem dat de kernprocessen dekt. Er is een ondernemingsplan voor de periode 2017 – 2020. Het ondernemingsplan bevat voor de komende jaren zes routes. Op elk van deze routes zijn strategische keuzes en doelstellingen geformuleerd:

1. Alle huurders hun woonlasten de baas;
2. Een inclusieve stad: plek voor iedereen;
3. Een sluitende woningportefeuille;
4. Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook;
5. Duurzaamheid in ons DNA;
6. Zayaz kiest, spreekt uit en doet.

Deze strategische keuzes en doelstellingen zijn doorvertaald op tactisch niveau in operationele doelstellingen, complexbeheerplannen en kpi's. Monitoring van voortgang en bijsturing vindt plaats via de viermaandelijke rapportages. Het sturen op normen geschiedt via begroting en dashboards op een negental beleidsterreinen (waaronder financieel beleid en sociaal maatschappelijk beleid). Rapportage hierover vindt plaats in één document, hetgeen de organisatie helpt in de integraliteit. De meest recente versie van dit document is door Zayaz nagestuurd. Het management control framework en systeem van risicomanagement is op papier in orde, maar wordt als massief en statisch ervaren. Dit is door de RvC onderkend en uitgesproken, evenals het voornemen om het risicomanagement(-instrument) in de praktijk werkbaarder te maken. De Aw acht dat een goede zaak.

Het ondernemingsplan kent een klantgerichte focus, onder het motto 'vanuit de bedoeling'. Dit motto van Zayaz hangt sterk samen met de situatie waarin Zayaz voorheen verkeerde. Onder een voorgaand bestuursregime was sprake van een strakke vorm van planning, sturing, controle en beheersmatige maatregelen. Dat werd als verstikkend ervaren en toen dit ook nog gepaard bleek te gaan met onregelmatigheden (alle maatregelen waren blijkbaar niet in staat om die te voorkomen), is er voor gekozen om een wezenlijke andere koers te varen en onder een nieuwe bestuurder meer uit te gaan van de bedoeling. Vastgesteld kan worden

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-50-L0013

Datum  
1-11-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

in de gesprekken en bij lezing van de stukken dat dit ook daadwerkelijk heeft geleid tot een omslag in de organisatie. De ontspanning is terug, er is sprake van een grote mate van openheid en transparantie en verschillende verantwoordelijkheden zijn nu lager belegd in de organisatie, waarbij er ruimte is voor maatwerk, zonder dat dat ten kost gaat van consistentie. Dit alles vindt plaats in een kader van maatschappelijke bevoegdheid.

Wat ook goed is vast te stellen is dat er veel aandacht is binnen Zayaz voor de relatie met de buitenwereld. Het belang van verbinding met belanghebbenden (vooral de huurders en de gemeente) is terug te zien in gedrag van bestuur en organisatie en het intern toezicht heeft dit expliciet als aparte rol voor zichzelf gedefinieerd (naast de rol van klankbord, werkgever en toezichthouder). De toegenomen verbinding is ook terug te zien in hogere scores op klanttevredenheid. Het verschuilen achter de regels heeft plaats gemaakt voor meer individueel contact en maatwerk, en dat wordt gewaardeerd door de klant.

Het motto 'vanuit de bedoeling' komt ook tot uiting in de beknopte integriteitscode, die op de website is gepubliceerd. Hierin staan kort en bondig algemene uitgangspunten en principes verwoord. Invulling vindt plaats door op alle niveaus in de organisatie het gesprek aan te gaan met elkaar. In speciale thema- en lunchbijeenkomsten wordt in de organisatie actief het gesprek gevoerd over integriteit, soms ook in een werkvorm met externen. Meldingen worden besproken en vastgelegd. De Aw ziet in de notulen geen actieve discussie over integriteit terug binnen de RvC, anders dan over de integriteitscode en de klokkenluidersregeling. Binnen de RvC is afgesproken jaarlijks een gesprek over integriteit te voeren in de Raad (als één van de beleidsthema's) en daarbij ook casuïstiek met elkaar te bespreken (bezien vanuit de rol van de Raad). Dit staat voor het eerst gepland in maart 2018. De Aw ondersteunt dit van harte.

Zayaz heeft een aantal punten voor zichzelf benoemd die nadere uitwerking of actualisatie vergen, waaronder:

- Aanscherping van deze PDCA cyclus heeft aandacht van het bestuur. Ook het WSW vraagt uw aandacht voor een verdere concretisering van wensportefeuille en transitieprogramma;
- Formuleren van concrete doelstellingen op het gebied van duurzaamheidsbeleid;
- Verfijnen van het management controle framework / risicomanagementsysteem en compliance.

Ten aanzien van de kwaliteit van de mensen op sleutelposities in de organisatie is er zorg ontstaan over de financiële functie binnen Zayaz. Een gevolg was dat de concern controller op gezette tijden teveel in het financiële proces werd gezogen, waardoor de control-functie niet optimaal tot zijn recht kwam. Thans is de controlfunctie, ter vervanging van ziekte, ingevuld met de aanstelling van een

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-50-L0013

Datum  
1-11-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

externe controller op interim basis. De controller is onafhankelijk ten opzichte van het bestuur gepositioneerd. De benoeming en het ontslag van de controller is een zaak is van de bestuurder, welke voorafgaande instemming van de Raad vergt. Daarmee is de onafhankelijkheid maximaal geborgd. De rol van de controller is om Bestuur, MT en proceseigenaren te ondersteunen bij de optimalisering, beheersing en toetsing van bedrijfsprocessen op de dimensies effectiviteit, efficiency, risicobeheersing en informatiekwiteit. De controller ondersteunt de bestuurder (en het MT) en de RvC door de toetsing van de integriteit van de besluitvorming, de toepassing van de governance principes, de analyse van de beheersing van de voornaamste bedrijfsrisico's en de uitvoering van gerichte interne audit onderzoeken. De meeste bedrijfsprocessen binnen Zayaz zijn standaard ('de snelweg') en behoeven standaard beheersing. Daar waar afgeweken wordt van de regels en maatwerk ('de vluchtstrook') geleverd wordt, rijst de vraag hoe dit te beheersen en hoe dit intern te verantwoorden? Uit de gesprekken blijkt dat Zayaz dit vooral doet door intercollegiale toetsing op alle niveaus in de organisatie, waarbij de casuïstiek besproken wordt. Maatwerk is zeer goed mogelijk, mits goed uitlegbaar. De verantwoording ligt hiermee laag in de organisatie.

#### Het bestuur

De bestuurder krijgt veel waardering van de RvC voor hetgeen dat hij de afgelopen jaren tot stand heeft gebracht: het varen van een andere koers (vanuit de bedoeling) heeft positieve effecten gehad voor de interne organisatie ontwikkeling en ook voor de verbinding met huurders, gemeente en andere stakeholders.

Er is een goede relatie opgebouwd. Er zijn voor 2017 prestatieafspraken gemaakt met de Bossche partners. De Bossche woonpartners werken samen in een Drie relatie opgebouwd met de huurders belangenvereniging, met open communicatielijnen en veel vertrouwen over en weer. Ook met de gemeente Den Bosch is een goede Partijen Overleg (DPO). De gemeente, de corporaties (Zayaz, BrabantWonen, Kleine Meierij, Mooiland) en het Stedelijk Huurders Platform (SHP) komen in dit overleg tot gezamenlijke doelen en leggen deze vast in prestatieafspraken. Samen zorgen voor voldoende, betaalbare en passende sociale huurwoningen in vitale wijken staat daarbij centraal.

De bestuurder toont zijn maatschappelijke betrokkenheid, onder meer door de grote mate van actief van 'buiten naar binnen halen' van de opdracht (externe legitimatie en samenwerking met stakeholders).

De bestuurder heeft naar eigen zeggen voldoende tegenkracht vanuit de interne organisatie georganiseerd (RvC, MT, bestuurssecretaris, strategisch adviseurs vanuit de drie kamers en controller) en ervaart die ook. Bijvoorbeeld op het punt van meer informatie verstrekken aan RvC bij projectvoorstellen (project Celciusstraat) of op het punt van meer in de rol van bestuurder gedrukt worden (bijvoorbeeld bij het onderwerp herstructurering derivatenportefeuille).

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-50-L0013

Datum  
1-11-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### **De RvC**

De RvC beschikt over kundige commissarissen, met voldoende kennis en ervaring in de sociale volkshuisvesting, zo blijkt uit de afgegeven positieve zienswijzen voor de commissarissen, na het doorlopen van de 'geschiktheids- en betrouwbaarheidsprocedure' bij de Aw. Er is sprake van discussie en onderlinge interactie. Het werken vanuit de bedoeling heeft ook geleid tot een andere manier van toezicht houden door de RvC: responsiever, intuïtiever en vanuit de gedachte 'controle op een beperkte set, waar het nuttig is en vertrouwen op de rest'.

De RvC voert jaarlijks een zelfevaluatie uit (in 2016 onder externe begeleiding). Aandachtspunten die hieruit naar voren kwamen, zijn zorgen over de financiële functie binnen Zayaz, een behoefte aan een eenduidig informatiekader (samenhang van stukken ontbreekt) en de behoefte om ict- en duurzaamheidsbeleid te agenderen. Deze punten zijn allen opgevolgd. Ook de mate van distantie en betrokkenheid richting bestuur is besproken. Hiervan is het beeld dat deze in balans is.

In het gesprek heeft de RvC zichtbaar gemaakt dat men elkaar ook op het eigen functioneren aanspreekt, maar de Aw vindt dat dat beter zichtbaar moet worden in zelfevaluaties. In de zelfevaluatie komt dit niet terug, terwijl dit wel expliciet in de doelstelling van de zelfevaluatie staat beschreven.

De Aw heeft geconstateerd dat er geen sprake is van zelfgenoegzaamheid binnen de RvC, doch vraagt om blijvende alertheid. Ook al vraagt de situatie daar nu niet direct om. Want het gaat eigenlijk heel behoorlijk bij Zayaz.

Opvallende passage in de zelfevaluatie is de opmerking dat de bestuurder meer 'constructief tegengas' krijgt vanuit de RvC en dit als positief ervaart. Het toetsingskader is als zodanig helder. Echter: de vertaling naar kpi's en normen en naar de besluitvormingsformats voor de RvC is op onderdelen nog in ontwikkeling. Daar zit Zayaz midden in. Door dat af te ronden, naar verwachting begin 2018, is het toetsingskader compleet. Zayaz voorziet middels de planning- en controlcyclus ook in de jaarlijkse herijking ervan. Van onduidelijkheid in het toetsingskader voor bestuurder en RvC is dan ook geen sprake. Daar komt bij dat Zayaz de afgelopen periode rendementseisen heeft uitgewerkt voor verschillende typen investeringen. Dit zorgt bij toekomstige investeringen voor nog meer duidelijkheid richting organisatie, bestuur en Raad. De Aw acht dit ook van belang.

De grootste risico's voor Zayaz die de RvC ziet, zijn de volgende:

- Het realiseren van de nieuwbouwopgave (beschikbaarheid locaties);
- De duurzaamheidsopgave van Zayaz (traagheid in het proces;
- Overkill aan externe bureaucratie.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L0013

**Datum**

1-11-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### **Relatie RvC - bestuur**

De relatie met de bestuurder is open en zakelijk en er is sprake van een gezond spanningsveld. De bestuurder en de RvC geven er blijk van zich bewust te zijn van de onderscheidenlijke verantwoordelijkheden en daaraan invulling geven. De leden van de RvC hebben een kritische constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee een voldoende tegenkracht richting bestuur. Ook het aanhouden van investeringsvoorstellen leidt niet tot extra spanning.

In haar rol als werkgever voert de RvC tweemaal per jaar een gesprek met de bestuurder. In het eerste gesprek worden resultaatafspraken vastgesteld, in het 2<sup>de</sup> gesprek vindt een beoordeling plaats van het afgelopen jaar.

Zayaz heeft zijn best gedaan om in een samenhangend geheel van governance documenten alles te 'vangen' in dit kader. Daarbij is ook veel aandacht gegeven aan de ideologische component die bij Zayaz een sterke boventoon voert. Wat op papier staat heeft effect op het dagelijks handelen en is richtinggevend voor het 'goede' gesprek dat bestuur en Raad met elkaar hebben. Alle beleidsdocumenten, alsmede de governance documenten zijn zeer goed met elkaar doorleefd. Er is geen ruis als het gaat om de doelstellingen en opgaven van Zayaz. Deels kunnen de gesprekken gestaafd worden aan concrete normen en doet Zayaz dat ook. Deels is de vertaling naar kpi's en normen nog in ontwikkeling. Ten aanzien van MCF heeft de RvC al uitgesproken hier nog een slag te willen maken en de Aw kan dit alleen maar ondersteunen.

Waar het gaat om de leefbaarheid blijft Zayaz worstelen met enerzijds de maatschappelijke bevoegdheid die de corporatie kenmerkt en anderzijds de beperkingen die de wet bij de herziening heeft opgelegd. Dit zou ook meer aandacht van het intern toezicht kunnen krijgen. De RvC heeft de woningwet expliciet opgenomen als onderdeel van het toetsingskader, doch bij de inspectie zijn toch weer enkele (kleinere) zaken aan de orde gekomen die over het randje heen gaan (bijvoorbeeld de bijdrage aan de Bossche Bond en het organiseren van sportactiviteiten in de wijk). De Aw blijft hier nadrukkelijk aandacht voor vragen.

### **Conclusie**

De corporatie voldoet aan de regelgeving (woningwet en eigen regels, inclusief sectorcode) en probeert hieraan te blijven voldoen. Het managementsysteem dekt alle kernprocessen en de werking wordt beheerst en gemonitord. Waar nodig wordt gecorrigeerd/ingegrepen en ook mogelijke risico's/nieuwe ontwikkelingen krijgen aandacht. De benodigde en aanwezige competenties van medewerkers, bestuur en commissarissen zijn in beeld. 'Tegenkracht' op RvC en MT-niveau is georganiseerd en wordt belangrijk gevonden. Over cultuur en gedrag (o.a. integriteit, klantgerichtheid) wordt organisatiebreed (inclusief RvC) gecommuniceerd. Wat ook goed is vast te stellen is dat er veel aandacht is binnen Zayaz voor de relatie met de buitenwereld. Het belang van verbinding met belanghebbenden (vooral de

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-50-L0013

Datum  
1-11-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

huurders en de gemeente) is terug te zien in gedrag van bestuur en organisatie en het intern toezicht. De RvC is constructief, kritisch en hanteert een gezonde zakelijke houding. Al met al is de governance van een voldoende niveau.

Het opgebouwde managementsysteem biedt een voldoende basis om 'vanuit de bedoeling' en vanuit vertrouwen verder te werken. In deze context acht de Aw met Zayaz het van belang de vertaling naar kpi's en normen en naar de besluitvormingsformats voor de RvC begin volgend jaar af te ronden. Dan is het toetsingskader compleet. Het is immers geen zaak van of (control)-of (de bedoeling) is, maar wel degelijk en-en.

*Tot slot*

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

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,  
namens deze,

ITEIT WONINGCORPORATIES,

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-eConnect-50-L0013

**Datum**  
1-11-2017





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0033  
Stichting voorheen De Bouwvereniging  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 103  
8860 AC HARLINGEN

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
[www.ilent.nl](http://www.ilent.nl)

**Contactpersoon**

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
H152869-1

Datum 10 januari 2018  
Betreft Governance inspectie 2017

Geachte mevrouw Van der Wier,

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 2 oktober 2017 vond bij u een governance inspectie plaats. Tijdens dit onderzoek vonden twee gesprekken plaats. Het eerste gesprek betrof een gesprek met een delegatie van de RvC, de heer Megens, mevrouw De Groot – Stoker en de heer Kroeze. Het tweede gesprek was met de bestuurder mevrouw van der Wier en de manager bedrijfsvoering [Redacted]. 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 zijn een beperkt aantal documenten opgevraagd. 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 de Bouwvereniging. In deze brief worden onze observaties ten aanzien van de governance beschreven.

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. Daarnaast maakten wij gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2011 t/m 2014), en de jaarstukken 2016, inclusief accountantsverslag, managementletter. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

ilent.nl

Ons kenmerk

H152869-1

Datum

10-1-2018

### Samenvattend

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van uw corporatie op hoofdlijnen voldoet aan de criteria voor goed governance. De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. Ondanks het voorgaande vraag ik uw aandacht voor de volgende punten:

- De kritische houding en countervailing power van de Raad kan worden versterkt. Uw corporatie erkent dit en heeft passende maatregelen genomen om dit te bereiken. De Aw geeft u mee om hier alert op te blijven en dit aandachtspunt expliciet mee te nemen in de jaarlijkse evaluatie van de RvC.
- Op moment van de inspectie was het toetsingskader voor de beoordeling van de bestuurder nog niet gereed. De Aw constateert dat de RvC dit heeft opgepakt en verwacht dat in eerste helft van 2018 dit kader gereed zal zijn.

Hieronder lichten wij de uitkomsten van het governance onderzoek toe.

### Raad van Commissarissen – Bestuur

De huidige directeur bestuurder is benoemd per 1 oktober 2015. De huidige voorzitter van de RvC is per 1 januari 2017 in functie, maar wel als lid al langer aan de raad verbonden. Zowel bestuurder als RvC omschrijven de relatie als goed, open, en transparant. Op basis van de RvC verslagen en de zelfevaluatie blijkt dat de Raad ten aanzien van kritisch weerwoord en countervailing power nog wel aan scherpte kan winnen. De Raad en bestuurder erkennen dit en de Raad geeft expliciet aan onder de nieuwe voorzitter dit op te pakken. Uit de voorbeelden uit RvC vergaderingen uit 2017 lijkt de Raad hier daadwerkelijk invulling aan te geven. Van belang is deze ontwikkeling vast te houden en dit in de jaarlijkse evaluatie van de RvC expliciet te blijven agenderen en monitoren.

Binnen de RvC is sprake van voldoende dynamiek en durven leden elkaar aan te spreken. Bij de RvC is een duidelijk besef van de drie onderscheidende rollen die zij vervullen. De werkgeversrol vindt o.a. plaats via de renumratiecommissie. Aandachtspunt daarbij is dat de RvC eind 2016 blijkens de zelfevaluatie nog geen concreet toetsingskader voor de bestuurder heeft. Deze wordt nog ontwikkeld. De bestuurder zoekt klankbordrol van de RvC en geeft aan dat deze nog wel iets meer op strategisch niveau in plaats van operationeel ingevuld mag worden. De toezichthoudende rol wordt volgens de gesprekken behoorlijk ingevuld waarbij eerder genoemde scherpte van de RvC een aandachtspunt is.

### RvC

De RvC maakt geen gebruik van vaste voorvergaderingen, maar kan deze beleggen indien zij dit noodzakelijk acht. De RvC geeft aan dat de lijnen tussen de leden van de RvC kort zijn en dat zij indien nodig middels mail en telefoon onderlinge afstemming realiseert.

Uit de zelfevaluatie blijkt dat de Raad kritisch naar zichzelf kijkt. Meer doorvragen richting bestuurder en duidelijkere SMART vervolgafspraken maken met de bestuurder worden als bijzondere aandachtspunten benoemd.

De agenda van de RvC vergaderingen wordt in overleg tussen de voorzitter van de RvC en bestuurder vastgesteld.

Raadsleden zijn zich bewust mogelijke risico's van belangenverstrengeling.

Nevenfuncties van raadsleden worden gemeld en besproken. Indien noodzakelijk



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

treedt een lid ter bespreking van een specifiek agendapunt terug. Dit functioneert aldus Raad en bestuur.

Bijzonder aandachtspunt voor RvC is de relatie met stakeholders. Zowel bestuur als RvC hebben zich ingezet om de relatie met de huurdersvereniging te verbeteren, met resultaat. Ook de relatie met de gemeente heeft zich positief ontwikkeld. Tegelijkertijd blijft met name de bestuurlijke relatie met de gemeente Harlingen een aandachtspunt.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

H152869-1

**Datum**

10-1-2018

#### Bestuur.

De bestuurder is volgens de RvC open, goed benaderbaar, luistert goed, maar zet wel de lijn van de organisatie uit. Daarbij staat zij open voor signalen uit de organisatie en laat zij zich voeden door MT leden. De bestuurder organiseert tegenkracht op MT niveau. Ook tijdens de inspectie kreeg de Aw de indruk dat de bestuurder een kritische houding vanuit MT/werkorganisatie waardeert en stimuleert.

#### Organisatie en risicomanagement.

De Bouwvereniging is kleine corporatie die op grond van haar omvang geen aparte onafhankelijke controller in dienst heeft. De manager Bedrijfsvoering neemt deels deze rol op zich en fungeert als aanspreekpunt voor de RvC.

Risicomanagement is een vast onderdeel in de periodieke rapportages gericht aan de RvC en bij de beoordeling van projecten wordt gebruik gemaakt van aparte beoordelingsdocumenten. Bijsturing van beleid vindt daadwerkelijk plaats bij significante afwijkingen indien dit vanuit risico oogpunt noodzakelijk is. Uit het jaarverslag en gesprekken bij deze inspectie blijkt dat bij De Bouwvereniging sprake is van een voldoende stevige PDCA cyclus.

Integriteit is voor De Bouwvereniging een belangrijk aandachtspunt. RvC en bestuur zijn zich bewust van belang van voorbeeldgedrag en handelen daar ook naar. Integriteit wordt in hun opvatting met name bepaald door cultuur en gedrag. Er is sprake van een open cultuur waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken. Het levend houden van het thema integriteit binnen de werkorganisatie is desondanks een aandachtspunt. De Aw wil benadrukken dat het van belang is de aandacht voor integriteit levend te houden.



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

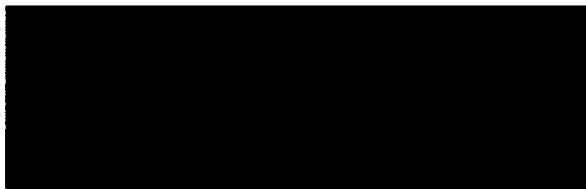
Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Tot slot

Zoals beschreven in de nota *Contouren van Toezicht* ziet de Aw toezicht houden als een continu, iteratief proces dat zich niet beperkt tot één bepaald moment. Het jaarlijkse integrale oordeel over corporaties zal daarom meer verspreid over het jaar plaatsvinden. Voor 2017-2018 zal de integrale beoordeling plaatsvinden in de eerste helft van 2018. Bij deze integrale beoordeling die mede gebaseerd zal zijn op de door u aangeleverde dPi en dVi kan er sprake zijn van signaalpunten die voor ons aanleiding zijn om nader onderzoek te verrichten. Het oordeel van de Aw over staatssteun en passend toewijzen is eerder afgerond en is uiterlijk 1 december 2017 separaat naar alle corporaties verstuurd.

Wij vragen u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC voor de plezierige ontvangst en de constructieve medewerking aan deze inspectie.

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



Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

H152869-1

**Datum**

10-1-2018



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0045  
Stichting Domesta  
t.a.v. het bestuur  
Westeind 50  
7801 BC Emmen

**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  
L0045**

Datum Datum nader in te vullen  
Betreft Governance inspectie

Geacht bestuur ,

**Inleiding**

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader is 18 oktober 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 Toezicht (RvT).

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 gespreksonderwerpen geselecteerd: Relatie RvT –bestuurder, Toezichtskader, PDCA cyclus, risicomanagement, integriteit en relaties met stakeholders. Wij interviewden de raad van bestuur en een ruime vertegenwoordiging van de RvT.

De Aw, vertegenwoordigd door de 10.2.e ■■■■■■ en ondergetekende, sprak met de heren Moormann en Bos van de raad van bestuur en de ■■■■■■, controller. De RvT werd vertegenwoordigd door mevrouw Meindertsma (Vz) en de heren Erents en Evenhuis.

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

**Eindconclusie en aandachtspunten en overige bevindingen**

Wij hebben de indruk gekregen dat de governance van uw organisatie ten aanzien van bovenstaande gespreksonderwerpen voldoet aan de criteria van "good governance" die de Aw heeft vastgesteld in haar publicatie "Toezicht op governance van woningcorporaties". De governance- inspectie geeft dan ook geen aanleiding tot het doen van interventies.

De corporatie voldoet (op hoofdlijnen) aan de regelgeving (woningwet en eigen regels, inclusief sectorcode) en probeert hieraan te blijven voldoen. Het managementsysteem dekt alle kernprocessen en de werking wordt beheerst en gemonitord. Waar nodig wordt gecorrigeerd/ingegrepen en ook mogelijke risico's/nieuwe ontwikkelingen krijgen aandacht. De RvT is actief betrokken bij de opzet en werking van de organisatie. "Tegenkracht" (Countervailing power) op RvT en Dir/MT-niveau is georganiseerd en wordt belangrijk gevonden. Over cultuur en gedrag (waaronder integriteit), wordt organisatiebreed (inclusief RvT) gecommuniceerd.

De governance van uw organisatie kan zich op specifieke onderdelen nog verder verbeteren. Wij hebben ten aanzien van de volgende onderwerpen nog opmerkingen casu quo aanbevelingen.

#### **Relatie RvT –bestuur.**

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

Wij hebben op basis van de zelfevaluatie en het gesprek de indruk dat de RvT de verschillende toezichtrollen adequaat en situationeel toepast. Uit de zelfevaluatie en de inspectie blijkt dat de RvT niet schroomt om waar nodig te interveniëren en een reeds genomen besluit van het bestuur te laten heroverwegen en opnieuw in het besluitvormingsproces te laten op nemen. Het bestuur geeft hierover aan dat de afstand tot de bestuursfunctie ook in deze situatie meer dan voldoende gehandhaafd blijft en beschouwt deze actie van de RvT als een leermoment. Uit de Governance inspectie en de zelfevaluatie maken wij op dat de adviesrol van de RvT vanuit de aanwezige kennis en expertise nadrukkelijk en prominent aanwezig is maar dat dit geen belemmering vormt voor het intern en extern functioneren van het bestuur. Integendeel, de raad van toezicht weet een positief-kritische houding te combineren met een goede en zakelijke verstandhouding met de bestuurders.

Wij gaan de ontwikkelingen hierin bij een volgende governance inspectie verder beoordelen.

#### **Art 105 BTIV Controllerfunctie**

Artikel 105 van de BTIV bepaalt dat een corporatie, die meer dan 2.500 woongelegenheden en gebouwen in eigendom heeft, per 1 januari 2017 de controllerfunctie in een afzonderlijke organisatie-eenheid dient op te nemen. De controller kan zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de RvT advies verlenen over het financiële beleid en beheer.

Domesta heeft met de aanstelling van dhr. Beukers voorzien in de functie van controller en voldoet hiermee aan het BTIV. Wij zijn van mening dat de functie van controller qua invulling en uitvoering zich nog verder kan ontwikkelen. Zo is de controller nog niet aanwezig geweest bij vergaderingen van de RvT. De positie van controller kan volgens ons nog aan waarde winnen als de RvT de (onafhankelijke) inbreng van de controller verder gaat benutten.

#### **PDCA-cyclus.**

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 RvT worden genomen en welke onderwerpen de RvT van belang vindt om verder te worden behandeld. Uit de governance inspectie is ons gebleken dat er voldoende borging (o.a. jaarkalender) aanwezig is voor de opvolging, uitwerking

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
19 oktober 2017

**Ons kenmerk**  
L0045

en het verder formaliseren van besluiten en (strategische) onderwerpen. De kwaliteit van de verslaglegging van RvT vergaderingen is adequaat.

- Risicomanagement.

De Aw vindt het van belang dat corporaties open staan voor risico's die mogelijk kunnen ontstaan. Domesta is zich bewust van de actuele risico's en monitort haar risico's periodiek. Domesta heeft het risicomanagement en de risicobereidheid in kaart gebracht op basis van de zogenaamde CoSo-methodiek. Het is van belang dat Domesta het huidige bewustzijn van risico's voortzet en het risicomanagement en de ontwikkelingen daarin dynamisch en op het huidige niveau actueel houdt.

Tijdens de governance inspectie zijn onder ander de volgende risico's met u besproken;

- Automatisering;
- Zorgvastgoed
- Fiscale en financiële ontwikkelingen

Wij concluderen op basis van onze governance inspectie, dat u voldoende aandacht geeft aan de mogelijke relevante risico's voor Domesta.

### **Integriteit**

De integriteitscode van Domesta aanwezig op de website dateert van mei 2014. Tijdens de governance inspectie werd duidelijk dat er inmiddels een nieuw integriteitsbeleid/code is vastgesteld. De Aw ontvangt nog graag een exemplaar van deze nieuwe integriteitscode.

Op basis van de governance inspectie stellen wij vast dat het onderwerp integriteit voldoende aandacht binnen de werkorganisatie van Domesta krijgt. U hebt aangetoond dat aan de hand van praktijkcasuïstiek en dilemma's het onderwerp leeft binnen de organisatie. Voor Domesta is het van belang om het onderwerp Integriteit structureel in de organisatie te agenderen en de thans aanwezige mate van beleving in de organisatie en het intern toezicht te continueren. Een belangrijk hulpmiddel hierbij kan zijn om het integriteitsbeleid jaarlijks te herijken en als vast agendapunt te gebruiken voor de RvT en structureel onder de aandacht van medewerkers te brengen.

### **Relatie met Stakeholders.**

Zowel het bestuur als de RvT onderhouden contacten met de belangrijkste stakeholders. De RvT organiseert met enig regelmaat themabijeenkomsten en seminars waarbij de belangrijkste stakeholders voor Domesta aanwezig kunnen zijn. Voorts onderhouden de huurders-commissarissen contact met de huurdersorganisatie. Wij signaleren dat de RvT ook hierin actief is en zich zichtbaar maakt voor haar omgeving. Het bestuur geeft eveneens over dit onderwerp aan geen hinder te ondervinden van de contacten die de RvT met stakeholders heeft, bij de bestuurlijke contacten met stakeholders.

Wij concluderen dat de RvT en het bestuur van Domesta voldoende aanspreekbaar en benaderbaar zijn voor haar stakeholders.

Wij verzoeken u deze brief te delen met uw RvT.

Wij danken het bestuur, de controller en de RvT van Domesta voor de medewerking aan de inspectie en de open sfeer waarin dit heeft plaatsgevonden. Indien

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
19 oktober 2017

**Ons kenmerk**  
L0045

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,



**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
19 oktober 2017

**Ons kenmerk**  
L0045





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Woningstichting Parteon  
t.a.v Bestuur  
Postbus 22  
1520 AA Wormerveer

**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**  
H152881-1

Datum 10 januari 2018  
Betreft Governance inspectie 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 31 oktober 2017 vond bij u een governance inspectie plaats. Tijdens dit onderzoek vonden gesprekken plaats met de bestuurder, dhr. Platte en met een delegatie van de RvC, dhr. Minderman, dhr. van Bortel en de heer Hugens. Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door ██████████ en ██████████. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

De Aw onderzoekt de governance op basis van het beoordelingskader in de genoemde brochure. Voor de inspectie zijn een beperkt aantal documenten opgevraagd. 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 Woningstichting Parteon. In deze brief worden onze observaties ten aanzien van de governance beschreven.

Ter voorbereiding van de inspectie ontvingen wij de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de zelfevaluatie in 2016 van de RvC, alsmede de business risks brief van WSW van 3 augustus 2017. Daarnaast maakten wij gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2011 t/m 2014), en de jaarstukken over 2016, inclusief accountantsverslag en managementletter.

#### Samenvattend

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van uw corporatie op hoofdlijnen aan de criteria voor good governance voldoet, met enkele positieve punten.



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Hieronder lichten wij de uitkomsten van het governance onderzoek toe.

#### Raad van Commissarissen – Bestuur

Zowel de directeur bestuurder als de voorzitter van de RvC zijn in de het eerste halfjaar van 2017 aangetreden. Er is sprake van een nieuwe situatie waarbij de relatie tussen bestuurder en raad van Commissarissen zich deels nog moet zetten. Zowel bestuurder als RvC omschrijven de huidige relatie als goed, open, professioneel en kritisch daar waar nodig. Indien sprake is van een kritische houding blijft de verhouding vriendelijk, er is geen sprake van hinderlijke wrijving. De RvC beoordeelt de informatievoorziening als voldoende. Stukken worden door de organisatie tijdig en compleet aangeleverd. De RvC geeft aan dat de haar aangereikte stukken weliswaar compleet, maar tegelijk wel omvangrijk zijn. Binnen de organisatie wordt gezien of de informatievoorziening, met name de periodieke rapportages, beknopter kunnen zijn, zodat de RvC in staat is gericht te toetsen.

Uit deze inspectie komt het beeld naar voren dat, bestuurder en RvC elkaar ondanks de tamelijk nieuwe situatie durven aan te spreken, waarmee de RvC haar functie als 'countervailing power' op constructieve wijze vervult. Ook binnen de RvC is sprake van voldoende dynamiek.

Bij de RvC is een duidelijk besef van de drie onderscheidende rollen die zij vervullen. De werkgeversrol vindt o.a. plaats via de remuneratiecommissie. De bestuurder zoekt en waardeert de klankbordrol van de RvC. De toezichthoudende rol wordt blijkens de gesprekken goed ingevuld.

#### RvC

De verslagen van de RvC vergaderingen zijn uitgebreid en geven zowel de gevoerde discussies als de feitelijke besluitvorming duidelijk weer. De RvC maakt gebruik van regulier vooroverleg en heeft eveneens na-overleg. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de Raad kritisch naar zichzelf kijkt. Het opereren als team maar ook het bepalen van de eigen agenda worden daarin als aandachtspunten genoemd. De agendabepaling wordt in overleg tussen de voorzitter van de RvC en bestuurder vastgesteld. Ondanks de deels nieuwe samenstelling van de Raad lijkt de samenwerking en afstemming tussen de Raadsleden zich goed te ontwikkelen. De Raadsleden zijn zich goed bewust van mogelijke risico's van belangenverstrengeling. Nevenfuncties van raadsleden worden gemeld en besproken. Bij één van de RvC leden was korte tijd sprake van een tweede RvC lidmaatschap binnen het werkgebied van Parteon. Het betrof hier een aftredend RvC-lid die gedurende een periode van drie maanden twee commissariaten had. Dit is vooraf door de Raad onderkend en de situatie is vervolgens voorgelegd aan het Ministerie van BZK. Bijzonder aandachtspunt voor RvC is de relatie met stakeholders. Zowel bestuur als RvC hebben zich met positief resultaat ingezet om de relatie van Parteon met de huurdersvereniging te verbeteren. Tegelijkertijd zoekt RvC, tezamen met bestuur en werkorganisatie, naar laagdrempelige werkwijzen om huurdersparticipatie verder te bevorderen.

#### Bestuur.

De bestuurder is volgens de RvC open, goed benaderbaar, luistert goed, en zet wel de lijn van de organisatie goed uit. Daarbij staat hij open voor signalen uit de organisatie en laat hij zich voeden door MT leden. De bestuurder organiseert bewust tegenkracht op MT niveau. Ook tijdens de inspectie bleek dat de aanwezige MT leden en de bestuurssecretaris alle ruimte kregen om hun

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

#### Contactpersoon

■■■■■■■■■■ @ilent.nl

#### Ons kenmerk

H152881-1

#### Datum

10-1-2018



**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
**Ministerie van Infrastructuur en Milieu**

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

observaties aangaande de ontwikkelingen en sturing bij Parteon voor het voetlicht te brengen.

Organisatie en risicomanagement.

Ook de onafhankelijke rol van de controller hebben wij met u besproken. Parteon vult deze in middels een interne Risk Audit manager. De Risk Audit manager voert thematische onderzoeken uit en is gevraagd en ongevraagd adviseur van de RvC. Hij is in principe altijd aanwezig bij de vergaderingen van de Audit Committee. Hiermee lijkt de onafhankelijke rol van de controller binnen Parteon voldoende gewaarborgd.

Risicomanagement is een vast onderdeel in de kwartaalrapportages en bij de beoordeling van projecten wordt gebruik gemaakt van aparte beoordelingsdocumenten. Bijsturing van beleid vindt daadwerkelijk plaats bij significante afwijkingen indien dit vanuit risico oogpunt noodzakelijk is. Uit het jaarverslag, de RvC verslagen en de gesprekken tijdens deze inspectie blijkt dat bij Parteon sprake is van een (voldoende) stevige PDCA cyclus.

Integriteit is voor Parteon een belangrijke kernwaarde. RvC en bestuur zijn zich bewust van belang van voorbeeldgedrag en handelen daar ook naar. Integriteit wordt in hun opvatting met name bepaald door cultuur en gedrag. Parteon heeft beeld dat integriteit ook binnen de werkorganisatie leeft. Dilemma's worden met manager maar ook onderling tussen medewerkers besproken. De Aw wil benadrukken dat het van belang is de aandacht voor integriteit levend te houden en dit wordt binnen Parteon ten volle onderkend.

Tot slot

Zoals beschreven in de nota *Contouren van Toezicht* ziet de Aw toezicht houden als een continu, iteratief proces dat zich niet beperkt tot één bepaald moment. Het jaarlijkse integrale oordeel over corporaties zal daarom meer verspreid over het jaar plaatsvinden. Voor 2017-2018 zal de integrale beoordeling plaatsvinden in de eerste helft van 2018. Bij deze integrale beoordeling die mede gebaseerd zal zijn op de door u aangeleverde dPi en dVi kan er sprake zijn van signaalpunten die voor ons aanleiding zijn om nader onderzoek te verrichten. Het oordeel van de Aw over staatssteun en passend toewijzen is eerder afgerond en is uiterlijk 1 december 2017 separaat naar alle corporaties verstuurd.

Wij vragen u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC voor de plezierige ontvangst en de constructieve medewerking aan deze inspectie.

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

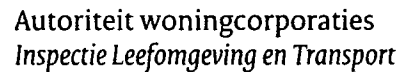


**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
H152881-1  
**Datum**  
10-1-2018



gesprek met de RvC is hier open over gesproken. In het gesprek met het bestuur proefde ik wat terughoudendheid bij het onderwerp continuïteit van bestuur. Het bestuur gaf in reactie dat is besproken, wat te bespreken viel.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

Tijdens de vergaderingen komt de toezichtrol van de RvC het meest tot uitdrukking. De RvC is, in tegenstelling tot het bestuur, van mening dat haar adviesrol meer aandacht moet krijgen en sterker kan worden ingevuld. Het bestuur is van mening dat, in o.a. de bila's en de themabijeenkomsten, voldoende aandacht is voor de adviesrol van de RvC.

**Datum**  
7 oktober 2016

**Ons kenmerk**  
H155242

#### RvC

Uit de ontvangen stukken en het gesprek blijkt dat de RvC stilstaat bij haar samenstelling. De RvC is zowel qua achtergrond als qua kennis divers samengesteld. De ruime meerderheid van u is al bezig aan zijn/haar tweede termijn. U bent zich hiervan bewust en denkt daarom na over de in de toekomst wenselijke competenties, alsmede de mogelijkheid om eventueel de benoemingstermijnen in het belang van de organisatie te veranderen.

Los van de persoonlijke expertises, lijkt ieder lid een actieve bijdrage te leveren en te onderkennen dat de gehele raad een collectieve verantwoordelijkheid heeft.

In 2015 en 2017 is de zelfevaluatie gehouden onder externe begeleiding. De verbeterpunten worden aan de hand van een afsprakenlijst opgepakt en uitgewerkt door de verschillende commissies. Om verbinding te houden met de organisatie, met name het 2<sup>e</sup> echelon, organiseert u themabijeenkomsten.

U bent alert op mogelijke belangverstrengeling en wil elke "schijn van" voorkomen. Mocht deze "schijn van" toch ontstaan dan bent u stellig en moet een commissariaat bij één van de partijen worden opgezegd.

#### Bestuur

Woonstad beschikt over twee bestuurders die complementair aan elkaar zijn en voldoende geëquipeerd voor de functie die ze vervullen. De portefeuilles zijn verdeeld over beide bestuurders. Er is sprake van voldoende countervailing power en de bestuurders kennen elkaars sterke en minder sterke punten.

Beide bestuurders zijn zich ervan bewust dat een maatschappelijke onderneming verplicht is efficiënt te werken maar zien als risico dat momenteel wel erg veel gevraagd wordt van de organisatie.

De huurders worden onder andere vertegenwoordigd in Huurdersbelang Stadswonen (vooral jongeren en studenten) en de Klantenraad. U onderkent de dynamiek van de studenten en bent tevreden over de kwaliteit en bijdragen van de Klantenraad. Daarnaast worden de huurders via bewonerscommissies en digitale tools betrokken bij uw beleid.

Omdat u een andere visie heeft dan de gemeente, verlopen de gesprekken met deze stakeholder soms moeizaam. Eind 2016 heeft u wel prestatie afspraken met elkaar gemaakt.

#### Organisatie

U heeft recent de interne organisatiestructuur gewijzigd. Momenteel bent u bezig met het actualiseren van de strategie. Hiervoor heeft u mede vanuit de organisatie

de kernwaarden van Woonstad bepaald. De RvC heeft, d.m.v. interviews, een bijdrage geleverd aan de nieuwe strategie waarvan binnenkort de eerste uitkomsten worden besproken.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

Woonstad is actief bezig met haar risicomanagement. Het bestuur verwacht dat elke afdeling in 2017 een in control statement kan afgeven. Dit toont aan dat risicomanagement niet alleen leeft bij de RvC en het bestuur maar dat ook de operationele afdelingen daar actief mee bezig zijn. Naast de "harde kant" wordt ook aandacht besteed aan de "soft controls". Hiervoor is recent een enquête uitgevoerd waarvan de uitkomsten binnenkort met de organisatie worden besproken.

**Datum**  
7 oktober 2016

**Ons kenmerk**  
H155242

De controlfunctie is opgenomen in een afzonderlijk organisatieonderdeel, de Interne Audit Dienst (IAD). De IAD vervult hiermee de onafhankelijke controlfunctie. De controllers voeren voor 80% een door de auditcommissie opgesteld programma uit. 1 keer per jaar spreken de manager IAD en directeur F&C, afzonderlijk en buiten de afwezigheid van het bestuur, met de auditcommissie. De RvC en het bestuur vinden het van groot belang dat de onafhankelijkheid van deze medewerkers zorgvuldig gewaarborgd is, met name ook in de bedrijfscultuur, en hebben hier aandacht voor. Een eventueel ontslag van een controller zal altijd worden besproken in de auditcommissie. De controllers genieten geen ontslagbescherming vanuit de RvC. In tegenstelling tot u ben ik van mening dat ontslagbescherming vanuit de RvC de onafhankelijke positie nog meer versterkt.

#### Integriteit

Integriteit is een actueel thema binnen Woonstad. Dilemma's worden besproken in het MT aan de hand van actuele praktijkvoorbeelden. Binnen afdelingen wordt gewerkt met integriteitsspellen waarin ook de praktijkvoorbeelden vanuit het MT aan bod komen. De integriteitscode op de website, Gedragscode Woonstad Rotterdam, dateert van oktober 2009 en doet hiermee geen recht aan de aandacht die integriteit binnen Woonstad krijgt.

#### Conclusie

Ik heb de indruk gekregen dat de governance van uw organisatie op orde is en dat de "checks and balances" en "countervailing power" is gewaarborgd. De governance van Woonstad voldoet aan de criteria voor good governance. Ten aanzien van een paar hier bovengenoemde onderwerpen heb ik nog opmerkingen c.q. aanbevelingen om u governance te optimaliseren.

- Zorg ervoor dat een eenduidig beeld ontstaat over de invulling van de klankbordrol van de RvC;
- Meer evenwicht in de RvC v.w.b. zittingsduur is gewenst uit oogpunt van continuïteit. Ga actief aan de slag met gemiddelde zittingstermijnen van de RvC;
- De controlfunctie voldoet aan de vereisten van de wet. U kunt de onafhankelijke rol versterken door ontslagbescherming vanuit de RvC.
- Zorg ervoor dat de integriteitscode op de website up-to-date is.

De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies.

Ik wil hierover graag met u in gesprek blijven en zal over ongeveer een jaar contact opnemen voor een afspraak.

Tenslotte

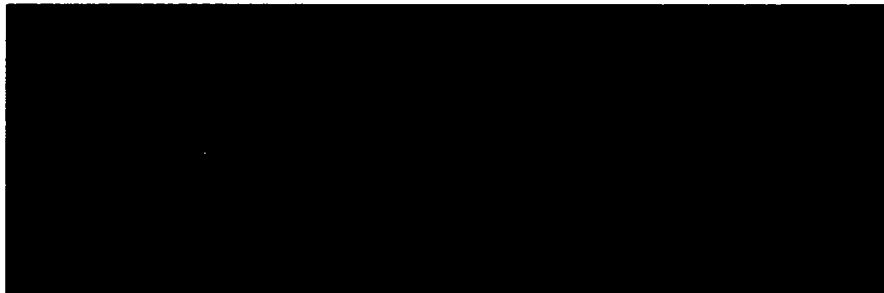
Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC voor de medewerking aan de inspectie.

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

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
7 oktober 2016

**Ons kenmerk**  
H155242





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0157  
Woonstichting Stek  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 126  
2160 AC LISSE

**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-L0157

Datum 17 november 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 de brochure 'Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen' van de Aw van 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht. In dat kader hebben de heer 10.2.e en ik op 18 oktober 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 jaarverslag 2016, de verslagen van de vergadering van de RvC van de afgelopen twee jaar, de zelfevaluaties door de RvC's en het laatste visitatierapport. Verder zijn diverse stukken op de site van Stek geraadpleegd. Daarnaast is gesproken met enerzijds de directeur-bestuurder (dhr. Al) en [Redacted] (manager financiën en ICT), alsmede de heren L.J. Wijngaarden (voorzitter), T. Kune, C. Smilde en mevrouw J.M. van Duin 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.

Aan deze brief is een hoor- en wederhoor procedure vooraf gegaan. Op de conceptversie van de brief heeft u 16 november 2017 schriftelijk (mail) gereageerd. Hieronder treft u de bevindingen aan.





Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### **Algemeen beeld en conclusie**

Per 1 januari 2017 is Stek gefuseerd met Woningstichting Warmunda uit Warmond. Om die reden is de inspectie relatief laat uitgevoerd: het werd raadzaam geacht om langs te komen als de fusie zijn beslag had gekregen. Het adagium van Woonstichting Stek voor de komende periode is "terug naar de kern" waar betaalbaarheid en beschikbaarheid het uitgangspunt zijn.

We hebben de indruk gekregen dat bij Woningstichting Stek zowel het bestuur als de 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 professioneel in goede sfeer en openheid op inhoud gediscussieerd. Uit de governance inspectie komt het beeld naar voren dat de corporatie goed en doordacht wordt aangestuurd. De bestuurder en de RvC zijn zich bewust van de onderscheidenlijke taken en verantwoordelijkheden en geven daaraan op correcte wijze invulling. Al met al is de governance van een voldoende niveau.

Het uitkeren van waardebonnen in het kader van het 110 jarig bestaan is echter in strijd met de Woningwet en het Btiv. U wist, althans had moeten en kunnen weten op basis van een recent toegestuurde brief, dat de gekozen optie niet voldoet aan de geldende wet- en regelgeving. U krijgt hiervoor een waarschuwing.

### **Relatie RvC-Bestuur**

Op basis van de stukken en de gesprekken, heeft de Aw de indruk dat er sprake is van een goede balans (proportionele tegenkracht) en een gezonde dynamiek, zoals de discussies over de Zanderij en de stijging van de bezoldiging van de voltallige RvC met 50%.

De RvC geeft duidelijk en kritisch invulling aan de toezichtrol. De RvC is zich bewust van haar maatschappelijke rol. De RvC heeft aangegeven meer in de rol van proactieve sparringspartner te willen komen en zo eerder met het bestuur in gesprek te komen over strategische besluitvormingsvoorstellen. Zo is in de gesprekken is stilgestaan bij de verdubbeling van het aantal vergaderingen vanwege de nieuwe, zwaardere eisen die voortvloeien uit de nieuwe woningwet en de veranderende maatschappelijke opvattingen. In dat kader heeft de RvC eigenstandig besloten de bezoldiging meer in lijn te brengen met de grotere maatschappelijke verantwoordelijkheden. We hebben dit besproken. De RvC geeft aan dat de stukken en de voorbereiding van de vergaderingen van goede kwaliteit zijn, waardoor de RvC haar toezichtrol goed kan invullen. De Aw heeft geconstateerd dat er sprake is van een hoge mate van transparantie en kwaliteit van de verslaglegging.

De rol van werkgever is zorgvuldig ingevuld. De RvC voert tweemaal per jaar een gesprek met de bestuurder. In het eerste gesprek worden de resultaatafspraken vastgesteld, in het tweede gesprek vindt een beoordeling plaats van het afgelopen jaar. Het functioneren van de directeur-bestuurder wordt in de voltallige RvC besproken. De RvC omschrijft de directeur-bestuurder als een uitstekend bestuurder; open, transparant en inhoudelijk betrokken. Een verbeterpunt is de communicatie richting de OR. De bestuurder heeft dat punt volgens de RvC adequaat opgepakt.

### **Bestuur**

De bestuurder krijgt veel waardering van de RvC voor hetgeen dat hij de afgelopen periode tot stand heeft gebracht: de fusie tussen Woonstichting Stek en

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

#### **Contactpersoon**

@ilent.nl

#### **Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L0157

#### **Datum**

17-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Warmunda en een nieuw concept ondernemingsplan waarin alle relevante partijen, zoals huurders, zorgpartijen, collega corporaties, zijn betrokken en dat kan rekenen op een breed draagvlak, zowel intern als extern.

De RvC is van mening dat Woonstichting Stek (ondanks de recente fusie) zich opnieuw zou moeten gaan beraden op de toekomst. De RvC stelt zich op het standpunt dat voor een verdere professionalisering een schaalvergroting nodig wordt geacht. In het gesprek heeft de RvC aangegeven alle opties (aankopen, fusie) open te houden.

In de gesprekken kwam naar voren dat er een gezonde spanning is in de relatie met de huurdersorganisatie. Woonstichting Stek heeft oog voor continuïteit van de huurdersorganisatie en tracht deze te versterken door een aantal keren per jaar met elkaar in gesprek te gaan. Dit vergt een open houding en investeren in gelijkwaardigheid.

#### **RVC**

De Aw is positief over het functioneren van de RvC. De RvC stelt zich proactief op ten aanzien van de uitdagingen waar Woonstichting Stek voor wordt gesteld. De leden zijn 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 deskundigheid en goede competenties binnen de RvC. De RvC staat voor proactief toezicht. De voorzitter geeft ruimte aan anderen en ziet erop toe dat iedereen voldoende aan bod komt. In het gesprek met de Aw toonde de RvC zich nuchter en kritisch. Men sprak vrijuit, op een directe wijze en met respect. Voor een verdere professionalisering van de organisatie ligt een uitbreiding, mogelijk een nieuwe fusie, in de lijn der verwachtingen, aldus de RvC.

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.

De Aw heeft het beeld dat de RvC over een goede mate van zelfreflectie geschikt, focust en scherp blijft; "waar zijn we voor en waar zijn we van".

#### **Algemeen/organisatie**

Bij alle corporaties was sprake van een flinke opgave samenhangend met de implementatie van de nieuwe woningwet, maar Stek heeft deze werkzaamheden uitgevoerd in een periode waarin ook een fusie voorbereid en geïmplementeerd moest worden. En beide opgaven zijn naar behoren volbracht. De medewerkers worden in dit proces meegenomen; elke zes weken worden zij door het bestuur op de gezamenlijke personeelsbijeenkomst op de hoogte gebracht van de recente ontwikkelingen. Woonstichting Stek heeft de ambitie uitgesproken om te groeien naar 10.000 vhe's. De Aw zal de plannen in het regulier toezichtproces blijven monitoren.

Het risicomanagement is een gestandaardiseerd onderdeel van het werkproces van Woonstichting Stek. Het risicomanagement is de afgelopen periode verder

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L0157

**Datum**

17-11-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

verbeterd en verder uitgediept. Er wordt nu gewerkt met een systeem dat stevig is ingebed in het proces van projectontwikkeling. Gedurende de lopende projecten worden risico's voortdurend in kaart gebracht en bijgesteld. Woonstichting Stek heeft verschillende investeringsprojecten. Woonstichting Stek is zich bewust van de risico's en heeft deze in kaart gebracht, waaronder locatie/ project Geestwater: halverwege 2016 werd bekend dat het opgestelde integrale plan geen draagvlak kreeg bij de provincie. Dit vanwege de kort daarvoor vastgestelde (aangescherpte) richtlijnen voor bouwen binnen de geluidscontouren van Schiphol. De Aw vraagt uw aandacht voor een consistente lijn in uw beleid rondom de locatie Geestwater, ook ingegeven door de potentiële afwaardering die nog in het project zit.

De Aw is ook positief op welke wijze uw corporatie invulling heeft gegeven aan de twee controlfuncties. Zij zijn formeel onafhankelijk van de bestuurder gepositioneerd en hebben regelmatig overleg met de auditcommissie. De RvC heeft aangegeven de controlfuncties 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. De RvC heeft aangegeven hier constructief over na te willen denken.

In de stukken werd vermeld dat de interne cultuur beter kon; het MT werd als afstandelijk ervaren. De bestuurder herkende zich in het beeld dat de zichtbaarheid van het MT kan worden verbeterd. De afgelopen periode zijn er stappen gezet; er is een externe organisatiedeskundige ingehuurd en er is in samenspraak met de OR een medewerkerstevredenheidsonderzoek aangekondigd. Inmiddels hebben medewerkers toegang tot de MT-verslagen en schuiven medewerkers aan bij het MT-overleg. De Aw heeft het beeld dat integriteit leeft binnen de organisatie. Zo dienen alle nieuwe medewerkers te beschikken over een VOG, heeft PenO het onderwerp geagendeerd en is de directeur-bestuurder zich bewust van mogelijke risico's en maakt hij deze tijdens de personeelsbijeenkomsten bespreekbaar.

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 2014. Die wekken een actuele indruk, doordat de gepubliceerd zijn op 2 september 2016, doch op de inhoud is te zien dat de documenten op onderdelen zijn achterhaald. Al met al is er al heel veel gepresteerd. En dat is in de optiek van de Aw ook te danken aan een gezonde werkcultuur bij Woonstichting Stek.

#### **Relatie met belangenhouders**

Gebleken is dat Woonstichting Stek eraan hecht een goed contact te onderhouden met haar belangenhouders. Betaalbaarheid en beschikbaarheid staan centraal en zijn veelomvattende begrippen waarbij de verschillende belangenhouders zijn betrokken. In dat kader neemt Woonstichting Stek het initiatief voor overleg en zoekt de samenwerking met andere belangenhouders zoals de huurdesorganisatie en de gemeenten. Zo is er periodiek een algemeen wijkoverleg waarvoor de bewonerscommissies worden uitgenodigd. Ook onderhoudt de corporatie goede relaties met de gemeenten; dit blijkt onder meer uit de gemaakte prestatie afspraken en de gesprekken tussen de directeur-bestuurder en de betrokken wethouder iedere zes weken. Naast deze externe contacten is de directeur-bestuurder lid van een netwerkgroep waar ook directeuren van andere regiocorporaties deel uitmaken. Deze groep komt iedere zes maanden bijeen om actuele thema's die de regio raken, te bespreken.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-eConnect-50-L0157

**Datum**  
17-11-2017



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-eConnect-50-L0157

Datum  
17-11-2017

### **Stek viert 110-jarig bestaan: traktatie aan de huurders**

Op 17 oktober 2017 bestond woningcorporatie Stek 110 jaar. Op 16 oktober heeft u via een persbericht medegedeeld dat alle huurders van Stek een VVV-bon ter waarde van 15 euro ontvangen.

Op 12 oktober heeft Aw op de site een nieuwsbericht geplaatst over huurkorting nav. de casus Zeeuwland. Daarin wordt gerefereerd aan een brief die op 12 oktober 2017 aan alle corporaties is verstuurd. Hierin wordt verwezen naar artikel 45 van de Woningwet, waarin limitatief omschreven staat wat valt onder het gebied van de volkshuisvesting; het verschaffen van een financiële bijdrage aan huurders valt hier niet onder. Eea is uitgewerkt in art. 48 van het BTIV. Een kadobon geven aan alle huurders is derhalve niet toegestaan. De Aw acht het disproportioneel en onredelijk om deze gift weer ongedaan te maken. Er is overwogen om een bestuurlijke boete te geven, doch omdat er sprake is van relatief nieuwe regelgeving en de Aw corporaties ook in de gelegenheid wil stellen om te wennen aan aanscherpingen in de wet, wordt er volstaan met het geven van een waarschuwing. Indien u wederom een dergelijke overtreding maakt, zal ik niet schromen om gebruik te maken van het sanctie-instrumentarium. Ik wijs u er verder op dat er allerlei alternatieven zijn om de huurders op een positieve (volkshuisvestelijke) manier te betrekken bij een dergelijk jubileum, die wel zijn toegestaan.

### **Tot slot**

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,





> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Woningstichting Weststellingwerf  
t.a.v. de heer S. Lageveen  
Postbus 116  
8470 AC Wolvega

**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-56421-L0165

Datum 30 augustus 2017  
Betreft Governance Inspectie

Geachte heer Lageveen,

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang, waarbij de aandacht met name is gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC).

Op 16 augustus 2017 voerde de Aw een governance inspectie uit bij Woningstichting Weststellingwerf. De inspectie werd uitgevoerd door middel van twee gesprekken. Het eerste gesprek hebben wij gevoerd met de heer Lageveen, directeur bestuurder, 10.2.e, controller en de [Redacted] hoofd vastgoed beheer en onderhoud.

Een tweede gesprek vond plaats met een delegatie van de RvC: de heer de Jager, voorzitter RvC, de heer Bouma en mevrouw Elgersma, beiden lid RvC.

De Aw werd vertegenwoordigd door de heer 10.2.e en de heer 10.2.e.

Vooraf ontving de Aw additionele informatie van u. Op basis van het bureauonderzoek heeft de Aw de volgende gespreksonderwerpen geselecteerd:

- relatie bestuurder en RvC;
- risicomanagement;
- visie en strategie;
- relaties stakeholders;
- Integriteit.

Tijdens deze inspectie stelden wij gerichte vragen. Dit betekent dat onze inspectie geen overall oordeel geeft van de kwaliteit van de governance bij Woningstichting Weststellingwerf. Voor deze inspectie werden immers een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd waar de Aw ten aanzien van governance mogelijke risico's en/of aandachtspunten voorzag.

Hierna volgt een beknopte weergave van de onderwerpen die tijdens de gesprekken aan de orde zijn geweest.



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-56421-L0165

Datum

30-8-2017

### Relatie bestuurder en RvC

De relatie tussen de bestuurder en RvC wordt omschreven als open, professioneel en laagdrempelig. De bestuurder wordt door de RvC omschreven als open en benaderbaar, betrokken, met een hoog arbeidsethos en soms hoge ambities voor de organisatie. Hij betreft de RvC waar nodig. De RvC wordt door de bestuurder omschreven als kundig en kritisch.

Uit de verslagen van de RvC vergaderingen blijkt dat de bestuurder altijd bij die overleggen aanwezig is. Wel is er voor de RvC de mogelijkheid om zonder bestuurder voor te vergaderen.

Uit de gesprekken tijdens deze inspectie wordt duidelijk dat de directeur bestuurder een stevige bestuurder is. Dit is een prima uitgangspunt maar stelt wel eisen aan de countervailing power van de RvC. Op basis van de verslaglegging van de vergaderingen leek op voorhand deze 'machtsbalans' niet volledig geborgd. Uit het gesprek met de RvC heeft de RvC vanuit haar houding maar ook met specifieke voorbeelden aangetoond over voldoende countervailing power te bezitten. Wel wil de Aw de RvC meegeven dat met het oog op de komende personele wisselingen bij de RvC de RvC bij werving er zorg voor moet dragen dat de gelijkwaardigheid tussen bestuurder en RvC ook bij andere bemensing van de RvC gewaarborgd blijft.

### Risicomanagement

Het risicomanagement is een vast onderdeel in de kwartaalrapportages en bij de beoordeling van projecten wordt gebruik gemaakt van aparte beoordelingsdocumenten. Bijsturing van beleid vindt daadwerkelijk plaats bij significante afwijkingen indien dit vanuit risico oogpunt noodzakelijk is. De in 2015 gepubliceerde visitatie wijst op een stevige PDCA cyclus en geeft aan dat het risicomanagement goed is verankerd in de organisatie.

Tijdens de inspectie ervaart de Aw dat de onlangs aangetrokken controller een positieve bijdrage levert aan het risicomanagement bij Woningstichting Weststellingwerf.

### Visie en Strategie

Bij Woningstichting Weststellingwerf lijkt sprake te zijn van een consistente portefeuillestrategie gericht op kwaliteit.

Ten aanzien van de nog onzekere ontwikkelingen rondom gemeentelijke schaalvergroting in de regio is Woningstichting Weststellingwerf alert en bewust van de veranderingen in strategie die dit met zich mee kan brengen.

### Relatie stakeholders en organisatie

De relatie met de gemeente Weststellingwerf is goed. Wel geeft u aan dat de gemeente in de contacten met Woningstichting Weststellingwerf haar visie op wonen en woonbeleid niet altijd even sterk en consequent etaleert en de woningstichting dit nogal eens zelf concreet moet invullen.

In de gesprekken komt naar voren dat ondanks de inspanningen die Woningstichting Weststellingwerf levert de daadwerkelijke invloed van stakeholders op het beleid van de woningstichting beperkt is. Dit wordt mede veroorzaakt door de verschillende niveaus waarop de diverse stakeholders opereren die een gezamenlijk consistente inbreng bemoeilijken.

### Integriteit

U bent zich bewust van het belang van integriteit. U heeft hierbij bijvoorbeeld ook aandacht voor de schijn van belangenverstrengeling en nevenfuncties. Het



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

onderwerp krijgt structurele aandacht binnen de organisatie. Middels een onlangs gehouden geslaagde themadag integriteit voor de werkorganisatie houdt de woningstichting dit thema levendig. Ook de RvC zal binnenkort een aparte bijeenkomst specifiek gericht op integriteit houden. De Aw is van mening dat het thema integriteit op een goede wijze door de woningstichting blijvend wordt geagendeerd.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-56421-L0165

**Datum**

30-8-2017

#### Conclusie

De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. De Aw heeft het beeld dat de governance bij Woningstichting Weststellingwerf voldoet met een positieve waardering voor de wijze waarop de woningstichting het thema integriteit levend houdt en agendeert. Ondanks het voorgaande vraag ik uw aandacht voor het volgende punt:

- De balans met betrekking tot afstand en betrokkenheid tussen bestuur en RvC is van groot belang. Daarnaast moet er sprake zijn van voldoende countervailing power van de RvC ten opzichte van de bestuurder. Op dit moment is er bij de woningstichting sprake van balans bij voornoemde twee punten. Wel vraagt de Aw aandacht voor het feit dat de huidige RvC er zorg voor moet dragen dat ook bij een toekomstige andere bemensing van de RvC deze balans gewaarborgd blijft.

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC van Woningstichting Weststellingwerf voor de constructieve medewerking aan de inspectie. Indien deze brief aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoek ik u contact op te nemen met ondergetekende.

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





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0178  
Stichting Mijande Wonen  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 232  
7670 AE VRIEZENVEEN

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-54795-L0178

Datum 31 juli 2017  
Betreft Governance Inspectie

Geacht bestuur,

## Inleiding

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader is op 13 juli 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 gespreksonderwerpen geselecteerd: Relatie RvC –bestuurder, PDCA cyclus, risicomanagement, integriteit en relaties met stakeholders. Wij interviewden u als bestuurder en een ruime vertegenwoordiging van de raad van commissarissen. De Aw, vertegenwoordigd door [1024] en ondergetekende, sprak met u en dhr. Meulenbelt. De RvC werd vertegenwoordigd door mevr. Posthuma, mevr. Sanders en de heren Heijman (Vz.) en Verkerk.

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





➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

## Bevindingen

Wij hebben de indruk gekregen dat de governance van uw organisatie ruimschoots "In Control" en compliant is op bovengenoemde onderwerpen. De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. De governance van uw organisatie kan zich op specifieke onderdelen nog verder verbeteren. Wij hebben ten aanzien van de volgende onderwerpen nog opmerkingen c.q. aanbevelingen.

### Relatie RvC -bestuurder.

De betrokkenheid vanuit de RvC bij de bestuurder is een belangrijk onderwerp van gesprek geweest bij deze inspectie. U spreekt als raad van commissarissen ook zelf regelmatig over dit onderwerp met elkaar 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 toezichts-rollen adequaat en situationeel toepast. De RvC heeft aangetoond naast voldoende afstand te houden en ruimte te geven aan de bestuurder ook in voorkomende gevallen de bestuurder te kunnen "challengen" en de organisatie daarmee nog beter in staat te stellen haar doelen te verwezenlijken. Uit het gesprek is ons verder gebleken dat u continue bezig bent na te gaan of uw functioneren als raad nog kan worden verbeterd en deze eventuele verbeteringen op te pakken en verder vorm en inhoud te geven. Wij kunnen concluderen dat u als raad van commissarissen een goede ontwikkeling doormaakt ten aanzien van dit onderwerp.

### Positie van de Controller.

Artikel 105 van de BTIV bepaalt, dat een corporatie, die meer dan 2.500 woongelegenheden en gebouwen in eigendom heeft, per 1 januari 2017 de controllerfunctie in een afzonderlijke organisatie-eenheid dient op te nemen. De controller kan zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de raad van commissarissen advies verlenen omtrent het (financiële) beleid en beheer. De controller behoort de functie te vervullen van klankbord en kritische informatieverschaffer en dient een kritische tegenspeler te zijn die voorstellen evalueert. Mijande heeft de controllers-functie inmiddels ingevuld door de aanstelling van een part-time functionaris. U en de RvC hebben aangegeven dat de werkzaamheden van de controller zich aan het ontwikkelen zijn. De Aw heeft de indruk gekregen dat u zich bewust bent van een juiste rolopvatting van de controller en ziet dit leerproces met vertrouwen tegemoet.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

■■■■■■■■■■@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-54795-L0178

Datum  
31-7-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

#### PDCA-cyclus.

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 en de zelfevaluatie is ons gebleken dat er voldoende borging aanwezig is voor de opvolging, uitwerking en het verder formaliseren van besluiten en (strategische) onderwerpen. De zelfevaluatie 2016 is tot stand gekomen met behulp van een externe adviseur. De zelfevaluatie leidt niet tot veel concrete aanbevelingen. De Aw is van mening dat uw functioneren nog aan waarde kan winnen als de inhoudelijke behandeling van strategische onderwerpen door de RvC onderdeel worden van deze evaluatie.

#### Integriteit.

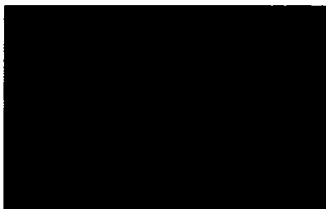
Het onderwerp integriteit krijgt structurele aandacht binnen de RvC. Integriteit is een vast agendapunt bij aanvang van de RvC vergaderingen. Binnen de werkorganisatie is integriteit minder structureel vormgegeven. Er hebben in het verleden wel dilemma-trainingen plaatsgevonden maar deze zijn niet gestructureerd vormgegeven. De Aw vindt het van belang om dit onderwerp zowel vanuit het intern toezicht als binnen de werkorganisatie 'levend' te houden en te structureren. Het regelmatig opnieuw herijken van het integriteitsbeleid en het blijven uitwisselen van gedachten over dit onderwerp kan daarbij een nuttige rol spelen.

Wij verzoeken u deze brief te delen met uw Raad van Commissarissen. Wij danken het bestuur, de beleidsmedewerker en de Raad van Commissarissen van Mijande Wonen 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,



Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-54795-L0178

Datum  
31-7-2017



**Autoriteit woningcorporaties**  
**Inspectie Leefomgeving en Transport**

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0232  
Stichting Mozaïek Wonen  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 219  
2800 AE Gouda

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

**Contactpersoon**

[Redacted]

**Ons kenmerk**  
H178771

Datum 30 november 2017  
Betreft Governance inspectie

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 7 november 2017 vond bij u een governance inspectie plaats. Tijdens dit onderzoek vonden gesprekken plaats met de directeur-bestuurder, de heer de Haas en de controller, [Redacted] en met de voorzitter en leden van de RvC, mevrouw de Jong en de heren Hermans, Van der Hoeven en Eduard en de bestuurssecretaris, [Redacted]

Ter voorbereiding van de inspectie ontving ik de verslagen van de RvC van de afgelopen twee jaar, de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie in 2016 van de RvC, alsmede de businessrisk brief van WSW van 18 oktober 2017. Daarnaast maakte ik gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2010 t/m 2014), de jaarstukken 2016, inclusief accountantsverslag en de Aedes-benchmark. De Governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

De Aw onderzoekt de governance op basis van het beoordelingskader in de genoemde brochure. Voor de inspectie zijn risicogericht een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd, waarover ik samen met mijn collega de [Redacted] gerichte vragen stelde. In deze brief worden onze observaties ten aanzien van de governance beschreven. Daarom geeft deze brief geen totaal beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie.

**Samenvattend**

Op basis van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van uw corporatie op hoofdlijnen voldoet aan de criteria. Wij hebben gezien dat u, bijvoorbeeld door de wijze waarop u invulling geeft aan de controlfunctie, actief werkt aan verdere verbeteringen.

Hieronder lichten wij dit toe.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

### Organisatie

Uw organisatie beschikt over de gebruikelijke documenten voor de PDCA-cyclus. Het ondernemingsplan wordt momenteel herijkt. Onderdeel van deze herijking is een doorkijk op lange termijn wat betreft opgave en financiële consequenties. U neemt het WSW actief mee bij de totstandkoming van dit plan. Ook de stakeholders worden door u actief betrokken.

**Datum**  
30 november 2017

**Ons kenmerk**  
H178771

U heeft aangegeven dat de afgelopen jaren, waarin de nadruk lag op bedrijfsvoering, een weerslag hebben gehad op zowel de klanttevredenheid als de cultuur binnen uw corporatie.

Wat betreft de klanttevredenheid zoekt u in uw beleid en in de praktijk (meer) de verbinding met de huurder. Momenteel is de klanttevredenheid volgens de Aedes benchmark lager dan gemiddeld in de sector. U heeft recent huurdersonderzoek verricht waaruit blijkt dat ontevredenheid over het onderhoud(sbeleid) een grote rol speelt bij deze relatief lage klanttevredenheid. U verwacht met een aanpassing van het planmatig onderhoud, meer service voor huurders en een grotere zichtbaarheid en bereikbaarheid (langere openingstijden) van uw corporatie de tevredenheid op een hoger niveau te krijgen.

Wat betreft de cultuur wordt in de organisatie meer het gesprek gevoerd over dilemma's tussen huurderswensen en (interne) regels als onderdeel van het centraal stellen van de huurder. U streeft er naar mede op die wijze te komen tot een vitale bedrijfscultuur. Cultuurveranderingen zijn veelal langdurige processen. U heeft de ideeën over de gewenste uitkomst van dit proces voor Mozaïek Wonen met ons gedeeld. Wij onderschrijven de kern van die gewenste cultuur, die aansluit op hetgeen wij in de genoemde brochure als toetspunten hebben geformuleerd. We hebben geconstateerd dat de voortgang en meetbaarheid van deze verandering ook de aandacht heeft van de RvC.

Binnen Mozaïek Wonen is sinds 2010 een controller actief. Deze heeft een rechtstreekse lijn met de RvC en spreekt tweemaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder met de RvC. In het samenwerkingsverband met de Groene Hart corporaties is een aantal initiatieven ontwikkeld die wij vinden getuigen van een open en lerende cultuur van uw corporatie. Op het gebied van Risk en Control voeren de controllers van de deelnemende corporaties bijvoorbeeld bij andere corporaties audits uit en op het gebied van P&O lopen medewerkers bij andere corporaties stages.

Het vigerende risicomanagement is door u uitgebreid beschreven in het jaarverslag. Onderdeel van dit risicomanagement is het opstellen van scenarioanalyses. Het integriteitsbeleid is neergelegd in een integriteitscode en een klokkenluidersregeling. De accountant heeft in zijn verslag over 2016 aangegeven dat risicoanalyse en integriteitscode in procedures en trainingen zijn geïmplementeerd. De jaarlijkse rapportage van de evaluatie van de integriteitsregels wordt in de RvC geagendeerd.

Al met al hebben we het beeld dat de basis van de organisatie op orde is en dat er concreet en actief gewerkt wordt aan verdere verbeteringen.

## Bestuur

Uw corporatie beschikt over een tweehoofdige directie, de directeur-bestuurder en een adjunct-directeur. Zowel de bestuurssecretaris als de controller hebben een toetsende en adviserende rol bij de besluitvorming. De voorbereiding van besluitvorming over investeringen vindt plaats in het vierkameroverleg, waar medewerkers vanuit vastgoed, maatschappelijk en financiën aan tafel zitten. Waar nodig, zoals bij het transformatieproject Agnietenstraat in Gouda, wordt externe expertise ingehuurd.

De bestuurder is actief in gesprek met de huurders, bijvoorbeeld door deze via een column uit te nodigen voor een gesprek over wat zij zouden doen als zij bestuurder waren.

In de Aedes benchmark scoort Mozaïek een A op bedrijfslasten, hetgeen als sober kwalificeert. Het grootste dilemma wat betreft doelmatigheid, de duurzaamheid van jaren '70 bezit, is in beeld en zal onderdeel uitmaken van de uitwerking van de keuzes in het ondernemingsplan c.q. stappenplan CO2-neutraal 2050.

Wij hebben de indruk dat de bestuurder op deze wijze voldoende actief zijn tegenspraak binnen de organisatie en met de omgeving organiseert.

## RvC en relatie bestuur – RvC

De RvC geeft blijk van een groot zelfkritisch vermogen en een wens tot voortdurende verbetering. Alle leden van de RvC hebben een assessment doorlopen, waarvan de uitkomst is gedeeld en op teamniveau is besproken welke "zachte" competenties aanvullend in de RvC gewenst zijn. Deze gewenste aanvulling wordt betrokken bij komende vacatures in de Raad. Teambuilding wordt door de RvC actief ingevuld, ook in informele setting.

In juni 2015 is een concept toezichtsvisie vastgesteld. De Raad wil bewegen naar een meer waardengericht toezicht. In 2016 heeft de RvC haar toetsings- en toezichtskader uitgewerkt. Dit kader wordt door de RvC actief gehanteerd en waar nodig bijgesteld. Een goed voorbeeld daarvan is de besluitvorming rondom het project Weideveld, waar na ampele discussie een herzien ontwikkelbesluit is goedgekeurd en besloten is tot aanpassing van het investeringsstatuut.

De Raad spreekt regelmatig met stakeholders, houdt themasessies en bezoekt jaarlijks projecten binnen het werkgebied. Er is een rechtstreekse relatie met de bestuurssecretaris, die ook belangrijk wordt gevonden om voeling met de organisatie te houden. De Raad stelt zich actief op, bijvoorbeeld met het initiatief om in gesprek te gaan met het college van B&W van Gouda.

De Raad blijkt zich bewust van zijn 3 rollen en vult die in. Dit is bijvoorbeeld te zien in het expliciet onderverdelen van de agenda voor de RvC-vergaderingen in toezicht, advies en huishoudelijk. Regulier heeft de Raad een halfuur vooroverleg zonder de bestuurder. De RvC agendeert actief wensen bij de bestuurder (bijvoorbeeld ten aanzien van de procedure ondernemingsplan, het kader voor het fusieproces, de wens tot meer co-creatie op het gebied van WWZ). Het bestuur en de RvC-leden geven aan tevreden te zijn over de onderlinge interactie.

De werkgeversrol richting bestuurder wordt ingevuld door een jaarlijks functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Basis hiervoor is onder meer

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
30 november 2017

**Ons kenmerk**  
H178771

de uitkomsten van de 360 graden methodiek, Ingevuld door RvC, bestuur, OR, enkele medewerkers en enkele stakeholders (wethouders en huurdersverenigingen).

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

Wij hebben het beeld dat op dit punt sprake is van een gedegen inrichting en functioneren van de governance en waarderen de initiatieven van bestuurder en RvC om tot verdere verbeteringen te komen.

**Datum**  
30 november 2017  
**Ons kenmerk**  
H178771

Tot slot

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

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





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

L0237  
Standvast Wonen  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 389  
6500 AJ NIJMEGEN

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
[www.ilent.nl](http://www.ilent.nl)

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
H 168013

Datum 14 november 2017  
Betreft Governance Inspectie 2017

Geacht bestuur en raad van toezicht,

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.

Op 31 oktober 2017 voerde de Aw een governance inspectie uit bij Standvast Wonen. In het kader van deze inspectie vond een gesprek plaats met de bestuurder, mevrouw Lamers, en de controller, ██████████. Aansluitend aan dit onderhoud vond een overleg plaats met een ruime vertegenwoordiging van de RvT, te weten: mevrouw Janssen Duighuizen, mevrouw de Wilde en de heren Goeman en Van den Brink. De Aw werd vertegenwoordigd door de ██████████ en ██████████.

Vooraf heeft u de Aw additionele informatie toegestuurd (o.a. notulen van RvT vergaderingen, zelfevaluatie van de RvT en stukken van het WSW). Op basis van het bureauonderzoek heeft de Aw een beperkt aantal gesprekstema's geselecteerd, die hieronder worden beschreven.

Tijdens deze inspectie stelde de Aw gerichte vragen. Dit betekent dat deze inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance bij Standvast Wonen. Voor deze inspectie werden immers een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd waar de Aw mogelijk risico's in de governance zag.

Hierna volgt een beknopte weergave van de onderwerpen die tijdens de gesprekken aan de orde zijn geweest.

Relatie bestuur en RvT

De relatie bestuur en RvT wordt omschreven als: 'open dialoog, transparant,



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

kritisch, stevig, constructief en zakelijk'. Er is sprake van een gezonde dynamiek tussen bestuur en RvT. De bemoeienis is passend en de RvT geeft aan in te grijpen indien nodig. Van de noodzaak tot ingrijpen is geen sprake geweest. Wel zijn stevige discussies met elkaar gevoerd. Onder andere over de Aedes Benchmark en de aanbesteding van het project Malvert.

De toezichthoudende rol komt vooral in de RvT vergaderingen tot uitdrukking. Door het ontbreken van een gezamenlijke visie op toezicht geeft elk lid vanuit zijn of haar eigen expertise, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid hier invulling aan. In het voorjaar van 2018 verwacht u een visie op toezicht te hebben.

De directeur bestuurder geeft aan weinig gebruik te maken van de klankbord rol van de RvT. De voorzitter van de RvT, die per 1 september 2017 is benoemd, erkent dat hierin nog de goede vorm gevonden moet worden. Dit geldt ook voor de werkgeversrol, die momenteel vooral gericht is op het toetsen en beoordelen van de bestuurder. Om de rol te versterken kan meer aandacht besteed worden aan het concretiseren van afspraken en het ontwikkelen van competenties.

#### Raad van Toezicht

De raad bestaat momenteel uit 6 leden. Waarbij de afgelopen twee jaren 3 nieuwe leden in de raad zijn gekomen. Om de kennis te borgen maakt de raad bij het aanstellen van nieuwe leden gebruik van een uitgebreid introductieprogramma en een aantal maanden overbrugging. Zo is de huidige voorzitter van de raad, mevrouw Janssen Duighuizen in maart 2017 benoemt als lid. In september 2017 heeft zij de voorzittersrol overgenomen van de heer Visser. De heer Visser zal aan het einde van de wettelijke termijn, 31 december 2017, aftreden.

Los van de persoonlijke expertises, lijkt ieder lid een actieve bijdrage te leveren en te onderkennen dat de gehele raad een collectieve verantwoordelijkheid heeft. De samenstelling van de raad is voldoende divers en competent om haar taken uit te kunnen voeren.

Naast de informatie die de RvT van de bestuurder en de reguliere overleggen met OR en huurders, vindt 6x per jaar een auditcommissie plaats. Daarnaast vindt 2x per jaar een overleg met het MT en 1x per jaar een overleg met de controller plaats waarbij de bestuurder niet aanwezig is. Samen met de informele overleggen van RvT leden met gemeente en medewerkers wordt hiermee de informatie asymmetrie zoveel mogelijk beperkt.

Dit jaar vindt de zelfevaluatie van de RvT plaats onder externe begeleiding. De raad noemt 'nog meer een team worden' als één van de aandachtspunten. Van de

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

#### **Contactpersoon**

██████████  
██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
H 168013

**Datum**  
14-11-2017





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

zelfevaluatie van februari 2016 staat nog open, het ontwikkelen van het gewenste stakeholdersmanagement. Primair vindt de RvT dat de bestuurder de relatie met de stakeholder moet invullen. De RvT is zoekende naar haar eigen rol en op welke wijze zij die moeten invullen. De raad geeft aan begin 2018 hiervoor een visie op te stellen.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
H 168013

**Datum**  
14-11-2017

### Bestuur

Naast de tegenkracht die de bestuurder vanuit de organisatie krijgt, maakt zij gebruik van een intervisie groep die bestaat uit 'nieuwe' corporatie bestuurders. Waarbij de intervisie groep vooral een klankbord functie vervult.

De huurders worden onder andere vertegenwoordigd in het huurdersplatform. Het platform bestaat uit de regionale huurdersverenigingen: Beuningen, Druten en Nijmegen. Samen met een speciaal aangestelde participatiemedewerker voert de bestuurder overleg met het platform over het beleid.

De bestuurder is zich ervan bewust dat een maatschappelijke onderneming verplicht is efficiënt te werken en in dienst moet staan van de huurder. Dit blijkt onder andere uit de 5 x 5 regel waarbij 5 jaar (vanaf 2013) elk jaar 5% bezuinigd wordt en het streven naar een Aedes Benchmark oordeel AA voor bedrijfslasten en klantoordeel.

### Organisatie

De cultuur van Standvast Wonen wordt door medewerkers omschreven als 'een warm bad' en 'fijn om hier te werken'. Tegelijkertijd spreken medewerkers elkaar onvoldoende aan. Deze houding kan een risico vormen voor het melden van integriteits-issues. Het thema integriteit wordt regelmatig besproken in het MT, maar dient ook levend gehouden te worden in de rest van de organisatie. Mogelijk kan het cultuurtraject hierbij een middel zijn.

De controller geniet ontslagbescherming, hij beoordeelt o.a. de MT stukken, schrijft de risicoparagraaf in de managementrapportage en bespreekt 1x per jaar, buiten de aanwezigheid van het bestuur, de risico's met de RvT. Hiermee lijkt de onafhankelijke rol voldoende gewaarborgd.

Standvast Wonen is voornemens de verbindingsstructuur op te heffen. De verbinding de Meent Vastgoed is inmiddels opgeheven. Voor de verbinding WOM Druten West is een vergunningsaanvraag bij Aw ingediend. Het proces rondom de opheffing WOM Druten West verliep moeizaam. Hierbij hebben zowel Standvast



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

Wonen als Aw niet altijd adequaat gehandeld. De intentie is om de verbinding voor het einde van het jaar op te heffen.

In het complex Vlackers heeft Standvast Wonen bedrijfsonroerend goed aangekocht waarvoor u vooraf geen toestemming van Aw heeft ontvangen. U hebt deze onechtmaticheid zelf gemeld bij Aw en uw interne processen aangepast, zodat dit in de toekomst voorkomen wordt. In het gesprek dat Aw op 23 oktober 2017 met de heer Hees voerde is afgesproken dat Standvast Wonen alsnog een vergunningsaanvraag indient. De aanvraag kan duidelijkheid verschaffen of sprake is van weglek van maatschappelijk kapitaal.

In de Management Letter en het accountantsverslag van 2016 is een aantal kritische opmerkingen gemaakt ten aanzien van de interne beheersing. Volgens u gaf de mondelinge toelichting van de accountant geen verontrust beeld over de interne beheersing en zijn op één na alle punten uit de management letter opgepakt en opgelost. Mede gezien de onrechtmatigheid die is ontstaan in het project Vlackers en de opmerking uit de oordeelsbrief 2016 over het onrechtmatig verstrekken van vermogen aan verbindingen, vraag ik u specifieke aandacht voor het op orde brengen van de interne beheersing.

### Conclusie

Ik heb de indruk gekregen dat de governance van uw organisatie in basis staat, maar op een aantal punten versterkt kan worden. Alle ingrediënten voor een goede governance zijn aanwezig, maar dit moet de komende periode ook in praktijk gebracht worden. Ten aanzien van een paar hier bovengenoemde onderwerpen heb ik nog opmerkingen c.q. aanbevelingen om u governance te optimaliseren.

- Opstellen en publiceren van een gezamenlijke visie op toezicht;
- Versterken van de rollen: werkgever, toezicht en klankbord;
- Opstellen visie ten aanzien van het gewenste stakeholdersmanagement;
- Levend houden van het integriteitbewustzijn binnen de gehele organisatie;
- Optimaliseren van de interne beheersing;
- Actualiseren van uw documenten (o.a. integriteitsbeleid en klokkenluidersregeling) op de website.

De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies.

Ik wil hierover graag met u in gesprek blijven en zal over ongeveer een jaar contact opnemen voor een afspraak.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

### **Contactpersoon**

██████████@ilient.nl

**Ons kenmerk**  
H 168013

**Datum**  
14-11-2017



Autoriteit woningcorporaties  
*Inspectie Leefomgeving en Transport*

> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

Tenslotte

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvT. Wij danken het bestuur en de RvT voor uw openheid 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 168013

**Datum**  
14-11-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Wassenaarsche Bouwstichting  
t.a.v. het Bestuur  
Postbus 2018  
2240 CA WASSENAAR

**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-49-L0272

Datum 30 november 2017  
Betreft Governance Inspectie

Geacht bestuur, geachte raad,

**Inleiding**

Op 12 oktober 2017 vond bij Wassenaarse Bouwstichting 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 in 2016. Daarnaast maakte ik gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport van 5 januari 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 ██████████ gerichte vragen. Wij hebben een overleg gehad met de heer A. Zopfi (directeur-bestuurder) en ██████████ (manager Financiën). Daarnaast hebben wij gesproken met de met de Raad van Commissarissen; de heer G. van Veen (voorzitter), mevrouw L.E.J. Engering-Aarts (voorzitter Audit comité), de heer A. de Groot (lid) en de heer L. van Dijk (lid). Mevrouw Wardenaar kon helaas niet aanwezig zijn.



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

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.

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

Wassenaarse Bouwstichting is in Wassenaar samen met Woningbouwvereniging St. Willibrordus de enige woningcorporaties met substantieel woningbezit in deze gemeente. De Wassenaarse Bouwstichting heeft circa 2.500 woningen in beheer. De Wassenaarse Bouwstichting is een stabiele organisatie die actief en praktisch opereert. Er is aandacht voor de huisvesting van senioren en andere bijzondere doelgroepen. De kwaliteit van de woningen is gemiddeld genomen goed en dat geldt ook voor het niveau van de dienstverlening. Door te investeren in verbetering van de energieprestaties wordt beoogd de woonlasten betaalbaar te houden.

In het visitatierapport concludeert Raeflex dat de bedrijfslasten bovengemiddeld zijn. Bekend is dat de organisatie in verhouding veel diensten voor derden verricht. De kosten worden gerelateerd aan het aantal verhuureenheden in eigendom van de stichting, terwijl de Wassenaarse Bouwstichting daarnaast ook woningen in de nevenstructuur beheert waarvan de lasten bij die van de corporatie zijn samengetrokken. De stichting heeft ook haar organisatie verminderd met 4 medewerkers. Ook constateert u dat als gevolg van de hoge WOZ waarde van het bezit de verhuurderheffing hoger uitvalt dan bij de gemiddelde corporatie. Als met deze elementen rekening wordt gehouden ontstaat een genuanceerder beeld in de vergelijking met andere corporaties. Ik constateer dan ook dat u voldoende aandacht heeft om uw bedrijfslasten te beheersen en doelmatig te opereren.

De relatie en de communicatie met belanghebbenden van de corporatie is goed. Er wordt meer en meer samengewerkt met genoemde collega corporatie op diverse terreinen. De Aw vindt dit een goede ontwikkeling.

### Relatie RvC –bestuurder

Uit de inspectie blijkt dan ook dat 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 hij 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 samenspel en evenwicht

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-49-L0272

Datum  
30-11-2017



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

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. Er is in voldoende mate sprake van een open sfeer terwijl men toch zakelijk opereert als toezichthouder.

De RvC vult zijn klankbordfunctie voor het Bestuur in voldoende mate in.

## **RvC**

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de RvC zich verdiept in zijn 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.

Aan de hand van de discussies rond de projecten Zorgcampus en Polanenstraat laat de RvC zien dat hij een strategische discussie met de bestuurder kan voeren over de opgave en risico's op langere termijn voor Wassenaarse Bouwstichting.

Ook blijkt uit het gesprek dat de RvC voldoende in staat is om in te grijpen wanneer dat nodig mocht zijn. De RvC is zich bewust van zijn toezichthoudende rol en houdt voldoende afstand tot de bestuurder. Daarnaast blijft hij kritisch en zorgt dat hij wordt gevoed met informatie van derden, onder andere door gesprekken met werknemers, huurders en andere belanghebbenden. Mede hierdoor heeft de RvC voldoende aandacht voor sturing via soft controls.

De RvC evalueert zijn functioneren jaarlijks op kritische wijze en laat zich daar bij gelegenheid extern in ondersteunen. 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.

Het geïmplementeerde toetsingskader van de RvC beoordelen wij als voldoende.

## **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 en Financiën. 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. In het bestuursstatuut is opgenomen dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard te rapporteren aan de directeur-bestuurder of aan de voorzitter van de RvC.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-eConnect-49-L0272

**Datum**  
30-11-2017



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Overige organisatie-gerelateerde onderwerpen

### Positie controller

Wassenaarse Bouwstichting heeft geen controller, die in een afzonderlijke organisatie-eenheid is opgenomen en direct onder de bestuurder ressorteert, zoals bedoeld in artikel 105 van het Btiv. Gezien de omvang van de organisatie is men hiervan ook vrijgesteld. Niettemin is er aandacht voor deze materie en opereert de huidige financieel manager voldoende onafhankelijk om tegenkracht aan het Bestuur te geven. De Aw hecht belang aan invulling van de controlfunctie, ook bij kleinere corporaties. Om die reden vraag ik de RvC om er op toe te zien dat er voldoende tegenkracht binnen de organisatie aanwezig blijft. De kwaliteit van het risico management en de PDCA cyclus achten wij ruim voldoende.

### Zorgvastgoed

Ook hebben wij gesproken over mogelijke risico's als het om uw zorgvastgoedportefeuille 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.

### Rechtspersonen en verbindingen

Als kleine organisatie heeft u kritisch naar uw verbindingenstructuur gekeken en besloten om uw verbindingenstructuur af te bouwen. De overige verbindingen, de z.g. nevenstructuur is gespreksonderwerp op de agenda van iedere RvC vergadering.

### Integriteit en voorkomen van belangenverstrengeling

In de gesprekken komt naar voren dat de RvC heel alert is op de eventuele schijn van belangenverstrengeling en mogelijke strijdigheid met het belang van de Wassenaarse Bouwstichting. Het onderwerp integriteit krijgt informeel en formeel aandacht binnen uw organisatie. Wij hebben ook uw aanbestedingsbeleid besproken. Zo heeft u onlangs de aanbestedingsprocedures tegen het licht gehouden. De manager Financiën bewaakt het reguliere aanbestedingstraject en maakt hiervoor gebruik van de accountant en de interim-controles. Voor grote projecten worden meervoudige offerten gevraagd en tevens een check op de betrouwbaarheid van de aannemer uitgevoerd. U bent tevens ook transparant over deze gang van zaken naar de aannemers toe. 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. Uw procedure geeft op dit moment geen aanleiding tot het maken van opmerkingen.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-49-L0272

Datum  
30-11-2017



> Retouradres Postbus 107 3740 AC Baarn

Uw organisatie kent een formele procedure voor het melden van een vermoeden van een misstand en de (rechts)bescherming van de melder en de vertrouwenspersoon, waarbij de uitvoering van de regeling (meldpunt en vertrouwenspersoon) is belegd bij het Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP) te Den Haag.

### Relatie stakeholders

Uw corporatie onderhoudt een goede relatie met de gemeente Wassenaar. U betreft uw huurdersorganisatie nadrukkelijk bij de beleidsvorming. Ik constateer dat u zeer actief uw stakeholders betreft bij uw organisatie door het organiseren van stakeholdersbijeenkomsten en daarmee blijkt geeft van een grote maatschappelijke betrokkenheid.

In voorgaande jaren verliep de samenwerking met collega-corporatie St. Willibrordus wat stroef, inmiddels is daar verbetering in aan gebracht. U heeft aangegeven niet afkerig tegen een verdere samenwerking dan wel een fusie te staan.

Vanwege de omvang van de organisatie is een Ondernemingsraad wettelijk niet vereist. De CAO Woondiensten schrijft wel een Ondernemingsraad voor. In de praktijk is het niet haalbaar gebleken een Ondernemingsraad adequaat te bemensen.

### Tot slot

Ik dank 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 ik u contact op te nemen met ondergetekende of de heer Derksen.

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-49-L0272

Datum  
30-11-2017





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0295  
Woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 1041  
2302 BA LEIDEN

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
[www.ilent.nl](http://www.ilent.nl)

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-AW-57323-L0295

Datum 29 september 2017  
Betreft bevindingen governance inspectie

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 dd. 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht.

In dat kader is op 12 september 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie.

In deze brief treft u onze 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 gebruik gemaakt van de volgende documenten: het visitatierapport d.d. 29 oktober 2014, het jaarverslag 2016, de integriteitscode 2015, de verslagen van de zelfevaluaties onder externe begeleiding op 22 april 2016 en 22 juni 2017 van de RvC en de verslagen van de vergadering van de RvC van de afgelopen twee jaar. Daarnaast is gesproken met de directeur bestuurder en de controller en een vertegenwoordiging van de RvC (de heren Broekhuijsen, Van Randerdaat, Van der Meij en Lindhout). Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door ██████████ en de ██████████. 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 de bevindingen aan.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### **Kernprocessen en organisatie**

De Sleutels beschikt over een managementsysteem dat de kernprocessen dekt. Er is een ondernemingsplan voor de periode 2016 – 2020 dat doorvertaald is in SMART geformuleerde doelen, met bijbehorende kpi's waarop (bij)gestuurd wordt. In het ondernemingsplan is klantgericht dienstverlenen / betaalbare woningen aanbieden / sociaal vangnet creëren als doel en ambitie geformuleerd. Het thema klantgerichtheid is in de gehele organisatie doorgevoerd met een speciaal opleidingsprogramma. Zaken als de woonwinkel, ruimere openingstijden, veel persoonlijke aandacht voor de individuele huurder, een eigen onderhoudsservice, een fulltime bewonersbegeleider bij renovatie en samenwerking met andere maatschappelijke organisaties hebben geleid tot meer zicht op huurderswensen en een verbeterde relatie met de huurder. Bij een dip in de klanttevredenheid in 2016 zijn snel adequate maatregelen genomen.

De focus op klantgerichtheid heeft tevens bijgedragen aan het ontstaan van een open cultuur, waarin men elkaar aanspreekt op houding en gedrag.. Ook opdrachtnemers worden op klantgerichtheid beoordeeld en aangesproken.

De Sleutels beschikt over een integriteitscode die op de website is gepubliceerd. In personeelsbijeenkomsten wordt actief het gesprek gevoerd over integriteit, soms ook in een werkvorm met externen. Meldingen worden besproken en vastgelegd. De klokkenluidersregeling is verouderd en zal de komende periode worden aangepast aan de per 1 januari 2017 geldende regelgeving.

U heeft zelf een aantal punten benoemt die nadere uitwerking of actualisatie vergen, waaronder:

- Verdere aanscherping van de ondernemingsstrategie;
- Actualisatie van het 3 jaar oude strategisch voorraadbeleid aan recente ontwikkelingen, zoals passend toewijzen, langer zelfstandig thuis wonen en duurzaamheid in relatie tot betaalbaarheid.
- Verdere digitalisering van primaire klantprocessen;
- Aanscherpen van risicomanagementsysteem en compliance: in de trimesterrapportages worden eigen risico inschattingen door de bestuurder weergegeven alsmede een risicomatrix;
- Bijstelling investeringsstatuut: dit statuut is nu vooral vanuit beleggingsoogpunt, met harde rendementscriteria voor nieuwbouw en renovatie, opgesteld. Het renoveren van bestaand bezit, met inbegrip van duurzaamheid en passend toewijzen, maakt het lastig om investeringsprojecten te laten voldoen aan de criteria van het investeringsstatuut. Een van de voorbeelden van afwijking is het project Jan Evertsenlaan. Aanpassing van het investeringsstatuut wordt voor het eind van het jaar gerealiseerd;

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ifent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-57323-L0295

Datum  
29-9-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Ten aanzien van de kwaliteit van de mensen op sleutelposities in de organisatie is erkend dat de door gewijzigde regelgeving de financiële functie verbetering behoeft. Dit is ook gebeurd met de aanstelling van een nieuwe financieel manager en een controller. Op de plek van strategie is nog behoefte aan meer kennis en een sparringpartner voor het bestuur. Hiervoor wordt momenteel actief geworven.

In de gesprekken is ook stil gestaan bij de kwetsbaarheid van de organisatie ten aanzien van projectontwikkeling. Bij grote projecten zoals het Doelencomplex, het Noorderkwartier en de renovatie van de Oude Kooi is de afhankelijkheid van sleutelfiguren in de organisatie groot;

Er is een controller aangesteld per 1 januari 2017, die onafhankelijk ten opzichte van het bestuur is gepositioneerd. In de gesprekken is aangegeven dat de rol van de controller – ook richting RvC – nog onderdeel is van een zoekproces. Dit ook in relatie tot de functie van de (nieuwe) financieel manager. Waar nu de nadruk nog ligt op interne controle, is er behoefte aan een professionele mening over efficiency en effectiviteit van de maatschappelijke organisatie die De Sleutels is. Compliance is primair belegd als verantwoordelijkheid voor de leidinggevenden, aangezien het in het dagelijks handelen op allerlei terreinen tot uiting moet komen. De bestuurssecretaris bewaakt de compliance op het gebied van governance. De controller beoordeelt vanuit het oogpunt van risicobeheersing die onderdelen van compliance die gevoelig zijn of die grote impact hebben. De directeur-bestuurder zorgt er zelf voor geïnformeerd te zijn over relevante regelgeving rond de Woningwet.

#### **Het bestuur**

De bestuurder krijgt veel waardering van de RvC voor hetgeen dat zij de afgelopen jaren tot stand heeft gebracht (onder andere klantgerichtheid, organisatie in beweging, relatie met huurders verbeterd, veel geïnvesteerd in nieuwbouw en bestaande voorraad, sober en doelmatige wijze van bedrijfsvoering leidend tot een A-score in de Aedes-benchmark op bedrijfslasten).

De daadkracht van de bestuurder heeft er toe geleid dat niet op alle fronten alles vlekkeloos is verlopen (bijvoorbeeld in het proces scheiding DAEB / niet-DAEB), maar dergelijke zaken worden besproken en de bestuurder toont een grote mate van reflectie.

De bestuurder toont haar maatschappelijke betrokkenheid onder meer door zichtbaar te staan voor klantgerichtheid.

De tegenkracht voor de bestuurder uit het MT en de interne werkorganisatie zal vooral moeten komen van de nieuwe mensen (financieel manager, controller en de nieuwe manager wonen & strategie). Het spel van kracht en tegenkracht zal zich opnieuw moeten vormen.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-57323-L0295

**Datum**

29-9-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De relatie met de huurdersorganisatie is sterk verbeterd de afgelopen jaren in lijn met de voornemens naar aanleiding van de visitatie in 2014. Er zijn enkele discussies die nog aandacht verdienen:

- **Huurbeleid:** De Sleutels voert nu een huurbeleid, waarbij de huurprijs gerelateerd is aan de kwaliteit van de woning, met voor 75% van het bezit een streefhuur onder de 2<sup>de</sup> aftoppingsgrens, zodat passend kan worden toegewezen. Andere corporaties in Leiden voeren een twee-huren beleid, waarbij de relatie tussen huurprijs en kwaliteit in sommige gevallen losgelaten wordt;
- **De jaarlijkse huurverhoging:** bij een verschil tussen feitelijke huur en streefhuur worden huurverhogingen doorgevoerd om het gat te dichten. De individuele verschillen in huurverhoging leidt tot onduidelijkheid en discussie met huurders;
- **Prestatie afspraken Leiden:** de huurdersorganisatie heeft de prestatie afspraken niet getekend. Punt van onenigheid was het Doelencomplex, en de mate van bereidheid van de gemeente om naar elkaar toe te bewegen in de onderhandelingen;

### De RvC

De RvC beschikt over drie commissies, de audit commissie, de remuneratiecommissie en de projectencommissie. Deze commissies spreken specifieke agendaonderwerpen diep door, zowel met bestuurder als met mensen uit de werkorganisatie.

Uit de zelfevaluatie en de gevoerde gesprekken blijkt dat de RvC zich heeft verdiept in haar rol. De zelfevaluatie en de verslagen geven een beeld van een Raad die de zaken goed op orde heeft en goede onderlinge relaties heeft met ruimte en respect.

De Raad werkt actief aan haar informatiepositie door (strategische) themabijeenkomsten en regulier contact met de huurdersorganisatie en de Ondernemingsraad. In de casus van het Doelencomplex vond de RvC dat zij te laat geïnformeerd was, hetgeen spanning teweeg bracht. De RvC vindt het van belang inhoudelijk goed en tijdig geïnformeerd te zijn en heeft zich actief bemoeid met de informatievoorziening vanuit de werkorganisatie in de vorm van trimesterrapportages.

De Raad hecht groot belang aan een goede relatie met de huurdersvereniging en ziet met tevredenheid deze relatie verbeteren. Daar waar in het verleden sprake was van de 'rijdende rechter' methode en het overleg afstandelijk en formeel was, wordt nu meer en meer het goede gesprek gevoerd.

De risico's die de RvC ziet, zijn de volgende:

- Projectontwikkeling / wetgeving / (lokale) politiek

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-57323-L0295

Datum  
29-9-2017



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- Veranderende aanbestedingsmarkt met kostprijsverhogend effect voor de Sleutels bij projecten
- Effectief beheer van maatschappelijk vermogen / efficiënte wijze van 'doen waarvoor je er bent'
- In een omgeving van 'weinig mensen en grote geldstromen' ligt het gevaar van integriteitsrisico's op de loer.
- Kwetsbaarheid kleine organisatie wat betreft sleutelposities.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-57323-L0295

Datum  
29-9-2017

Het kennisniveau in de RvC is hoog. Aandachtspunt is het binnen de RvC actief bespreken van elkaars thema's. Zo is de kennis over integriteit bij de voorzitter van de Raad hoog en worden nevenfuncties en risico op onverenigbaarheden wel besproken, maar de Aw ziet geen actieve discussie over integriteit terug binnen de RvC.

Een tweede aandachtspunt is de wijze van proactieve verantwoording richting maatschappij. De wijze waarop dit momenteel in het jaarverslag gebeurt ervaart de Aw als 'vlak'. Hoe en waar wil de RvC verantwoording afleggen over haar toezichtvisie en rolopvatting en hoe zij die concreet invult?

De Sleutels is een vereniging die 2 keer per jaar een algemene ledenvergadering (ALV) houdt. De opkomst bij de ALV wordt gestimuleerd door alle aanwezigen een half uurtje voor de aanvang van de officiële vergadering in de gelegenheid te stellen aan de organisatie. In het najaar zal met de ALV besproken worden hoe op een praktische wijze invulling kan worden gegeven aan het(niet bindend) adviesrecht ten aanzien van de goedkeuringen van de RvC.

#### Relatie RvC - bestuur

De relatie met de bestuurder is open en zakelijk. De bestuurder en de RvC geven er blijk van zich bewust te zijn van de onderscheidenlijke verantwoordelijkheden en daaraan invulling geven. De leden van de RvC hebben een kritische constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee een ruim voldoende tegenkracht richting bestuur. Daar waar in het verleden de bestuurder en de RvC elkaar nog wel eens verraste (onder meer een 'nee' bij een voorstel voor huisvesting van statushouders in Voorschoten, bij het initiele voorstel voor scheiding DAEB / niet-DAEB en enkele investeringsprojecten), wordt de Raad nu meer en pro-actiever meegenomen door de bestuurder.

De RvC heeft naar aanleiding van de zelfevaluatie besloten om langer voor te vergaderen zonder aanwezigheid van de bestuurder. Tijdens dit vooroverleg kunnen individuele standpunten geuit worden en consensus bereikt worden, zodat de raadsvergadering met aanwezigheid van de bestuurder, efficiënter kan verlopen.

In haar rol als werkgever voert de RvC tweemaal per jaar een gesprek met de bestuurder. Voorafgaand daaraan laat zij zich breed informeren door OR en huurdersvereniging.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De RvC is actief zoekend naar verdere aanscherping van haar rol als toezichthouder, klankbord en werkgever. Daarbij zorgt zij er voor niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten, hoewel bestuurder en RvC ervaren dat de RvC soms op de leuning zit. De balans hierin wordt actief besproken tussen RvC en bestuur.

### Conclusie

Systemen en kwaliteit van de organisatie worden adequaat beheerst. Het bestuur vervult een voorbeeldrol en laat daadkracht zien. U heeft aangegeven wat betreft de kwaliteit van de organisatie en de tegenkracht voor de bestuurder uit de organisatie actief op zoek te zijn naar verbetering. De RvC is proactief. De relatie tussen bestuur en RvC laat een gezonde spanning zien tussen twee competente partijen wat betreft afstand en betrokkenheid. Al met al is de governance van een voldoende niveau.

### *Tot slot*

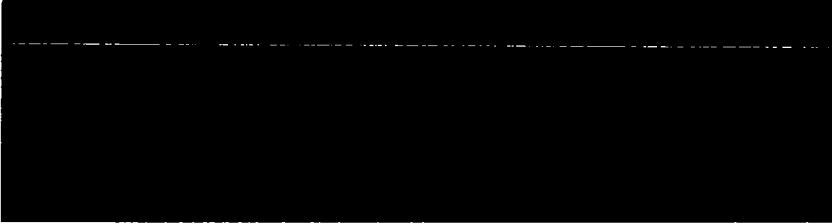
Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC voor de open gesprekken.

Met vriendelijke groet,

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-57323-L0295

Datum  
29-9-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0305  
Woningbouwvereniging Langedijk  
t.a.v. het bestuur  
Dokter de Witstraat 17  
1723 LA NOORD-SCHARWOUDE

**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-58472-L0305

Datum 5 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 is op 18 september 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, de beoordelingsbrief van de businessrisks door WSW d.d. 1 november 2016 en de (extern begeleide) zelfevaluatie door de RvC d.d. 23 januari 2017. Daarnaast is gesproken met enerzijds de directeur-bestuurder (dhr. Van Ruiten), alsmede dhr. Kerkvliet (voorzitter) en de dames Hink (vice-voorzitter), Van Grinsven en Sinnige 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.

Hieronder treft u mijn bevindingen aan.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58472-L0305

Datum

5-10-2017

## 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 ervaart de RvC als kritisch en constructief. 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 geen situaties aangetroffen waarbij de RvC heeft ingegrepen, maar dat valt goed te verklaren uit het feit dat er ook geen situaties zijn geweest waar dat in de rede had gelegen.

De RvC vult de rol van toezichthouder en klankbord ten opzichte van de bestuurder goed in. Waar het gaat om de rol van werkgever ziet de Aw nog wel een verbeterpunt. Het beoordelingskader ten aanzien van de bestuurder verdient nadere uitwerking.

## RvC

Recentelijk zijn enkele nieuwe leden toegetreden (waaronder een nieuwe voorzitter) en dat maakt dat de RvC als geheel ook relatief nieuw is. Bij die vernieuwing liep de RvC aan tegen de strenge lijn die de Aw hanteerde ten aanzien van de onafhankelijkheidseisen. Die heeft geleid tot stevige gesprekken en tevens tot een dieper inzicht bij zowel de Aw als de RvC ten aanzien van onafhankelijkheid. Bij de Aw heeft het ook geleid tot meer nuance in het beleid. En de RvC zit er scherp in op dit punt.

De toezichtactiviteiten zijn (net als in de rest van de sector) voor een groot deel gericht geweest op het implementeren van de nieuwe woningwet. Dat neemt niet weg dat de RvC zich ook proactief heeft getoond. Bijvoorbeeld op het punt van frauderisico's en informatiebeveiliging.

De Aw heeft vastgesteld dat de RvC voldoende divers en competent is. Ook toont de RvC oog voor belanghebbenden. Dat wordt vooral zichtbaar in de wijze waarop de corporatie bezig is met de transitie van vereniging naar stichting. Onderkend wordt dat de relatie met de huurders in een stichtingsvorm nog meer aandacht verdient, omdat 'de andere lijn' via de algemene ledenvergadering (veel huurders zijn lid) komt te vervallen.

Het relatief grote aandeel nieuwe commissarissen heeft ook doorgewerkt in de zelfevaluatie die heeft plaatsgevonden. Die had een brede scope en in feite zijn er afspraken gemaakt over een breed terrein. Het valt goed te begrijpen dat juist het wederzijds beoordelen (kritisch zijn naar elkaar toe) beperkt aandacht heeft gehad in die sessie. Daar komt nog eens bij dat er op dat punt ook nog weinig met elkaar viel te evalueren bij gebrek aan breed wederzijds verleden. Aangenomen mag worden dat in de volgende zelfevaluatie juist dit aspect wat meer de aandacht zal krijgen en dat ook zichtbaar wordt voor de Aw dat en hoe dit heeft plaatsgevonden.





Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Daarnaast ziet de Aw dat het toetsingskader verder uitgewerkt kan worden. Daar ligt in feite al een mooie basis voor gereed, maar een goed overzichtsdocument dat de belangrijkste punten bevat waar de corporatie op wil sturen op een wijze die ook concreet en meetbaar is, zou het functionele leven van de bestuurder als de interne toezichthouder makkelijker moeten maken.

Sinds kort werkt de RvC met een Auditcommissie, dus over de werking valt nog niet veel te oordelen. In de RvC zijn goede afspraken gemaakt over de relatie tussen de Auditcommissie en de RvC. De Aw acht dat van belang voor het toekomstig functioneren van deze entiteiten.

### **Bestuur**

De bestuurder neemt binnen de vereniging een sterke en centrale rol in. Zijn competentie staat niet ter discussie. Weliswaar stuitte de Aw bij het lezen van de stukken op enkele fouten die zijn gemaakt in het verleden, doch die zijn niet te wijten aan de (huidige) bestuurder en ook niet of in beperkte mate aan de organisatie. Waar het ging om een fiscale fout inzake BTW bij gemengde projecten is het van belang dat opgemerkt is dat er geen gemengde projecten meer plaats zullen vinden, zodat de projectadministratie op dit punt niet hoeft te worden verbeterd. Mocht daar nog eens verandering in komen, dan is dit een aandachtspunt.

Voor zover de Aw dat heeft kunnen beoordelen is de bestuurder goed in staat om verbinding te leggen met belanghebbenden. Er is sprake van maatschappelijke sensitiviteit en dat blijkt vooral uit de goede relatie die al lange tijd wordt onderhouden met gemeente en huurders.

Dat neemt niet weg dat de Aw zorg heeft over de balans binnen de organisatie en met name of de bestuurder intern voldoende tegenkracht krijgt. Tegelijkertijd moet de Aw ook vaststellen dat bij een dergelijke kleine organisatie het bijna ondoenlijk is om een volwaardig systeem van checks and balances te organiseren. Met waardering stelt de Aw vast dat de corporatie daar toch naar blijft streven, hetgeen vooral zichtbaar wordt in de wijze waarop men bezig is om de controlfunctie in te richten (zie verder). De RvC heeft dit punt goed op het netvlies. Van de kant van de Aw wordt ook ondersteund dat de corporatie de oplossing niet enkel binnen de eigen gelederen zoekt, maar ook actief om zich heen kijkt en er andere corporaties bij betreft.

De Aw heeft er begrip voor dat er een afhankelijkheid bestaat ten aanzien van faciliteiten die een bank biedt, doch het risico van bepaalde bevoegdheden op het punt van betaalverkeer die thans aan een enkel persoon zijn toebedeeld (hetgeen in het bestaande pakket niet anders kan) is een risico op zich.

### **Algemeen/organisatie**

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.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-58472-L0305

**Datum**

5-10-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Er zijn geen signalen aangetroffen dat er sprake was van tekortkomingen. De fouten die zijn geconstateerd lagen vooral buiten de organisatie. Dat neemt niet weg dat er ruimte is voor verbetering van de controlfunctie. Dit is eerder ook door de bestuurder en het intern toezicht zelf onderkend en de Aw ondersteunt de ingezette beweging. Aandachtspunten daarbij zijn wat de Aw betreft: borging van de onafhankelijkheid en risicobeheersing. De controlfunctie zou ook ten dienste moeten staan van het intern toezicht en aangenomen mag worden dat de uiteindelijke vormgeving daar ook op gericht zal zijn.

Dat de RvC feeling heeft voor het belang van onafhankelijke en deskundige Input blijkt uit het feit dat ze hechten aan een jaarlijks gesprek met de accountant zonder de bestuurder. Naar verwachting zal voor de rol van de controller samenwerking worden gezocht met andere corporaties.

Daarnaast is de ICT binnen de corporatie door de RvC als issue benoemt. De Aw ondersteunt de aandacht op dit punt.

#### Tot slot

Al met al heeft de Aw een goed beeld kunnen krijgen van de governance bij Woningbouwvereniging Langedijk. 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.

Ik dank de bestuurder en de RvC voor de prettige en directe gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE COORDINEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-58472-L0305

Datum

5-10-2017



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0331  
Woonstichting Vryleve  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 1  
6916 ZG TOLKAMER

**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-60084-L0331

Datum 26 oktober 2017  
Betreft Governance inspectie 12 september 2017

Geacht bestuur, geachte Raad van Commissarissen,

Namens de Autoriteit woningcorporaties, hierna te noemen Aw hebben de inspecteurs [redacted] en de [redacted] bij uw corporatie een governance inspectie uitgevoerd.

Ik vraag u aandacht te besteden aan de volgende onderwerpen: vastlegging risicomanagement, aanbestedingsbeleid en het wederom op niveau brengen van de RvC c.q. het organiseren van voldoende tegenkracht vanuit de RvC ten opzichte van het bestuur. Hieronder zal ik dit verder toelichten.

Ik constateer dat in de afgelopen jaren actief stappen zijn genomen om de governance van de Woonstichting Vryleve te verbeteren. Deze stappen zijn zichtbaar geworden in uw stukken en toegelicht in de gevoerde gesprekken. Er zijn echter nog enkele punten die verbeterd kunnen worden.

#### **Gespreksonderwerpen zijn risicogericht geselecteerd**

Op basis van de informatie die u ons heeft toegestuurd (met name verslagen van het overleg tussen RvC en bestuur twee jaar voorafgaand aan de inspectie) heeft de Aw bureauonderzoek verricht. Risicogericht en aansluitend zijn de volgende gespreksonderwerpen geselecteerd:

- relatie RvC en bestuur;
- werking intern toezicht;
- PDCA-cylcus;
- integriteit en klokkenluiderregeling;
- risicomanagement.

Wij hebben eerst gesproken met bestuurder de heer Hoogland en daarna met de RvC. Hierbij is gesproken met de voorzitter van de RvC de heer Van de Beeten, mevrouw Ouwehand en de heer Van Brandenburg (vice-voorzitter). Tijdens deze inspectie stelden wij gerichte vragen aan het bestuur en de RvC.

Voor de governance inspectie hebben wij daarnaast gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- het visitatierapport d.d. 10 augustus 2014;
- jaarverslagen 2015 en gedeeltelijk 2016;
- zelfevaluatie van de RvC november 2016;



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- WSW brief 24 februari 2016;
- de verslagen van de vergadering van de RvC met het bestuur 2015, 2016 en 2017;
- stukken op de website.

Het resultaat van de governance inspectie door de Aw is vastgelegd in een brief voor hoor en wederhoor. In deze brief zijn de observaties van de Aw ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen is geselecteerd waar de Aw mogelijke risico's in de governance heeftesignaleerd, biedt de brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij uw corporatie op alle punten van het beoordelingskader. De brief bevat een rapportage over die punten waarover de Aw opmerkingen heeft en aanbevelingen doet.

**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 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.

**Relatie RvC en bestuur is goed, tegenkracht vanuit de RvC moet geborgd worden'** De Aw constateert zowel bij de RvC als het bestuur een open en integere grondhouding. Het bestuur en de RvC zijn aanspreekbaar en tonen zich transparant ten opzichte van het extern toezicht. De bestuurder is betrokken en kan worden gekwalificeerd als een ervaren volkshuisvester. In de optiek van de Aw is er bij Woonstichting Vryleve sprake van een relatief "zware" en kritische bestuurder. Dat is op zich een positief gegeven en het effect is ook zichtbaar in het presteren van de corporatie. Bij een bestuurder met een dergelijk profiel is het van belang dat er sprake is van voldoende tegenwicht, zowel binnen de organisatie zelf en vanuit de RvC. Op basis van een eerder kennismakingsgesprek bij Woonstichting Vryleve constateren wij dat intern voldoende tegenkracht aanwezig is. Met name de controller toont zich (ook) richting de Aw voldoende onafhankelijk en kritisch en is in staat om tegenwicht te bieden aan de bestuurder. Op basis van de stukken en de gesprekken kan worden vastgesteld dat ook de RvC goed in staat was om tegenwicht te bieden aan de bestuurder. Die balans is echter onder druk komen te staan. Dat komt enerzijds voort uit het feit dat de RvC thans door omstandigheden nog maar bestaat uit drie personen. Woonstichting Vryleve is hiermee bezig, tijdens het gesprek liep de sollicitatieprocedure om de bestaande twee vacatures en de komende vacature in de RvC in te vullen. Met name de financiële deskundigheid verdient aanvulling. Daarnaast vertrekt ook de voorzitter binnen afzienbare tijd. Die rol is in algemene zin van belang voor een functioneren van de RvC, maar ook cruciaal voor een goede relatie met de bestuurder. Uit oogpunt van zorgvuldigheid, draagvlak en kwaliteitsborging ligt het in de rede om de keuze voor de voorzitter te bepalen als de RvC weer op volle kracht is. Verder constateren wij uit de zelfevaluatie en het gesprek met de RvC dat de RvC voldoende oog heeft voor zelfreflectie. Wel vraag ik u in het kader van transparantie om de opvolging van de verbeterpunten uit de zelfreflectie explicieter in uw jaarverslag vermelden.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-60084-L0331

Datum

26-10-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### PDCA en risicomanagement

De PDCA cyclus is een effectief instrument om doelen te beschrijven, plannen uit te voeren, voortgang te meten en daar waar nodig aan te passen of bij te sturen. In de afgelopen jaren heeft Woonstichting Vryleve veel gedaan om deze cyclus naar een hoger plan te tillen. In het kader hiervan heeft u bijvoorbeeld ondernemingsplannen, jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarverslagen opgesteld waarin u de belangrijkste doelstellingen formuleert. U bent hierdoor in de gelegenheid om te meten, voortgang bewaken en bij te sturen. Als het om managen van risico's gaat, heeft Woonstichting Vryleve nog werk te verrichten. Uit de stukken en het gesprek is voor de Aw duidelijk geworden dat u meer aandacht kunt besteden aan het onderwerp risicomanagement. In uw jaarverslag 2016 geeft u aan dat de accountant in de managementletter d.d. 12 januari 2017 op de laatste actualiteiten ingaat. In het kader hiervan vraagt de accountant nadrukkelijk aandacht voor een risicomanagementsysteem binnen uw organisatie. Dit systeem wordt van belang geacht om risicomanagement daadwerkelijk handen en voeten te geven. Ook de Aw vindt het van belang dat u hier aandacht voor heeft. Tijdens het gesprek heeft u te kennen gegeven dat u de lijst van aandachtspunten van de accountant als beleidslijn overneemt. Wij hebben alle vertrouwen dat u dit ook gaat oppakken.

In het kader van risicomanagement verzoek ik u ook om aandacht te besteden aan het aanbestedingsbeleid en deze zo in te richten dat de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht voldoende gewaarborgd zijn. Door het hanteren van een transparant aanbestedingsbeleid toont u zich een professioneel opdrachtgever. Het vormt ook de basis voor het pakken van kansen, het beheersen van risico's en de verantwoording over het resultaat.

### Integriteit

In ons gesprek is er verder aandacht besteed aan het onderwerp integriteit. Ik constateer dat het voorkomen van belangenverstrengeling en van integriteitsschendingen binnen uw RvC voldoende aandacht heeft. In de gesprekken met de RvC en het bestuur is naar voren gekomen dat de naleving van de Governancecode niet alleen een formaliteit is voor Woonstichting Vryleve, maar ook daadwerkelijk doorleefd wordt. U onderschrijft het integriteitsbeleid. U heeft in dit kader uitgebreid onderzoek laten doen. Uw medewerkers hebben dit onderzoek als intensief ervaren. Uit het gesprek blijkt dat de RvC alert is op mogelijke belangenverstrengeling. Nog recentelijk is scherp gehandeld toen een dergelijke situatie zich voordeed binnen eigen gelederen.

### Overig verbeterpunten met betrekking tot transparantie

De wijze waarop u een en ander vorm geeft laat zien dat u aandacht heeft voor het inrichten van checks and balances binnen de organisatie en wij hebben er vertrouwen in dat u dit gaat oppakken. Hoewel het visitatierapport enkele jaren geleden is uitgebracht, hebben wij in uw jaarverslagen 2015 en 2016 niet geconstateerd hoe u met de verbeterpunten bent omgegaan. Belangrijke verbeterpunten uit de visitatie zijn reeds in het visitatierapport beschreven. Wij constateren dat de beschrijving van de governancestructuur, samenstelling van de RvC, profielschets van de RvC-leden en rooster van aftreden in uw jaarverslag is opgenomen. Wel verzoek ik u de beoordeling van de accountant door de RvC en het bestuur in het jaarverslag op te nemen en in dit verslag op te nemen welke besluiten door de RvC in het afgelopen jaar zijn genomen. Ik verwijs naar de Governancecode principe 5.11. Hierin is opgenomen dat "Het bestuur (en

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-AW-60084-L0331

Datum

26-10-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

*de auditcommissie maakt (maken ieder) ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van de RvC, dat onderdeel maakt van het jaarverslag".:*

Verder vraag ik u om het meest recent rooster van aftreden op uw website inclusief de vermelding van de huurdercommissaris op te nemen. Ten slotte vraag ik u aandacht te hebben voor het actueel houden van uw klokkenluidersregeling.

**Relatie met belanghebbenden is door derden als goed beoordeeld**

In 2014 heeft u zich laten visiteren. De visitatieperiode betreft jaren 2011 tot en met 2014. Uit deze visitatie blijkt dat de beoordeling van de belanghebbenden 7,8. De visitatiecommissie geeft aan dat u goed in staat bent om te luisteren en problemen op te lossen.

Op basis van bovenstaande beoordelingen en stukken hebben wij er voor gekozen om in de met u gevoerde gesprekken met name aandacht te besteden aan de relatie bestuur en RvC, het functioneren van de RvC, PDCA en aan het integriteitsbeleid. Het onderwerp stakeholders hebben wij niet behandeld. Dit betekent dat de relatie met de belanghebbenden niet expliciet in gesprek naar voren is gekomen. Om deze reden treft u daar in deze brief geen opmerkingen over aan.

Ik dank u voor de getoonde openheid in de gevoerde gesprekken.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted] @ilnt.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-60084-L0331

**Datum**

26-10-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0347  
Stichting Viverion  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 123  
7240 AC LOCHEM

**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-AW-58958-L0347

Datum 19 oktober 2017  
Betreft Governance Inspectie

Geacht bestuur en Raad van Commissarissen,

### Inleiding

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader is op 13 september 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 gespreksonderwerpen geselecteerd: Relatie RvC –bestuurder, Toezichtskader, PDCA cyclus, risicomanagement, integriteit en relaties met stakeholders. Wij interviewden u als bestuurder en een ruime vertegenwoordiging van de RvC.

De Aw, vertegenwoordigd door [Redacted] en ondergetekende, sprak met u en [Redacted] (bestuurssecretaris). De RvC werd vertegenwoordigd door mevrouw Van Gemeren (Vz), mevrouw Buitenwerf, mevrouw Ester en de heer Stam.

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

### **Eindconclusie en aandachtspunten en overige bevindingen**

Wij hebben de indruk gekregen dat de governance van uw organisatie ruimschoots "In Control" en compliant is op bovengenoemde gespreksonderwerpen.

De governance inspectie geeft dan ook geen aanleiding tot het doen van interventies. De organisatie is open en transparant. Er is commitment van de leiding en gedragenheid van de medewerkers voor de koers die Viverion heeft uitgezet.

De werking van de primaire processen worden in voldoende mate beheerst.

Gesignaleerde en mogelijk aanwezige risico's en nieuwe ontwikkelingen krijgen voldoende aandacht.

De governance van uw organisatie kan zich op specifieke onderdelen nog verder verbeteren. Wij hebben ten aanzien van de volgende onderwerpen nog opmerkingen casu quo aanbevelingen.

### **Relatie RvC –bestuurder.**

De betrokkenheid vanuit de RvC bij de bestuurder 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 toezichts-rollen adequaat en situationeel toepast. De raad van toezicht weet een positief-kritische houding te combineren met een goede en zakelijke verstandhouding met de bestuurder. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de RvC de rol van klankbord (sparringpartner) nog verder kan en wil verbeteren.

Uit het gesprek is ons gebleken dat u bezig bent om dit verbeterpunt verder vorm en inhoud te geven. De bestuurder vraagt hier ook om. Wij gaan de ontwikkelingen hierin bij een volgende governance inspectie verder beoordelen. De bestuurder maakt in toenemende mate gebruik van de bij de raad aanwezige expertise en de mogelijkheid om te sparren.

### **PDCA-cyclus.**

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 voldoende borging (o.a. jaarkalender) aanwezig is voor de opvolging, uitwerking en het verder formaliseren van besluiten en (strategische) onderwerpen. De kwaliteit van de verslaglegging van RvC vergaderingen is adequaat.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- Risicomanagement.

Viverion is zich bewust van de actuele risico's en monitort haar risico's periodiek middels een zogenaamde kwartaalnotitie. Tijdens de governance inspectie zijn de volgende risico's met u besproken;

- kwaliteit van asset management: Recentelijk is door Viverion de portefeuillestrategie geactualiseerd. De financiële positie van Viverion is robuust, terwijl de volkshuisvestelijke opgaaf in het werkgebied Viverion voor wat betreft de toegankelijkheid (in casu nieuwbouw sociale huur) beperkt is. Viverion heeft veel oog voor Betaalbaar Wonen (betaalbaarheid) en het behoud van de goede kwaliteit van het bezit en de verdere verduurzaming. Het door Viverion voorgestane gematigd huurbeleid stelt hoge eisen aan het beheersen van de (netto) bedrijfslasten en de kwaliteit van asset management.

Desgevraagd heeft u aangegeven dat Viverion werkt aan de verdere implementatie van asset management. Door het opstellen van beheerplannen op complexniveau (en actualisatie van de conditiemeting van bezit/complexen) wil Viverion de noodzakelijke investeringen in de verdere verduurzaming van het bezit beter beheersen en aansturen (lees begroten).

- Kwetsbaarheid van de bestuurlijke organisatie.

De prominente rol van de bestuurder, die hoort bij een organisatie met de omvang van Viverion kan een risico zijn voor de continuïteit van het bestuur. De RvC en de bestuurder zijn zich hiervan bewust, herkennen deze kwetsbaarheid en trachten hierop zowel in het proces (vormgeving van) als de inhoud van de voorgenomen organisatieverandering te anticiperen. De Aw vindt het van belang dat de RvC de continuïteit van de aansturing van Viverion zorgvuldig blijft monitoren

Wij concluderen op basis van onze governance inspectie, dat u voldoende aandacht geeft aan de mogelijke relevante risico's voor Viverion.

### **Integriteit**

Het onderwerp integriteit krijgt structurele aandacht binnen de werkorganisatie van Viverion. U toont aan de hand van praktijkcasuïstiek en dilemma's aan dat het onderwerp leeft binnen de organisatie. Integriteit is een vast agendapunt bij de in de organisatie aanwezige overleg-situaties. Voor Viverion is het van belang en wellicht ook een uitdaging om dit onderwerp op het huidige level en de huidige mate van beleving en structuur in de organisatie en het intern toezicht te continueren. Het integriteitsbeleid wordt jaarlijks herijkt en onder de aandacht van medewerkers gebracht.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-AW-58958-L0347

**Datum**  
19-10-2017

➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Wij verzoeken u deze brief te delen met uw RvC.

Wij danken het bestuur, de bestuurssecretaris en de RvC van Viverion 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.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-AW-58958-L0347

**Datum**  
19-10-2017

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

L0380  
Christelijke Woningstichting Patrimonium  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 907  
9700 AX GRONINGEN

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-59409-L0380

Datum 13 oktober 2017  
Betreft Governance Inspectie 2017

Geacht bestuur,

## Inleiding

De Autoriteit woningcorporaties (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 is gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC).

Op 19 september 2017 voerde de Aw een governance inspectie uit bij de Christelijke woningstichting Patrimonium te Groningen. De Aw ontving voor deze inspectie additionele informatie. Op basis van bureauonderzoek heeft de Aw, risicogericht, de volgende gespreksonderwerpen geselecteerd:

- De relatie tussen het bestuur en de RvC;
- Algemeen en organisatie;
- Risicomanagement;
- Stakeholders;
- Integriteit.

Wij interviewden mevrouw Waanders en Hak en de heren Van der Meulen en Veuger als delegatie van de RvC en de heer De Vries als directeur-bestuurder van Christelijke woningstichting Patrimonium. Namens de Aw voerden ██████████ Van ████████ en ██████████ het gesprek.

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

Deze brief bevat een rapportage over die onderdelen waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft geformuleerd. In het vervolg van deze brief bespreek ik de bevindingen van de Aw aan de hand van de hiervoor genoemde gespreksonderwerpen.



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

De wetgever gaat in de governance van een woningcorporatie uit van zgn. 'checks and balances' en 'countervailing power' in de relatie tussen een bestuur en RvC. Naast dit systeem van wederzijdse controle en evenwicht tussen de machten onderling, zijn bij een goed functionerende RvC voor alle betrokkenen, de drie rollen van de RvC duidelijk te onderscheiden. Dat betreft de rol van de RvC als toezichthouder op het bestuur, als klankbord voor het bestuur en als 'werkgever' van het bestuur, waarbij in de laatste rol de RvC in ieder geval jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeelt.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-59409-L0380

Datum  
13-10-2017

## Bevindingen

### Relatie bestuur versus de RvC

De relatie tussen de bestuurder en RvC wordt omschreven als open, professioneel en laagdrempelig. De bestuurder wordt door de RvC omschreven als open en betrokken, met een directe stijl van communiceren. Hij betreft de RvC waar nodig. De RvC wordt door de bestuurder omschreven als kundig en kritisch. Door de vele wijziging in de RvC is er een andere dynamiek ontstaan. Zo is er meer kritische massa aanwezig binnen de zeven-tallige RvC. De directeur-bestuurder geeft aan dat hij voldoende kan klankborden met de (vz) RvC en afspraken maakt over zijn prestaties.

Uit de verslagen van de RvC vergaderingen blijkt dat de bestuurder altijd bij die overleggen aanwezig is. Wel is er voor de RvC de mogelijkheid om zonder bestuurder voor te vergaderen.

Patrimonium is een sober en doelmatige corporatie gericht op haar basis beheer taken namelijk het verhuren van goede woningen voor een betaalbare prijs. Uit de verslagen en het gesprek met de RvC blijkt dat de organisatie soms onvoldoende in staat is om op tijd en volledig te rapporteren aan de RvC. Alhoewel de urgentie van dit probleem nu wel gevoeld wordt, en maatregelen worden genomen geven zowel de RvC als de bestuurder aan dat hier in eerste instantie onvoldoende op gereageerd is. Uit de gesprekken blijkt dat RvC in staat is om voldoende tegendruk uit te oefenen. De RvC heeft zelf de versterking van de planning en controlecyclus geagendeerd en het bestuur opgedragen hiertoe concrete maatregelen te nemen.

### Algemeen en organisatie

De Aw constateert dat de organisatie onder druk staat en op sommige onderdelen onvoldoende in staat is om de vereiste kwaliteit te leveren die de wetgeving aan haar stelt. Zowel de bestuurder als RvC erkent en herkent dit. In de zelfevaluatie van de RvC blijkt dat er meer aandacht gevraagd moet worden voor de "Plan Do Check Act" cyclus van de organisatie. De RvC is van mening dat ze dan efficiënter kunnen vergaderingen en meer "in control" zijn. Inmiddels heeft de bestuurder maatregelen genomen en een voorstel gedaan om de organisatie structureel anders in te richten om aan de gesignaleerde aandachtspunten tegemoet te komen. Ook de RvC heeft dit voorstel gelezen en ingestemd met de voorgestelde maatregelen. Deze zaken geven de nodige druk en vragen veel tijd van het bestuur en de RvC. Ik verzoek u daar alert op te zijn en te bewaken dat de te nemen maatregelen tijdig worden geëffectueerd.

### Risicomanagement

Zowel door de bestuurder als de RvC wordt vermeld dat risicomanagement belangrijk is voor de organisatie.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Het goed in beeld hebben van de verschillende risico's en de daarbij behorende controlemaatregelen wordt als belangrijk ervaren. Uit de gesprekken blijkt dat hier middels een risico inventarisatie op hoofdlijnen een belangrijke aanzet is gegeven die nader moet worden uitgewerkt. U heeft aangegeven dat de ingehuurd controller deze risico thema's nu nader uitwerkt en op 9 oktober een thema-sessie plaatsvindt met o.a. risicomanagement voor nadere uitwerking. De Aw wil benadrukken dat deze nadere uitwerking moet leiden tot een risico-beoordelingskader dat bestuur en RvC structureel in staat stelt risico's te onderkennen en te beheersen. Dit kader moet onderdeel worden van het managementsysteem en (deels) terugkomen in periodieke rapportages.

#### Stakeholders

Zowel uit de visitatie, de onderliggende stukken alsmede de gesprekken blijkt dat Patrimonium over het algemeen een goede relatie heeft met de belanghouders. De afzonderlijke georganiseerde huurders zijn tevreden met Patrimonium en haar gevoerde beleid. Wel is er enige wrijving tussen de Gemeenschappelijke Werkgroep Huurdersverenigingen Patrimonium en Patrimonium. De RvC heeft dit ook erkend en inmiddels haar invloed aangewend om deze verstandhouding te normaliseren.

#### Integriteit

Integriteit is een onderwerp dat niet specifiek leeft binnen de organisatie, het bestuur en de RvC. Patrimonium hanteert een 4-ogen principe bij de toewijzing van woningen aan huurders en bij de aanbesteding van werk. Er is weliswaar een Integriteitnota Patrimonium vastgesteld (2010), maar is verder niet als een project o.i.d. opgepakt. De Aw vindt het van belang om dit onderwerp vanuit het intern toezicht 'levendig' te houden en te structureren. Het regelmatig opnieuw herijken van het integriteitsbeleid en het blijven uitwisselen van gedachten over dit onderwerp is belangrijk.

#### Conclusie

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gesprekken tijdens de governance inspectie heeft de Aw het beeld dat de governance bij Patrimonium op enkele onderdelen **niet** voldoet aan de criteria. Ten aanzien van de organisatie concluderen wij dat de vereiste competenties op een van de sleutelposities in de organisatie ontbreken. Dit uit zich in het niet altijd tijdig en compleet aanleveren van informatie. Daarnaast moet de PDCA cyclus beter worden verankerd binnen de organisatie, waarbij het risicomanagementsysteem nader moet worden uitgewerkt. Uit de gesprekken is ons gebleken dat zowel het bestuur als de RvC doordrongen is van de kwaliteitsslag die de organisatie moet maken. De reeds ingezette maatregelen en de aandacht en kritische houding van de RvC geven de Aw voldoende vertrouwen dat binnen afzienbare termijn deze kwaliteitsslag gemaakt wordt. De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. Wel wil de Aw via een tweetal concrete afspraken monitoren of de gewenste kwaliteitsslag daadwerkelijk gerealiseerd wordt:

- Patrimonium informeert de Aw actief over de maatregelen die zij neemt om de gewenste verbeteringen te realiseren;
- In het voorjaar van 2018 zal de Aw middels een te plannen bezoek aan Patrimonium beoordelen of de gewenste verbeteringen zijn gerealiseerd.

Naast deze maatregel willen wij u nog een aantal aandachtspunten meegeven

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-59409-L0380

Datum  
13-10-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- Maak een integraal kader voor de risico thema's. Zorg dat deze thema's binnen het bestuur en de RvC worden besproken en vastgelegd
- Zorg dat het onderwerp integriteit bespreekbaar wordt gemaakt binnen de organisatie van Patrimonium, het bestuur en de RvC. Het is van belang om dit onderwerp beleidsmatig vorm te geven en 'levendig' te maken en te houden.

Ten slotte

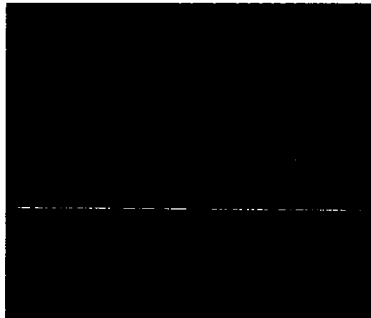
Ik vraag u om deze brief te delen met uw Raad van Commissarissen. Wij danken het bestuur en de Raad van Commissarissen van Christelijke woningstichting Patrimonium voor de constructieve medewerking aan de inspectie. Indien deze brief aanleiding geeft voor vragen of opmerkingen, verzoeken wij u contact op te nemen met ondergetekende.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE SENIOR INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

Handtekening



Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-59409-L0380

Datum  
13-10-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0449  
Christelijke Woongroep Marenland  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 27  
9900 AA APPINGEDAM

**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-AW-60900-L0449

Datum 9 november 2017  
Betreft Governance Inspectie

Geacht bestuur,

De Autoriteit woningcorporaties stelt in haar toezicht de governance centraal. In dat kader is op 15 september een governance inspectie uitgevoerd bij Woongroep Marenland (hierna WM).

**Governance onderzoek**

De Autoriteit woningcorporaties (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 is gericht op het besturen en beheersen van de organisatie en het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen (RvC).

De Aw ontving voor deze inspectie onder ander de zelfevaluatie van de RvC en de RvC verslagen. Daarnaast maakten wij gebruik van de al in ons bezit zijnde informatie. Op basis van bureauonderzoek heeft de Aw, risicogericht, de volgende gespreksonderwerpen geselecteerd:

- Relatie tussen het bestuur en de RvC
- Algemeen en organisatie;
- Risicomanagement;
- Stakeholders;
- Integriteit.

Wij interviewden mevrouw Reitsema en de heren Van der Heide en Van der Meer als delegatie van de RvC en de heer Brouwer als directeur-bestuurder van WM. Namens de Aw voerden mevrouw 10.2 e en de heer 10.2 e het gesprek.

Tijdens deze inspectie stelden wij gerichte vragen. Dit betekent dat onze inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance bij WM. Voor deze inspectie werd immers een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd.

Deze brief bevat een rapportage over die onderdelen waarover de Aw opmerkingen/aanbevelingen heeft geformuleerd. In het vervolg van deze brief bespreek ik de bevindingen van de Aw aan de hand van de hiervoor genoemde gespreksonderwerpen.



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

## Bevindingen

### De relatie tussen het bestuur en de RvC

De heer Brouwer is per 1 november 2016 benoemd als directeur-bestuurder van WM. De heer Brouwer kan hierdoor slechts voor deze periode zijn reflectie geven. Zowel de bestuurder als RvC beschrijft de relatie als open, professioneel en laagdrempelig. De RvC typeert de bestuurder als open en benaderbaar, met een directe stijl van communiceren. Hij betreft de RvC waar nodig. De bestuurder omschrijft de RvC als kundig en kritisch.

Door de bestuurswijziging in het verleden zit de RvC dicht op de bestuurder functie. De RvC is zich ervan bewust dat de afstand weer genormaliseerd moet worden passend bij haar rol als toezichthouder. Naar oordeel van de Aw is de situatie nu passend.

De directeur-bestuurder geeft aan dat hij voldoende kan klankborden met de (vz) RvC en inmiddels afspraken heeft gemaakt over zijn prestaties met de remuneratiecommissie. Uit de verslagen van de RvC vergaderingen blijkt dat de bestuurder altijd bij die overleggen aanwezig is. Wel is er voor de RvC de mogelijkheid om zonder bestuurder te vergaderen.

Als voorbeelden van de samenwerking tussen RvC en bestuur bespraken we het aardbevingsdossier. De directeur-bestuurder gaf aan op basis van dit dossier ad hoc te moeten opereren. U reageert snel in het aardbevingsdossier en op mogelijkheden die er ontstaan bij (gewijzigde) taxatie rapporten omtrent versterking maatregelen van het bezit en de daarbij behorende investeringsbesluiten. Dit is een gangbaar uitgangspunt bij vergelijkbare corporaties maar stelt wel eisen aan de organisatie en tegenkracht van de RvC. De voorzitter van de auditcommissie heeft aangegeven bij alle ad hoc beslissingen een aanvullend projectscenario berekening te eisen, zodat ze op basis van goede informatie hun besluit kunnen nemen. Wel wil de Aw de RvC meegeven dat zij alert moeten blijven toetsen of beslissingen van de bestuurder passen binnen de portefeuillestrategie en de uitvoering past binnen de begroting/ planning en control cyclus. Het borgen van een goede "Plan Do Check Act" cyclus kan daarbij helpen.

### Algemeen en organisatie

Onder ander door de perikelen rondom de aanlevering van de dPi gegevens en het scheidingsvoorstel DAEB-/niet-DAEB constateren wij dat de organisatie onder druk staat en onvoldoende in staat is om de vereiste kwaliteit te leveren die de wetgeving aan haar stelt. De RvC erkent en herkent dit. Al eerder heeft de Aw gevraagd voor verbetervoorstellen op dit gebied. De directeur-bestuurder heeft separaat van deze inspectie een rapportage/herstelplan dPi aangeleverd van 12 september 2017, met referentie: HW/MS/2017-0334, waarin een voorstel is opgenomen om de verbeteringen door te voeren. De RvC heeft dit voorstel gelezen en ingestemd met de voorgestelde maatregelen.

U geeft aan dat WM voor belangrijke organisatorische beslissingen staat. Zo gaat de organisatie verhuizen, zal er op een andere manier moeten worden gewerkt en gaat u organisatorische wijzigingen door voeren. Deze zaken geven de nodige druk en vragen veel tijd van het bestuur en de RvC. De Aw wil graag op de hoogte blijven van de voortgang van de organisatorische wijzigingen.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

██████████@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-60900-L0449

Datum  
9-11-2017

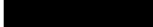




➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-60900-L0449

Datum  
9-11-2017

### Risicomanagement

De aangetrokken controller heeft opdracht om de risico's in kaart te brengen. Als belangrijkste risico's noemt u de verstevigingopgave van uw bezit, de complexe regelgeving en de beperkte organisatie die hier invulling aan moet geven. De RvC onderschrijft de keuzes van het bestuur voor aanpassing van de organisatie structuur, ter vermindering van genoemde risico's. Om de organisatie verder te versterken oriënteert de bestuurder zich op mogelijke samenwerkingspartners. De Aw wil benadrukken dat nadere uitwerking moet leiden tot een risicobeoordeling kader dat bestuur en RvC structureel in staat stelt risico's te onderkennen en te beheersen. Dit kader moet onderdeel worden van het managementsysteem en (deels) terugkomen in periodieke rapportages.

### Stakeholders

WM heeft regelmatig contact met externe stakeholders als gemeente, collega corporaties, huurders en met stakeholders, zoals de NCG, CVW, NAM die gerelateerd zijn aan het aardbevingsdossier. De bestuurder gaf aan dat de contacten met huurders veel tijd vergen en intensief zijn gezien de impact van het aardbevingsrisico op de leefsituatie van de huurders.

U probeert om in gezamenlijkheid van de C14 (corporaties met bezit in het aardbevingsgebied) op te trekken richting de centrale overheid en de NAM. Verder bent u samen met ander corporaties en stakeholders in het gebied bezig om gebiedsontwikkeling te monitoren en vervangende nieuwbouw te koppelen aan de krimpogave. Zowel uit de gesprekken als uit de zelfevaluatie van de RvC blijkt dat de RvC meer verbinding zoekt met de werkorganisatie, huurdersorganisatie, gemeente en andere stakeholders.

### Integriteit

Integriteit is een onderwerp dat structureel moet worden opgepakt binnen de organisatie, het bestuur en de RvC. Wel is gebleken dat de bestuurder scherp op dit onderwerp acteert. WM hanteert een 4-ogenprincipe bij de toewijzing van woningen aan huurders en bij de aanbesteding van werk. Er is weliswaar een Integriteitscode Woongroep Marenland vastgesteld (2007), maar echt bespreekbaar gemaakt is het onderwerp nog niet. De Aw vindt het van belang om dit onderwerp vanuit het intern toezicht 'levend' te houden en te structureren. Het regelmatig herijken van het integriteitbeleid en het blijven uitwisselen van gedachten over dit onderwerp is belangrijk. De informatiebehoefte, die bij de RvC aanwezig is blijktens de zelfevaluatie om over dit onderwerp te worden geïnformeerd, kan daarbij een nuttige rol spelen.

### Conclusie

Naar aanleiding van de door uw corporatie aangereikte stukken en de gesprekken tijdens de governance inspectie heeft de Aw het beeld dat de governance bij WM op enkele onderdelen **niet** voldoet aan de criteria zoals genoemd in de brochure "Bouwen aan vertrouwen" d.d. 26 juni 2017. Wel concludeert de Aw dat uw corporatie, bij de door ons onderzochte en besproken onderwerpen, op weg is om te voldoen aan de criteria van "good governance".

Wij concluderen dat:

- Ten aanzien van de organisatie de vereiste, onder ander de financiële, competenties op sleutelposities in de organisatie (nog) niet of onvoldoende aanwezig zijn;
- Daarnaast moet de PDCA cyclus beter verankerd worden binnen de organisatie, waarbij het risicomanagement systeem beter moet worden uitgewerkt;



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- De organisatie onvoldoende in staat is om de huidige opgave van WM te managen. Uit de stukken en de gesprekken blijkt dat WM de controle over de onzekerheden in relatie tot het aardbevingsdossier onvoldoende kan borgen. De governance inspectie geeft aanleiding tot het doen van een interventie. De Aw wil via een tweetal concrete afspraken monitoren of de gewenste kwaliteitslag daadwerkelijk gerealiseerd wordt:

Op basis van de bovenstaande constateringën verzoek ik u het volgende:

- U dient de Aw te informeren bij besluiten omtrent de ontwikkeling van de corporatie (dit betreft bestuursbesluiten en goedkeuringsbesluiten door de RvC) e.e.a. zoals genoemd in het rapportage/herstelplan;
- Om als organisatie weer in controle te komen op uw investeringsmaatregelen dient u scenario berekeningen te overleggen voor de keuzes die u maakt. Deze scenario's dienen in de reguliere begrotingscyclus tegen het licht te worden gehouden. De scenario's dienen onderliggend te zijn voor de diverse investeringsmogelijkheden.  
Die keuzes (slopen en vervangende nieuwbouw, verstevigingmaatregelen gecombineerd met energetische maatregelen) zijn afhankelijk van toekomstige, externe ontwikkelingen die nog niet voorspeld kunnen worden. Daar waar op ad hoc basis beslissingen worden genomen zorg voor een goede onderbouwing en een aanvullende scenarioberekening. De Aw wil vooraf worden meegenomen in de bijbehorende scenario's.

Naast deze maatregelen willen wij u nog een aantal aandachtspunten meegeven.

- Maak een integraal kader voor de risico thema's. Zorg dat deze thema's binnen het bestuur en de RvC worden besproken en vastgelegd.
- Bespreek het onderwerp integriteit binnen uw organisatie. Het is van belang om dit onderwerp beleidsmatig vorm te geven en 'levendig' te maken en te houden;
- Leg een goede en geborgde PDCA cyclus vast die u kan helpen om voldoende in controle te (blijven) zijn.

Wij hebben gezien en gehoord hoe u een verkenning maakt over de toekomst van de organisatie en de wijze waarop u de kwaliteit en continuïteit van de output van de organisatie wilt borgen. We hebben gelezen en geconstateerd dat een aantal maatregelen inmiddels in gang zijn gezet. De Aw heeft voldoende vertrouwen in het bestuur en de RvC om de kwaliteitsslag vorm te geven.

#### Ten slotte

Ik vraag u om deze brief te delen met uw RvC. Wij danken het bestuur en de RvC van Woongroep Marenland voor de constructieve medewerking aan de inspectie. Indien deze brief 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,

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-60900-L0449

Datum  
9-11-2017



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

L0497  
Stichting TBV  
t.a.v. het bestuur  
Spoorlaan 430  
5038 CG TILBURG

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
[www.ilent.nl](http://www.ilent.nl)

**Contactpersoon**

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

Datum 9 oktober 2017  
Betreft Governance inspectie 2017

**Ons kenmerk**  
GI-AW-59099-L0497

Geacht bestuur en 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.

Op 20 september 2017 voerde de Aw een governance inspectie uit bij TBV Wonen (TBV). In het kader van deze inspectie vond een gesprek plaats met de heer Vinke (bestuurder), [Redacted] (bestuurscontroller) en de [Redacted] (manager bedrijfsvoering). Aansluitend aan dit onderhoud vond een overleg plaats met een ruime vertegenwoordiging van de RvC, te weten: de heer Kleijn (voorzitter RvC), mevrouw Melis, Mevrouw Noordermeer en mevrouw Fiers. De Aw werd vertegenwoordigd door [Redacted] en [Redacted].

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

- verslagen van de RvC vergaderingen;
- verslag zelfevaluatie van de RvC;
- uitkomst businessrisks WSW;
- visitatierapport

Het visitatierapport dateert van augustus 2017 en betreft de periode 2013-2016. Omdat het visitatierapport van zeer recente datum is, maken wij naast onze eigen bevindingen gebruik van de analyse uit het visitatierapport.

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.

Hieronder treft u mijn bevindingen aan.

#### Relatie RvC-bestuurder

De relatie RvC en bestuurder wordt omschreven als open met voldoende dynamiek, waarbij scherpe vragen niet worden geschuwd. Doordat in een relatief



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

korte periode 3 RvC leden zijn vertrokken is veel kennis verloren gegaan. Door de komst van nieuwe RvC leden ontstaat een andere dynamiek in de raad waarbij de raad zich blijft ontwikkelen in haar rol.

In mei 2017 heeft de RvC haar Toezichtsvisie vastgesteld. Hierin worden onder andere de drie rollen van de RvC beschreven: toezichthouder, klankbord en werkgever. Tijdens het gesprek wordt aan de hand van voorbeelden aangegeven op welke wijze de RvC hier invulling aangeeft.

De bestuurder ervaart proportionele tegenkracht van RvC, passend bij de situatie. Het is niet voorgekomen dat de RvC daadwerkelijk moest ingrijpen. Wel zijn in het verleden naar aanleiding van de ontwikkeling van het project Talent Square stevige discussies gevoerd over de studentenhuisvesting en de commerciële plint. TBV doet de exploitatie van de ruim 700 studenteneenheden niet zelf. Het exploiteren van studenteneenheden is een aparte tak van sport en om die reden heeft TBV deze uitbesteed aan de Utrechtse studentencorporatie SSH.

Ondanks dat TBV er maatschappelijk en financieel goed voorstaat, geeft de RvC aan dat nog stappen gezet kunnen worden. Momenteel belemmert de loan to value het ambitieniveau van TBV om te investeren. Hierin kunnen stappen gezet worden. Ook de betrokkenheid van de huurders krijgt de aandacht, evenals duurzaamheid, betaalbaarheid. TBV wil een excellente onderneming zijn met excellente dienstverlening. Hoe dat te bereiken is een belangrijk gespreksonderwerp van de RvC en bestuurder.

Nieuwe RvC leden krijgen een introductieprogramma. Door de permanente educatie, bijwonen van thema bijeenkomsten gesprekken met OR, HBO, controller en manager bedrijfsvoering zonder de aanwezigheid van de directeur bestuurder zorgt de raad dat informatieasymmetrie zoveel mogelijk wordt voorkomen. In de zelfevaluatie geeft de RvC aan dat de informatievoorziening op harde feiten voldoende is, maar dat meer geluisterd moet worden naar de informele zaken die niet op de agenda staan. Ook de accountant EY geeft aan dat er ruimte is om meer aandacht te besteden aan softcontrols.

## RvC

Het visitatierapport zegt het volgende over de RvC:

*'De raad van commissarissen past het toezicht proactief toe  
De relatief 'jonge' raad van commissarissen heeft zijn taken serieus opgepakt in de relatief korte tijd dat hij actief is. De raad van commissarissen heeft zich actief ingezet om een goede samenstelling te realiseren en als team met gebruikmaking van de beschikbare competenties samen te werken.'*

De samenstelling en achtergrond van de raad 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 bureau's.

Het publiceren van de zelfevaluatie op de website geeft blijk van openheid en transparantie. Actiepunten uit de zelfevaluatie zijn o.a. om in 2017 gebruik te maken van agenderingsmogelijkheden, een inzicht te vormen op het MT en om de informele informatiepositie te verbeteren. Hiermee geeft de raad aan zelfkritisch

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**  
[Contactpersoon-Naam]  
[Contactpersoon-EMail]

**Ons kenmerk**  
GI-AW-59099-L0497

**Datum**  
[Datum naar Secretariaat]



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

te zijn en invulling te geven aan het versterken van hun rol. Naast de directeur/bestuurder nemen ook de controller en leden van het MT deel aan de vergaderingen van de RVC.

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

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.

### Bestuur

U wilt meer aandacht besteden aan soft controls (gedrag en houding) in de organisatie. Hieraan geeft u onder andere invulling aan door: de governance code met de hele organisatie te bespreken, integriteit een vast onderdeel van de MT-agenda te laten zijn en jaarlijks een integriteit bevorderende activiteit uit te voeren (bespreken dilemma's).

De interne tegenkracht van het bestuur wordt o.a. gevormd door het management team. Het management team bestaat uit drie managers: Woonservice, Vastgoed en Bedrijfsvoering. We hebben alleen de manager Bedrijfsvoering gesproken. De rol van manager Woonservice is eind 2016 ingevuld en de manager Vastgoed is een vacature. Daarom hebben we geen beeld kunnen vormen van de tegenkracht van het management. De RvC is van mening te zijn dat het MT ook kritisch naar zich zelf is.

In het visitatierapport staat:

*"De enigszins bescheiden instelling past ook goed bij het DNA van de regio Midden Brabant en de stad Tilburg. Diverse belanghebbenden omschrijven deze regio als een bescheiden regio waarin optimaal wordt samengewerkt en het adagium is geen woorden maar daden"*

Samen met het streven naar een A score bij de Aedes Benchmark voor bedrijfslasten draagt dit bij aan een sober, risicobewust en verantwoord gedrag dat van corporaties gevraagd wordt.

### Algemeen/organisatie

In het verleden was TBV een naar binnen gerichte technische organisatie met vooral aandacht voor stenen. De afgelopen jaren is de organisatie meer een naar buitengerichte organisatie met meer aandacht voor mensen. Momenteel is TBV bezig om zich te ontwikkelen van een 'doe' organisatie naar een meer 'regie' organisatie. Zo is afscheid genomen van een deel van de eigen onderhoudsdienst en wordt meer gebruik gemaakt van externe aannemers. Vanuit TBV wordt op de werkzaamheden regie gevoerd door een speciaal daarvoor vrijgemaakt projectleider. In de steeds complexere werkomgeving, zal dit een cultuuraanpassing en andere competenties van de medewerkers vragen. U bent hier bewust mee bezig. Bijvoorbeeld door kritisch te kijken naar de gewenste invulling van de vacatures binnen de afdeling vastgoed (manager en teamleider).

In het visitatierapport wordt het volgende gezegd over de besturingscyclus:

*"De besturingscyclus wordt goed doorleefd en de financiële sturing en positie zijn uitstekend. De visitatiecommissie is onder de indruk van de gedegen wijze waarop*

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon  
{Contactpersoon-Naam}  
{Contactpersoon-EMail}

Ons kenmerk  
GI-AW-59099-L0497

Datum  
{Datum naar Secretariaat}



> Retouradres Postbus 16191 BD Den Haag

*de corporatie wordt bestuurd en de Plan Do Check Act cyclus wordt toegepast en in de gehele organisatie wordt doorleefd. De corporatie besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van de financiële positie en het voert haar taken doelmatig uit'.*

Op basis van de bevindingen uit het visitatierapport, de 'three lines of defence' bij het risicomanagement en de interne audits die de controller uitvoert op het goed toepassen van processen en procedures ben ik van mening dat het managementsysteem de kernprocessen goed dekt.

TBV streeft naar een excellente dienstverlening. De huurders geven TBV in 2016 een 8,0 voor klanttevredenheid. Het kenmerkt TBV door te streven naar een 8+. De uitgevoerde audits op het gebied van privacy en de ICT Infrastructuur geven aan dat TBV ook kritisch naar zichzelf kijkt, een lerende organisatie is en kennis in huis haalt indien nodig.

De controller heeft een onafhankelijke rol en een directe lijn naar de RvC. De controller is aanwezig bij de RvC vergaderingen en er is regelmatig overleg tussen RvC en controller waarbij de bestuurder niet aanwezig is. De controller geniet ontslag bescherming en kan pas na goedkeuring van de RvC ontslagen worden. Hiermee lijkt de onafhankelijke positie van de controller voldoende gewaarborgd.

TBV streeft naar de afbouw in haar deelnemingen. Voor zover nog niet is gebeurd wijs ik u volledigheidshalve erop dat op grond van artikel II lid 6 Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, de statuten van dochtermaatschappijen voor 1 januari 2018 in overeenstemming gebracht moeten worden met de Woningwet. Voor meer informatie verwijs ik u naar de website van de AW.

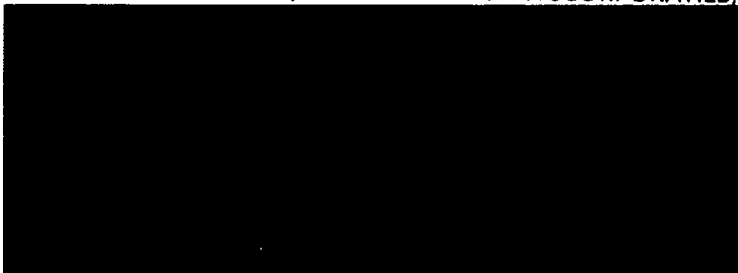
#### Conclusie

De Aw heeft de indruk gekregen dat de governance van TBV voldoet aan de criteria met enkele positieve uitschieters. De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies.

#### Tenslotte

Ik vraag 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 INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,



**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**  
[Contactpersoon Naam]  
[Contactpersoon-E-Mail]

**Ons kenmerk**  
GI-AW-59099-L0497

**Datum**  
[Datum naar Secretariaat]



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0540  
Stichting QuaWonen  
t.a.v. het bestuur en Raad van Commissarissen  
Postbus 27  
2860 AA BERGAMBACHT

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
[www.ilent.nl](http://www.ilent.nl)

**Contactpersoon**  
[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-eConnect-50-L0540

Datum 13 november 2017  
Betreft Governance inspectie

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 de dato 26 juni 2017 wordt dit nader toegelicht. In dat kader is op 31 oktober 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie. In deze brief treft u onze bevindingen van dit onderzoek aan.

### Governance inspectie

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.

Bij de governance inspectie is gebruik gemaakt van de volgende documenten: het jaarverslag, de managementletter en het accountantsverslag over 2016, de interne managementrapportages en de verslagen van de RvC over de periode augustus 2016 – juli 2017, de verslagen van de zelfevaluatie van de RvC over 2015 en 2016, het toezicht- en toetsingskader van de RvC, de correspondentie met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) in het afgelopen jaar en het visitatierapport van 28 augustus 2017. Daarnaast is gesproken met de directeur-bestuurder de heer Van den Broeke en een vertegenwoordiging van de RvC (de heren De Leeuw en Teekens en mevrouw Boonekamp). Vanuit de Aw is de governance inspectie uitgevoerd door de heren Haket en Iqbal. 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 de bevindingen aan.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk

CT2017-eConnect-50-L0540

Datum

7-10-2017

### Algemeen / organisatie

QuaWonen werkt in twee gemeenten: Krimpen aan den IJssel en Krimpenervwaard en het bezit ultimo 2016 bestaat uit 8.791 verhuureenheden. In 2014 is een reorganisatie doorgevoerd waarbij een nieuwe besturingsfilosofie is geïntroduceerd en afscheid is genomen van een groot aantal medewerkers. Het huidige ondernemingsplan beslaat de periode 2014-2017. Er wordt gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan dat begin 2018 gereed moet zijn en dat zal ook leiden tot een hernieuwde portefeuillestrategie. De financiële ratio's van QuaWonen voldoen met een relatief ruime marge aan de normen van de Aw en het WSW en er zijn mogelijkheden om te investeren. De totale financieringsbehoefte voor de komende vijf jaar is evenredig gespreid bijna € 200 miljoen, oftewel 70% van de leningportefeuille.

In de planning & control cyclus wordt door QuaWonen aandacht besteed aan risicomanagement. De structuur van het risicomanagement is gebaseerd op het INK-model. Elk risico heeft een manager als verantwoordelijke en voor de risico's met een hoge score wordt een logboek ingevuld. In dit logboek staat de stand van de uitvoering van de beheersmaatregelen. QuaWonen experimenteert met het sturen conform de beginselen van het DrieKamerModel, maar is daarbij nog op zoek naar de optimale werking van het model. De controller toetst het 'in control' zijn van de processen en financiële rapporten van QuaWonen en stelt een managementletter op om te bespreken met het Managementteam en de Raad van Commissarissen. In 2017 is de implementatie van een nieuw ERP systeem binnen QuaWonen gestart.

De managementletter van de externe accountant vermeldt in de managementsamenvatting dat in de basis de interne beheersing en interne controle bij QuaWonen van voldoende niveau is. De managementletter bevat ook een aantal adviespunten gericht op verdere optimalisatie van de interne beheersing, interne controle en automatisering.

Bestuur en RvC geven aan dat er geen sprake is geweest van integriteitsmeldingen of incidenten en dat het integriteitsbeleid er op is gericht om het onderwerp voortdurend 'levend' te houden binnen de organisatie.

De laatste visitatie is recentelijk uitgevoerd (datum rapport 28 augustus 2017) en heeft mooie resultaten opgeleverd. De visitatiecommissie constateert onder meer een hoog niveau van presteren op de maatschappelijke prestatievelden, een goede consequente besturingscyclus, een imposante daling van de bedrijfslasten en een professioneel intern toezicht. Qua Wonen heeft in de bestuurlijke reactie op het visitatierapport verder duidelijk aangegeven op welke wijze de aanbevelingen uit het visitatierapport opgepakt zullen worden.





Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

[redacted]@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-50-L0540

Datum  
7-10-2017

### Het bestuur

De heer Van den Broeke is sinds 2010 als enig bestuurder actief bij Qua Wonen en heeft in die periode veel verbeteringen binnen QuaWonen gerealiseerd, hetgeen onder meer bevestigd wordt door de resultaten in het visitatierapport van 28 augustus 2017. De heer Van den Broeke investeert actief in externe contacten op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Er is sprake van een goede relatie met de gemeenten, maar de heer Van den Broeke is wel van mening dat het kennisniveau binnen de gemeenten vergroot zou kunnen worden. De gemeenten dragen zelf in geringe mate onderwerpen aan en gaat vooral mee in de beleidsonderwerpen die door de bestuurder worden aangedragen. De heer Van den Broeke staat open voor verdergaande samenwerking met de kleinere lokale corporaties, maar constateert dat de bereidheid bij deze partijen tot vergaande samenwerking gering is.

Via zijn contacten op landelijk niveau probeert de heer Van den Broeke de brancheorganisatie, beleidsmakers en toezichthouders van voeding te voorzien vanuit de praktijk. Belangrijke thema's daarbij zijn de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de doelgroep, het verticaal toezicht, de vermindering van administratieve lasten en de route naar energieneutraliteit.

In de managementletter constateert de externe accountant binnen de organisatie een kwetsbaarheid in de taakvolwassenheid en kennis van wet- en regelgeving, hetgeen zich tevens uit in veel vragen richting de accountant. Qua cultuur roept dit volgens de externe accountant de vraag op of medewerkers zich intern voldoende kwetsbaar durven op te stellen. De heer Van den Broeke heeft aangegeven dat deze opmerkingen over de interne cultuur niet herkenbaar voor hem zijn en dat hij de externe accountant ook om een nadere onderbouwing op dit punt heeft gevraagd, maar deze niet heeft ontvangen. QuaWonen is evenzogoed aan de gang gegaan met de onderwerpen cultuur en 'soft controls'. De beide onderwerpen nemen een prominente plek in op de HMR- en Cultuuragenda 2017-2018.

De heer Van den Broeke typeert de relatie met de RvC als professioneel. De RvC bemoeit zich niet met de details, tenzij dat nodig is. Aandachtspunt volgens de heer Van den Broeke is dat de primaire focus van de RvC is gericht op de vraag of de processtappen juist zijn doorlopen zoals afgesproken in toetsingskaders. De heer Van den Broeke is sterk inhoudelijk gedreven en heeft soms behoefte aan nog meer inhoudelijke feedback vanuit de RvC.

Speerpunten voor het nieuwe ondernemingsplan zijn voor de heer Van den Broeke de aanscherping van de duurzaamheidsdoelstellingen en nog meer aandacht voor het thema langer en zelfstandig thuis wonen.



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### **De RvC**

De RvC van QuaWonen bestaat uit 5 leden. Twee commissarissen zijn benoemd op bindende voordracht van de huurdersorganisaties. De RvC kent geen apart document waarin het toezichtkader is verwoord. In het jaarverslag is echter wel duidelijk aangegeven welke interne en externe documenten gedurende het betreffende verslagjaar als toetsingskader door de RvC zijn gehanteerd.

De Raad heeft een remuneratiecommissie en heeft recentelijk besloten om een auditcommissie in te stellen. De manager Bedrijfsvoering en de controller zijn regelmatig aanwezig bij vergaderingen van de Raad. Tevens is een afvaardiging van de Raad aanwezig bij het pre-audit gesprek met de externe accountant. In het kader van toezicht, focust de Raad op de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties en de financiële gezondheid van de corporatie.

In het voorjaar wordt jaarlijks onder externe begeleiding een strategiesessie gepland met de voltallige Raad en het Managementteam. Hier zijn deels ook externen bij aanwezig. Verder worden bijeenkomsten georganiseerd met belanghouders (huurdersorganisaties, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen). Op deze wijze houdt de Raad ook rechtstreeks contact met de belanghouders van QuaWonen en is er gelegenheid om op belangrijke taakvelden van de corporatie, van gedachten te wisselen.

Het kennisniveau binnen de RvC is hoog, maar in de notulen is wel aangegeven dat voldoende vastgoedkennis en juridische kennis binnen de RvC een aandachtspunt is. In het gesprek kwam echter naar voren dat dit in de praktijk geen problemen geeft.

De Raad van Commissarissen bespreekt jaarlijks het eigen functioneren, als collectief, individueel, de samenwerking in de Raad en de samenwerking van de Raad met de bestuurder. De RvC heeft veel waardering voor het functioneren van de heer Van den Broeke. De bestuurder is volgens de RvC goed voorbereid, heeft inhoudelijk kennis van zaken, vaart een consistente strategische koers en heeft goede externe contacten. Kwaliteit van bestuurder is volgens de RvC dat hij acteert "in de mindset van verschillende stakeholders". Aandachtspunt is dat de bestuurder in discussies nogal "ponerend" kan overkomen. Anderen kunnen daardoor wellicht het gevoel krijgen dat ze niet alles kunnen zeggen. Dit is als feedback aan de bestuurder meegegeven en hij heeft er ook iets mee gedaan. De bestuurder is meer ontspannen, laat ruimte voor meningen van anderen en komt minder verstarrend over.

De RvC is verder zeer tevreden over het positieve visitatierapport. Aandachtspunt voor de RvC is om in deze setting waarin veel dingen goed lijken te gaan scherp te blijven vanuit de verschillende rollen van de RvC. Dit risico is ook vanuit de RvC onderkend en er zijn naar de mening van de RvC voldoende maatregelen getroffen om de noodzakelijke scherpheid te behouden.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon

@ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-eConnect-50-L0540

Datum  
7-10-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

### **Relatie RvC - bestuur**

Aan de hand van de verslagen van de RvC en de gesprekken die gevoerd zijn met betrokkenen is vastgesteld dat er sprake is van een gezonde dynamiek tussen bestuur en RvC. De relatie met de bestuurder is open en zakelijk. De bestuurder en de RvC geven er blijk van zich bewust te zijn van de onderscheidenlijke verantwoordelijkheden en geven daar invulling aan. RvC en bestuurder zijn actief in gesprek over de benodigde informatie om goed toezicht te houden. De leden van de RvC hebben een kritische constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee een voldoende tegenkracht richting de bestuurder.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]  
[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-eConnect-50-L0540

**Datum**

7-10-2017

### **Conclusie**

Bij de governance inspectie zijn een beperkt aantal documenten opgevraagd en een aantal gerichte vragen gesteld. Dit betekent dat bij de governance inspectie geen integraal beeld is verkregen over de kwaliteit en werking van alle aspecten van de governance binnen QuaWonen. Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken concludeer ik echter dat de governance bij QuaWonen voldoet aan de daaraan te stellen eisen. Ik zie op dit moment daarom geen reden voor een verdiepend onderzoek.

Zoals beschreven in de nota 'Contouren van Toezicht' ziet de Aw toezicht houden als een continu, iteratief proces dat zich niet beperkt tot één bepaald moment. Het jaarlijkse integrale oordeel over corporaties zal daarom meer verspreid over het jaar plaatsvinden. Voor 2017-2018 zal de integrale beoordeling plaatsvinden in de eerste helft van 2018. Bij deze integrale beoordeling die mede gebaseerd zal zijn op de door u aangeleverde dPi en dVi kan er sprake zijn van signaalpunten die voor mij aanleiding zijn om nader onderzoek te verrichten. Het oordeel van de Aw over staatssteun en passend toewijzen is eerder afgerond en wordt uiterlijk 1 december 2017 separaat naar alle corporaties verstuurd.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,  
namens deze,

DE COORDINEREND INSPECTEUR IT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC. Ik dank u en uw RvC voor de open gesprekken en de medewerking aan deze 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-57337-L0565

**Datum**

28-9-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

bezit op peil te houden. Woonforte verkoopt woningen uit de bestaande voorraad, voornamelijk appartementen, een woningcategorie die in de portefeuille oververtegenwoordigd is. Het vermogen dat met de verkoop vrijkomt, wordt gebruikt om nieuwe huurwoningen te bouwen: eengezinswoningen en levensloopbestendige appartementen. Door de geplande nieuwbouw wordt beoogd dat senioren en jonge gezinnen verhuizen, waardoor zij aantrekkelijke woningen achterlaten. Het streven is om de markt in beweging te brengen waardoor een verhuisketen op gang komt met als resultaat dat ook starters een woning geboden kan worden.

Woonforte heeft de ambitie om in de komende jaren veel te investeren in renovatie, verbetering en verduurzaming van het bezit. Daarnaast krijgen de huurders invloed op de te realiseren maatschappelijke effecten en bijbehorende verdeling van het maatschappelijk budget, waarbij ingewikkelde dilemma's goed in beeld komen.

#### **Interne beheersing en risicomanagement**

Woonforte past de richtlijn voor de verslaglegging op het gebied van risicomanagement (RJ400) toe. De belangrijkste risico's en onzekerheden worden gemeld, waarbij risico's worden gedefinieerd als de effecten van onzekerheden op het behalen van onze doelstellingen. Er worden vijf categorieën onderscheiden: strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaggeving en wet- en regelgeving.

Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede risicobeheersing. De RvC houdt hierop toezicht. Het is echter van belang dat iedere medewerker zich bewust is van de risico's die Woonforte loopt. De risicobeheersing is zowel gericht op harde maatregelen (het systeem) als op het risicobesef, houding en gedrag (de cultuur).

#### **Integriteit**

Integriteit is een belangrijk aandachtspunt. Dit mede gezien de ambitie van Woonforte om in de komende tijd grote productievolumes weg te zetten (renovatie, verbetering en verduurzaming van het bezit) en de integriteitsrisico's in de aanbesteding- en projectsfeer die dit met zich mee brengt. Woonforte beschikt over een integriteitscode en klokkenluidersregeling welke ook op de website zijn gepubliceerd. Het is van belang om deze in voldoende mate te 'doorleven' binnen de organisatie. U geeft desgevraagd aan de integriteitscode en klokkenluidersregeling regelmatig onder de aandacht te brengen binnen de organisatie, door middel van een opleidingsplan en dilemmatrainingen, waarbij de nadruk wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. De relaties en leveranciers worden jaarlijks over de spelregels op dit gebied geïnformeerd in het jaarverslag. Bovenstaande documenten zijn, mede naar aanleiding van de fusie recent geactualiseerd.

#### **Tot slot**

Op basis van de bevindingen van de governance inspectie heeft de Aw een goed beeld gekregen van de wijze waarop Woonforte invulling geeft aan het begrip governance. De verhouding tussen bestuur en raad van commissarissen beoordeelt ik dan ook als positief en constructief. Ik zie er naar uit op een later tijdstip uw ervaringen als fusiecorporatie met u te delen.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]@ilient.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-57337-L0565

**Datum**

28-9-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

toepassing van de zeven principes die aan de governance sectorcode ten grondslag liggen zal nog een aparte sessie o.m. met medewerking van externen worden besteed.

Uit de stukken en de gesprekken met zowel het bestuur als de RvC komt het beeld naar voren dat er sprake is van een positief kritische verstandhouding tussen bestuur en RvC. Een goed voorbeeld daarvan is de totstandkoming van de portefeuillestrategie.

Beide gremia hebben aangegeven dat de klankbordfunctie van de RvC verder wordt ingevuld waardoor de relatie tussen bestuur en RvC nog krachtiger zal worden.

De RvC hanteert de strategische visie 2011-2015 als toezichtkader. Deze strategische visie is verlengd tot en met 2017. Het toezichtskader voor de RvC is naast de wet- en regelgeving documenten waaraan de maatschappelijk en financiële prestaties van de Stichting kunnen worden getoetst. Dit kader omvat ondermeer:

- Statuten;
- het reglement van de RvC met bijlagen en het reglement Bestuur met bijlagen;
- reglement financieel beleid en beheer;
- ondernemingsplan;
- begroting;
- treasurystatuut;
- investeringsstatuut;
- verbindingsstatuut;
- procuratieregeling.

De RvC heeft een start gemaakt met het verder formuleren van een toezichtvisie. De Aw is van mening dat deze toezichtvisie ook gewenst is en de governance van uw corporatie verder zal versterken.

### Stakeholders

De relatie met stakeholders is naar zeggen van Woonforte goed. Woonforte heeft tijdens het fusietraject de banden met de belangrijkste stakeholders zoals de gemeente en de huurderbelangenverenigingen aangehaald, o.m. door het organiseren van een viertal inspiratiesessies. Het doel was om te voorkomen dat door de fusie en de daarmee samenhangende interne focus er in de buitenwereld onduidelijkheid zou ontstaan over de volkshuisvestelijke koers van Woonforte. Woonforte wil de maatschappelijke opgaven en onderlinge prioriteiten samen met de stakeholders bepalen en ze invloed geven op de besteding van de bijbehorende middelen. Woonforte maakt gebruik van een transparantietool en van scenarioberekeningen uit WAL5 waardoor zichtbaar wordt gemaakt wat financieel mogelijk is.

Ook de RvC laat zich regelmatig informeren door relevante stakeholders binnen en buiten de organisatie.

### Portefeuillestrategie, Asset Management en projectbeheersing

De gemiddelde leeftijd van het bezit van Woonforte is hoog, er is sprake van relatief veel hoogbouw en het energielabel is relatief laag. De belangrijkste uitdaging voor de komende periode voor Woonforte is om de kwaliteit van het

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-57337-L0565

**Datum**

28-9-2017



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Bij Woonforte is de RvC samengesteld met leden afkomstig uit de twee fusiepartners die ieder een verschillende cultuur hadden. Vanuit de Aw is geïnformeerd of dit tot problemen heeft geleid. Een tweedaagse bijeenkomst met de huidige leden van de RvC heeft er toe bijgedragen dat bij een aantal zaken als, het wat en waarom van Woonforte, de beoogde doelgroep, het te doorlopen innovatietraject en de keuzes voor duurzaamheid is stilgestaan. Dit heeft een gemeenschappelijk draagvlak opgeleverd. Ook zijn de cultuurverschillen in vergaderen aan de orde geweest. Zo is er lang stil bij gestaan of de RvC vooraf of na de vergaderingen een besloten bijeenkomst zouden moeten hebben waarbij uiteindelijk gekozen is voor het laatste. De leden van de RvC zijn van mening dat ze met een constructief en zakelijk gevoel voor verhoudingen een goed antwoord op hun onderlinge verschillen weten te geven waardoor er een basis is ontstaan voor onderling vertrouwen.

Toch benadrukt de RvC dat er gebruik is gemaakt van natuurlijke momenten waardoor het een natuurlijk proces is geworden. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan de toekomstige opgave.

Wel is besloten dat een zelfevaluatie in 2017 te prematuur zou zijn en een evaluatie niet eerder dan in 2018 onder begeleiding van een externe deskundige zal plaatsvinden. Hoewel het niet doorgaan van een zelfevaluatie strijd oplevert met de wet, kan ik, gelet op de wel zeer korte bestaansduur van Woonforte, deze uitkomst billijken. Dan zal er ook een nieuwe keuze worden gemaakt over het ledenaantal van de raad, waarbij gedacht wordt aan het terugbrengen van het ledental van zeven naar vijf leden.

De leden van de RvC's van beide fusiecorporaties hebben zich proactief opgesteld, zowel in het fusietraject als later in de nieuwe samenstelling als RvC van Woonforte. Uit de toegezonden stukken komt een beeld van een zorgvuldig doorlopen fusietraject naar voren. Zo werd bijvoorbeeld de toezichtvisie niet expliciet voor wonenCentraal vastgesteld maar voor Woonforte opgesteld. Daarbij is o.a. aandacht geweest voor visie, innovatie, bijdrage aan de samenleving, duurzaamheid en hoe organisatie wendbaar organiseren. Ook heeft de RvC het bestuur gevraagd een traject op te starten voor het meer principiële herijken van de missie, visie en strategie, hierbij wordt uitdrukkelijk ook externe partijen bij betrokken.

### **Relatie bestuur en RvC en rolopvatting**

De wetgever gaat in de governance van een woningcorporatie uit van zgn. 'checks and balances' en 'countervailing power' in de relatie tussen een bestuur en RvC. Naast dit systeem van wederzijds controleren en evenwicht tussen de machten onderling, zijn bij een goed functionerende RvC voor alle betrokkenen, de drie rollen van de RvC duidelijk te onderscheiden. Dat betreft de rol van de RvC als toezichthouder op het bestuur, als klankbord voor het bestuur en als werkgever van het bestuur, waarbij de RvC in ieder geval jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeelt.

De raad is van oordeel dat de bestuurder met goede stukken komt, maar is wel van mening dat ze in de aanloop naar de besluitvorming nog (te) weinig wordt betrokken bij de hiermee gepaard gaande af- en overwegingen. Al met al is de RvC positief over de ontwikkeling van de governance binnen Woonforte. Over de

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

[Redacted]@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-57337-L0565

**Datum**

28-9-2017



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- de beschikbare visitatierapporten van beide corporaties;
- de rapportages van de Balanced Score Card;
- de Jaarplannen 2016-2017;
- De onderhoudsrapportages en de
- Risico's scan van beide corporaties.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**

██████████@ilent.nl

**Ons kenmerk**

CT2017-AW-57337-L0565

**Datum**

28-9-2017

Daarnaast is gesproken met de bestuurder en drie leden van de RvC, de heer De Frankrijker, mw. De Bresser, en dhr. Van den Doel. De bevindingen van het onderzoek van de Aw naar de governance van uw corporatie zijn in deze brief vastgelegd en zijn u eerder voor hoor en wederhoor 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 de brief geen beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie op alle punten van het beoordelingskader.

Hieronder treft u mijn bevindingen aan.

### **Aanleiding voor fusie**

De directe aanleiding voor de fusie was de gemeentelijke herindeling waardoor Boskoop, Rijnwoude en Alphen a/d Rijn met elkaar samengevoegd zijn. Deze gemeentelijke herindeling was voor de in deze plaatsen werkzame corporaties, Habeko Wonen, Trifolium en wonenCentraal aanleiding een intensere samenwerking, zo niet fusie te verkennen. Dit heeft na terugtrekking van Habeko Wonen uit het proces geresulteerd tot een fusie tussen Trifolium en Wonen Centraal. Daarbij speelde voor Trifolium, als corporatie met een beperkte omvang, ook het idee dat de eisen die de nieuwe Woningwet stelt aan corporaties een te grote belasting zou kunnen zijn voor haar organisatie, met alle risico's van dien bij een zelfstandig voortbestaan. Het fusiebesluit is evenwel pas genomen nadat een extern onderzoek van de heer R. Koolma concludeerde dat met een fusie ook daadwerkelijk een meerwaarde te bereiken is.

### **Fusieproces**

Er is van meet af aan bewust gekozen voor een nieuwe organisatie met een nieuwe naam omdat juist in zo'n constellatie de beoogde meerwaarde behaald zou kunnen worden. Daarnaast is er ook een scan van de risico's gemaakt die de beoogde fusie Trifolium en WonenCentraal met zich mee zou kunnen brengen. In aanloop naar de fusie zijn voor de bestaande werkorganisaties, huurdersbelangenverenigingen en stakeholders een viertal inspiratiesessies georganiseerd, waarmee het fusieproces zich een brede basis verwierf.

Ook hielp het daarbij dat in een vroeg stadium overeenstemming kon worden bereikt over de invulling van het bestuur en de raad van commissarissen. Zowel bestuur als raad van commissarissen geven aan dat, met een focus op de veranderingsopgave die voor de toekomst verwacht werd, het fusietraject een natuurlijk en harmonieus verloop heeft gekend. Afgesproken is dat de fusie na een jaar wordt geëvalueerd waarbij er ruimte is voor het maken van nieuwe keuzes indien daar behoefte aan zou zijn. Hierbij wordt onder andere worden gedacht aan het mogelijk verminderen van het ledenaantal van de raad van commissarissen van zeven naar vijf.





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0565  
Stichting WoonForte  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 2001  
2400 CA ALPHEN AAN DEN RIJN

**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-57337-L0565

Datum 28 september 2017  
Betreft Governance Inspectie 2017

Geachte heer Donninger,

**Inleiding**

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) stelt in haar toezicht de governance centraal. In dat kader is op 2 augustus 2017 een governance inspectie uitgevoerd bij uw corporatie. Deze inspectie heb ik samen met mijn collega de ██████████ uitgevoerd. In deze brief treft u de resultaten van het onderzoek aan.

**Governance inspectie**

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 door de RvC (RvC). Centraal staan de "checks and balances" en "countervailing power". Daarbij is ook aandacht voor het integriteitsbeleid van de corporatie. Een governance inspectie is tevens ook de gelegenheid voor zowel de Aw als het bestuur en RvC om elkaar beter te leren kennen.

Doorgaans wordt in een governance inspectie teruggekeken op de ervaringen van de achterliggende periode bij de corporatie. In uw geval kan daar moeilijk sprake van zijn omdat Woonforte recent, in april 2017, uit een fusie tussen de corporaties wonenCentraal en Trifolium Woondiensten Boskoop (Trifolium) is ontstaan. In het gesprek met u is aangegeven dat de governance inspectie in dit geval meer het karakter heeft van een nulmeting, waarbij met name de procesgang die tot de fusie heeft geleid onderwerp van gesprek zou zijn.

De Aw heeft het voornemen om vaker direct contact te hebben met bestuur en (leden) van de RvC wat dan de gelegenheid geeft om terug te kijken op de voornemens ten tijde van de fusie en de ervaringen daarna.

Ten behoeve van de governance inspectie heeft de Aw gebruik gemaakt van, onder andere, de volgende documenten:

- verslagen van de RvC-vergaderingen van zowel wonenCentraal en Trifolium,
- verslagen zelfevaluatie RvC van wonenCentraal en Trifolium 2015 en 2016;
- brief uitkomsten businessrisks WSW en



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0568  
Stichting Eelder Woningbouw  
t.a.v. het bestuur  
Industrieweg 2  
9765 BL PATERSWOLDE

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  
L0568

Datum 17 oktober 2017  
Betreft Governance inspectie

Geacht bestuur,

### Inleiding

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft in haar toezicht de governance centraal gesteld. In dat kader is op 13 oktober 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 het kader van de inspectie bij Stichting Eelder Woningbouw (hierna: SEW) vond een bespreking plaats met de heer M. Veenstra, bestuurder. Bij dit gesprek was tevens de [redacted] hoofd woondiensten aanwezig. Van de Aw waren de [redacted] en [redacted] bij dit gesprek aanwezig. Aansluitend op dat gesprek spraken de [redacted] en [redacted] met de heren H. ter Veen, voorzitter RvC en E. van Gilst, lid RvC.

Ter voorbereiding van de inspectie ontving de Aw de verslagen van de RvC van 2016 en de eerste maanden 2017 alsmede de vastlegging naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC die in 2016 plaatsvond.

Voorts ontving ik de registratiebrief gedateerd 8 augustus 2016 van het WSW. Daarnaast maakte ik gebruik van de voor deze inspectie relevante passages uit het laatste visitatierapport (dat betrof de periode 2011-2014) en het jaarverslag 2016 van SEW. De governance inspectie vond plaats in het kader van het continue toezicht door de Aw.

Tijdens de inspectie stelden wij gerichte vragen. Dit betekent dat onze inspectie geen overall beeld geeft van de kwaliteit van de governance bij SEW.

Voor deze inspectie werden immers een beperkt aantal onderwerpen geselecteerd. Deze brief bevat een rapportage over de onderdelen die de Aw op basis van de bestudeerde stukken heeft geselecteerd.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Datum  
17 oktober 2017

Ons kenmerk  
L0568

### **Clusters**

De aandachtspunten voor deze inspectie kunnen worden samengevat in de volgende clusters:

- Relatie RvC en bestuur en functioneren van de Raad,
- PDCA cyclus,
- Relatie met stake holders,
- Integriteit.

In het vervolg van deze brief bespreek ik de bevindingen van de Aw aan de hand van deze clusters.

### **Bevindingen**

Mijn beeld is dat de governance van SEW op de onderzochte onderwerpen voldoende is. Mijn conclusies en eventuele aanbevelingen per onderwerp treft u onderstaand aan.

De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van een interventie.

#### Relatie RvC en bestuur en functioneren van de RvC

Zowel met de bestuurder als met de RvC spraken we uitgebreid over de wijze van toezicht houden door de RvC. Uit de RvC verslagen blijkt dat de Raad met name wordt geïnformeerd over operationele zaken. De bestuurder geeft aan dat hij de RvC overal over informeert. Zo wordt in elke vergadering het aantal PE punten dat de bestuurder heeft gehaald gemeld. De RvC meldt niet dat deze informatie achterwege kan blijven, zodoende blijft de bestuurder dit melden.

De RvC geeft aan het op prijs te stellen dat alle informatie met hun wordt gedeeld, desondanks geeft de RvC aan tegelijkertijd de wens te hebben om meer strategisch te acteren. Vervolgens wordt deze wens genuanceerd met als argument dat SEW een erg kleine corporatie en organisatie is.

Het ontbreekt in de organisatie aan voldoende sparringpartners voor de bestuurder, zodat de RvC deze rol regelmatig invult. De RvC is van mening dat het veelvuldig invulling geven aan de klankbordrol voor de bestuurder er niet voor zorgt dat ze te dicht op de operatie zitten om nog goed toezicht te kunnen houden.

De RvC geeft hiermee aan dat de wijze van invullen van hun rollen sterk wordt beïnvloed door de omvang van de organisatie.

In haar toezichtrol gaat de RvC soms wel erg ver geeft de bestuurder aan, hij noemt daarbij het voorbeeld van een discussie over het waarderen van leningen op marktwaarde in de jaarrekening. De voorzitter van de RvC noemt dit voorbeeld eveneens en geeft aan dat er bij het bespreken van dit onderwerp een kleine aanvaring tussen hem en de bestuurder ontstond.

De RvC geeft aan dat er nog nooit een voorstel van de bestuurder is afgewezen, wel komt het voor dat een voorstel wordt aangehouden in afwachting op antwoorden die worden gesteld. Als voorbeeld wordt hier de casus genoemd van de beoogde overname van een aantal woningen van een collega corporatie. Na overlegging van de extra gevraagde informatie neem de Raad hierover een besluit.

De Raad geeft aan tevreden te zijn met de bestuurder, zijn functioneren wordt jaarlijks beoordeeld aan de hand van afspraken die voor dat jaar zijn gemaakt.

In de RvC notulen worden besluiten vastgelegd, de overwegingen voor die besluiten worden niet genotuleerd. De RvC voorzitter beaamt dat de kwaliteit van de notulen (verder) moet verbeteren. Het ontbreekt SEW momenteel aan menskracht om in deze kwaliteitsslag te kunnen investeren.

#### *Conclusie relatie RvC en bestuur en functioneren RvC*

Ik begrijp de overweging van de RvC om, gegeven de geringe omvang van SEW, haar rol op de huidige wijze in te vullen. Desondanks verzoek ik u om alert te blijven op de drie rollen die de Raad heeft, waarbij ik met name verzoek voor aandacht voor de toezichtrol. Naast klankborden dient de RvC de bestuurder immers tegenkracht te geven om het risico op misstanden te minimaliseren.

Daarnaast verzoek ik de Raad met klem om de kwaliteit van de RvC verslagen te verbeteren, zodat de overweging voor besluiten, mocht dit nodig zijn, terug te vinden zijn. Ik constateer dat de eerste kwaliteitsslag is gemaakt en ga ervan uit dat de Raad zich zoveel mogelijk inspanst om een verdere verbetering te realiseren.

#### PDCA cyclus

Ik besprak dit onderwerp uitsluitend met de bestuurder en het hoofd woondiensten, omdat er aan de RvC geen vragen resten. Het hoofd woondiensten geeft aan dat de AO procedure volledig vastligt in een handboek. De beslismomenten en de bevoegde functionarissen zijn hierin per activiteit benoemd. Normen liggen niet vast in deze procedure beschrijving, per activiteit wordt ingeschat en beoordeeld welke normen moeten worden gehanteerd. Grote projecten worden gefaseerd, waardoor op verschillende momenten een 'go, no go' bestaat.

#### *Conclusie PDCA cyclus*

De interne afspraken over besluitvorming liggen helder en duidelijk vast. Projectrisico's worden beperkt door grote projecten in fases op te delen. SEW maakt een bewuste afweging van de risico's die ze kan en wil lopen en beperkt die actief als dit noodzakelijk is.

#### Relatie met stake holders

De bestuurder geeft aan goed contact te hebben met de wethouder Wonen. De tegenkracht die de gemeente aan SEW geeft bestaat uit verzoeken om de investeringsambitie uit te breiden. Actueel loopt een verzoek van de gemeente aan SEW om een woning te gebruiken om jonge statushouders in te huisvesten. SEW is niet enthousiast over deze aanwending en overweegt om niet in te gaan op het verzoek van de gemeente.

De Bestuurder gaf recent een presentatie voor de gemeenteraad over actuele zaken waar SEW in het bijzonder en de corporatiesector in het algemeen mee te

maken hebben.

De RvC onderhoudt geen formele contacten met de gemeente. De RvC spreekt wel twee maal per jaar met de huurdersorganisatie als belangrijke stake holder. De kwaliteit van deze organisatie lijkt goed, doch dit is moeilijk om volledig scherp te krijgen omdat huurders nauwelijks reageren als hen wordt gevraagd naar de kwaliteit. Over de tegenkracht door het stellen van kritische vragen door de huurdersorganisatie hebben we niet gesproken.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Datum  
17 oktober 2017

Ons kenmerk  
L0568

#### *Conclusie relatie met stake holders*

Uit de gesprekken blijkt dat SEW tegenkracht krijgt van de gemeente en dat u de discussie aangaat als u zich niet kunt vinden in een verzoek van de gemeente. De rol die SEW en de gemeente innemen past bij ieders verantwoordelijkheid. Over de relatie tussen de RvC en de huurders kan ik op grond van hetgeen we bespraken geen conclusie verbinden.

#### Integriteit

Aandacht voor integriteit is bij SEW impliciet aanwezig, afspraken hieromtrent liggen vast maar met medewerkers wordt niet specifiek over dit onderwerp gesproken.

De bestuurder en het hoofd woondiensten werken veel samen, hoe is uitgesloten dat de heren zich door een 'een tweetje' verrijken ten koste van de corporatie? De bestuurder geeft aan dat de accountant hier (achteraf) een extra controle op uitvoert. De bestuurder beaamt dat de controle achteraf geen waarborg biedt en geeft aan dat op korte termijn een nieuwe medewerker wordt geworven die onder andere control taken zal krijgen. Hierdoor zal de scheiding van taken beter kunnen worden ingericht.

De RvC geeft aan dat het integriteitsbeleid jaarlijks wordt besproken en herijkt. Er is nog nooit een integriteitsmelding gedaan.

#### *Conclusie integriteit*

Het onderwerp integriteit wordt niet regelmatig besproken met medewerkers, men vertrouwt elkaar en geeft aan integer te zijn.

Door periodiek dilemma's te bespreken over dit onderwerp wordt duidelijker wat iedereen er onder verstaat. Het papieren stuk waarin het beleid is vastgelegd wordt hierdoor van de mensen in de organisatie. Ik geef de bestuurder in overweging om integriteit periodiek te bespreken met de medewerkers van SEW.

#### Overig

Buiten de hiervoor besproken onderwerpen spraken we tijdens beide gesprekken over de toekomst van SEW als kleine corporatie. De aanleiding hiervoor was de rapportage van de zelfevaluatie RvC waarin werd aangegeven dat: "De RvC zal de komende periode samen met de bestuurder verder gaan verkennen op welke wijze de kwetsbaarheid kan worden gereduceerd".

De bestuurder en de RvC gaven tijdens de inspectie aan dat op gebied van personeel een kwaliteitsslag nodig is. Te veel zaken komen nu op zijn schouders terecht (met name financiële zaken). Daarnaast is een groot deel van het personeel ouder, om bij uitstroom ineens te voorkomen dat problemen ontstaan moet nu al worden geanticipeerd. SEW heeft Atrive gevraagd om de corporatie hierop door te lichten en te adviseren.

De RvC heeft de vraag verkend of fusie iets toevoegt, het antwoord dat men

hierop formuleerde is: de kwetsbaarheid neemt daarmee weliswaar af, de menselijke maat neemt af. Zowel bestuur als RvC vinden het erg belangrijk dat de afstand tot de huurders klein is. Bij een fusie zal de afstand onvermijdelijk groter worden. Zodoende vindt SEW het, in het belang van de huurder, belangrijk om haar zelfstandigheid te behouden.

Ik verzoek u deze brief te delen met uw Raad van Commissarissen.

Ik dank het bestuur, het hoofd woondiensten en de Raad van Commissarissen van SEW voor de medewerking aan de inspectie en de prettige en open sfeer waarin dit heeft plaatsgevonden

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



**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
17 oktober 2017

**Ons kenmerk**  
L0568