



RAPPORT GOVERNANCE INSPECTIE

Naam en plaats organisatie: Stichting Woonbron, Rotterdam

L-nummer: L0665

Datum: 25 november 2021

Status Definitief

	Inhoud	Bladzijde
1	Samenvatting en conclusie	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Samenvatting en Conclusie	3
1.3	Interventies en of toezichtafspraken	4
2	Doelstelling en omvang inspectie	5
2.1	Doelstelling	5
2.2	Verhouding visitatie en governance-inspectie	5
2.3	Hoor- en wederhoor	5
3	Risicogerichte beoordeling aangetroffen situatie	6
3.1	Inleiding	6
3.2	Terugblik vorige governancebeoordelingen	6
3.3	Toetsingskader werking governance	6
3.4	Aangetroffen situatie	6
3.4.1	Relatie Bestuur en RvC	6
3.4.2	Het functioneren van de RvC	7
3.4.3	Het functioneren van het Bestuur	7
3.4.4	Het functioneren van de organisatie en systemen	7
3.4.5	Integriteit	8
3.4.6	Volkshuisvestelijk belang	8
	Bijlage: Methodiek inspectie	9

1 Samenvatting en conclusie

1.1 Aanleiding

Op 13 oktober 2021 heeft de Autoriteit woningcorporaties (Aw) een inspectie uitgevoerd bij Woningstichting Woonbron (Woonbron) te Rotterdam. Deze inspectie heeft als doel te toetsen of de corporatie voldoet aan de criteria die de Aw stelt aan een goede governance. De criteria die de Aw stelt aan een goede governance zijn terug te vinden in het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW. Een corporatie moet volgens dit kader voldoen aan een aantal wettelijke eisen op het terrein van governance. Waar nodig maakt de Aw hier opmerkingen over. Voor veel aspecten van een goede governance is het niet zo zeer een kwestie van hard oordelen in termen van goed en fout, maar is het vooral een basis om met elkaar de dialoog aan te gaan om verder te verbeteren. De in deze inspectie gehanteerde werkwijze biedt geen overall beeld van de kwaliteit van de governance bij een woningcorporatie, maar een momentopname van waar de woningcorporatie nu staat.

Aanleiding voor de inspectie was de cyclus van de Aw, waarbij eens in de vier jaar een verdiepend onderzoek uit volgt. Het laatste verdiepende onderzoek was de governance Audit van 23 mei 2016. Oorspronkelijk was een Governance inspectie gepland in de tweede helft van 2020. De coronaperikelen zorgden ervoor dat de Governance inspectie werd verschoven naar 2021.

De Aw heeft, ten kantore van Woonbron, op 13 oktober 2021 twee gesprekken gevoerd. Vanuit de Aw voerden de Albert van Ens en Jeroen Haket de gesprekken. In het eerste gesprek spraken zij met de bestuurders Richard Sitton en Karin van Dreven, manager Financiën en Bedrijfsvoering directeur Patrick Arxhoek, controller Allert Kramer en bestuurssecretaris Karin de Weijze.

In het tweede gesprek sprak de Aw met de voltallige RvC: Voorzitter Siebe Riedstra en de leden Anja IJlstra, Ilse Vegter, Peter-Willem van Lindenberg, Marja van Leeuwen en Abdel Salemi.

1.2 Samenvatting en Conclusie

De Aw heeft de indruk dat er in voldoende mate sprake is van kracht en tegenkracht tussen bestuur en RvC. De RvC wordt voldoende meegenomen in besluitvorming. De omvang van de informatievoorziening aan de RvC is een punt van aandacht.

De RvC van Woonbron bestaat uit zes leden. De RvC werkt met drie commissies. Naast de gebruikelijke audit- en remuneratiecommissie heeft zij een commissie maatschappij. Sterk punt van de RvC is haar diversiteit. Dit geldt zowel voor de competenties/vakgebieden als voor de persoonlijkheden. De Aw bemerkte in het gesprek met de RvC een gezond kritisch houding ook naar elkaar toe.

Woonbron hanteert een tweehoofdig collegiaal bestuur. Er is weliswaar een taakverdeling tussen beide bestuurders maar daarbij is geen sprake van een harde scheiding van taken. Bestuurders zorgen ervoor dat ze bekend zijn met en aanspreekbaar zijn op zaken die formeel liggen bij de andere bestuurder. In het gesprek toonde het bestuur zich open, benaderbaar en in voldoende mate reflectief.

De risico inschatting voor uw corporatie is laag op alle onderdelen van het beoordelingskader, behalve op het onderdeel functioneren van de organisatie en systemen, in het bijzonder het onderdeel risicomanagement. Zowel de accountant en de RvC stellen vast dat de ontwikkeling van het (integrale) risicomanagement vertraging oploopt. De Aw beoordeelt dit als een midden risico.

1.3

Interventies en of toezichtafspraken

Deze inspectie geeft de Aw geen aanleiding tot het doen van interventies. Wel maak ik met u de volgende toezichtafpraak:

- In de eerste helft van 2022 zal de Aw een toezichtgesprek met de bestuurders en controller beleggen om de voortgang inzake risicomanagement te bespreken.

2 Doelstelling en omvang inspectie

2.1 Doelstelling

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) voert risicogericht toezicht op woningcorporaties uit, zoals opgedragen in de Woningwet. Daarbij richt het toezicht zich conform artikel 61 van de Woningwet onder meer op de governance en de integriteit van beleid en beheer van de woningcorporatie.

Governance (in brede zin) omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang.

Governance richt zich op:

- belanghebbenden van de organisatie,
- de daarmee samenhangende doelstellingen van deze organisatie,
- de verantwoordelijkheid van de leiding van deze organisatie om de doelstellingen te verwezenlijken.
- governance richt zich daarnaast op de soft controls die de verwezenlijking van deze doelstellingen ondersteunen.

Goede governance is daarmee een samenspel van competenties, cultuur/gedrag en managementsystemen. Het gaat hierbij om de governance van zowel de toegelaten instellingen als de dochtermaatschappijen. Door middel van een governance inspectie vormt de Aw zich risicogericht een beeld van (elementen van de) governance en de verbeterpunten daarin bij de corporatie om zo bij te dragen aan het versterken van de governance in de sector.

2.2 Verhouding visitatie en governance-inspectie

De Aw ziet erop toe dat de governance voldoende waarborgen biedt voor een goed functionerende corporatie in haar maatschappelijke omgeving. Daarbij ligt de focus op de interne governance, maar kan risicogericht verdieping worden gezocht richting belanghebbenden. De visitatie heeft primair als insteek het maatschappelijk functioneren van corporaties en de relatie met lokale belanghebbenden.

2.3 Hoor- en wederhoor

De uitkomst van de governance inspectie wordt vastgelegd in deze rapportage. In het kader van "hoor en wederhoor" legt de Aw de conceptrapportage voor aan de corporatie. Op deze wijze wordt de mogelijkheid geboden om te reageren op het inspectierapport met als doel feitelijke onjuistheden te corrigeren. Daarnaast informeert de Aw of eventueel delen van het rapport vanwege vertrouwelijkheid niet openbaar kunnen worden gemaakt.

3 Risicogerichte beoordeling aangetroffen situatie

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de onderwerpen waar volgens de uitkomst van het basisonderzoek een risicogerichte beoordeling heeft plaatsgevonden volgens het toetsingskader zoals beschreven in het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW en de aangetroffen situatie bij de inspectie. De beschrijving van de aangetroffen situatie omvat tevens de oorzaak of reden voor de afwijking tussen de aangetroffen situatie en het toetsingskader en een beoordeling van het risico op onderzochte onderwerpen.

3.2 Terugblik vorige governancebeoordelingen

Het vorige verdiepende onderzoek (governance audit) bij Woonbron was in 2016. De Aw concludeerde dat de governance van Woonbron voldeed aan daaraan te stellen eisen. Er was geen aanleiding voor interventies en toezichtafspraken. Wel gaf de Aw in haar rapport Woonbron een aantal aandachtspunten mee. Deze aandachtspunten zagen toe op de volgende aspecten:

- Communicatie/dialog met stakeholders;
- Transparantie, diverse stukken benaderbaar via website;
- Inwerken van nieuwe commissarissen;
- Aandacht voor risicomangement en de PDCA-cyclus.

In de jaarlijkse twee reguliere monitoringsoverleggen zijn deze aandachtspunten onderwerp van overleg geweest. De Aw vindt dat Woonbron in voldoende mate hieraan opvolging heeft gegeven.

De Aw heeft met waardering kennisgenomen van het visitatierapport van Woonbron van 10 december 2019 over de periode 2015-2018. Woonbron heeft een mooie beoordeling van de visitatoren gekregen. Een 8 voor het onderdeel governance en een 9 voor presteren naar vermogen zijn klinkende resultaten voor Woonbron. In de bestuurlijke reactie geeft Woonbron desalniettemin aan oog te hebben voor de attentie- en verbeterpunten die de visitatiecommissie haar aanreikt.

3.3 Toetsingskader werking governance

De Aw beoordeelt de governance bij een corporatie aan de hand van het toetsingskader voor de opzet en de werking van de governance dat is vastgelegd in het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW. Dit gezamenlijk beoordelingskader is gepubliceerd op de websites van Aw en WSW.

3.4 Aangetroffen situatie

Hieronder volgt een beschrijving van de aangetroffen situatie per onderwerp.

3.4.1 *Relatie Bestuur en RvC*

Woonbron heeft een tweehoofdig collegiaal bestuur en een RvC met zes leden. De relatie wordt door zowel bestuur als RvC omschreven als open, professioneel en zakelijk. De RvC geeft aan dat zij goed wordt meegenomen in de besluitvorming. Het proces van totstandkoming van het koersdocument 'Thuis in de wijk' is hiervan een goed voorbeeld. Op basis van de gesprekken heeft de Aw de indruk dat er in voldoende mate sprake is van kracht en tegenkracht tussen bestuur en RvC. In de RvC vergaderingen over de vraag om al dan niet actief te worden in de gemeente Zuidplas zijn stevige discussies gevoerd tussen RvC en bestuur.

De relatie tussen bestuur en (de leden van) het directieteam (DT) wordt wederom door zowel directie als RvC als positief-constructief gekenschetst. De besluitvorming in het DT is een samenspel tussen bestuur en DT-leden waarbinnen constructief stevige discussies worden gevoerd. Het bestuur geeft aan blij te zijn met een stevig DT en daagt ook uit tot een stevige rolinvulling van het DT.

Desgevraagd geeft de RvC wel aan dat de omvang van de informatievoorziening een attentiepunt is. Vanuit de wil van bestuur om de RvC volledig te willen informeren dreigt soms een soort van 'informatie-overload'.

3.4.2

Het functioneren van de RvC

De RvC van Woonbron bestaat uit zes leden. De RvC werkt met drie commissies. Naast de gebruikelijke audit- en remuneratiecommissie heeft zij een commissie maatschappij. De omvang van Woonbron en de bemensing van de drie commissies legitimeert de keuze voor een zeshoofdige RvC.

Als één van haar sterke punten benoemt de RvC haar diversiteit. Dit geldt zowel voor de competenties/vakgebieden als voor de persoonlijkheden. Omdat de Aw met de hele RvC het gesprek voerde kan zij deze mening van de RvC bevestigen, ook ten aanzien van de diversiteit in persoonlijkheden.

De Aw bemerkte in het gesprek met de RvC een gezond kritisch houding ook naar elkaar toe. De RvC biedt, als eerder opgemerkt, voldoende tegenkracht aan het bestuur.

Uit de meest recente zelfevaluaties van de RvC kwamen de volgende aandachtspunten naar voren:

- Een betere voorbereiding van de besluitvorming in de RvC;
- Meer aandacht voor thematisch-strategische thema's.

Ten aanzien van de besluitvorming in de RvC worden belangrijke voor te leggen besluiten vergezeld van oplegnotities waarbij dilemma's rond het besluit en het besluit zelf duidelijk worden verwoord. Sinds 2021 maakt de RvC gebruik van voorvergaderingen waardoor de besluitvorming in de RvC vergadering sneller en efficiënter verloopt.

Door middel van een in een begin van het jaar vast te stellen jaarkalender voor de RvC, waarin aparte bijeenkomsten met thematisch-strategische thema's zijn opgenomen, wordt in het tweede aandachtspunt voorzien. Hierdoor wordt het risico verminderd dat door de drukte en de operationele waan van de dag, deze thema's onvoldoende in de (reguliere) vergaderingen van de RvC worden besproken.

3.4.3

Het functioneren van het Bestuur

Woonbron hanteert een tweehoofdige collegiaal bestuur. Er is weliswaar een taakverdeling tussen beide bestuurders maar daarbij is geen sprake van een harde scheiding van taken. Bestuurders zorgen ervoor dat ze bekend zijn met en aanspreekbaar zijn op zaken die formeel liggen bij de andere bestuurder. Deze manier van werken, functioneert tot tevredenheid van RvC en bestuur zelf. Deze complementariteit van het bestuur uitte zich ook in het gesprek met de Aw. Bestuurders spreken ook vrijuit over 'zaken' waar ze formeel niet als eerste man/vrouw voor aan de lat staan.

In het gesprek toonde het bestuur zich open, benaderbaar en in voldoende mate reflectief. Het ruimte geven aan het DT en het stimuleren van haar kritische rol is hiervan een goed voorbeeld. De RvC bevestigt bovengenoemd beeld van bestuur en DT.

3.4.4

Het functioneren van de organisatie en systemen

Het is al enige jaren terug dat Woonbron volop in de publiciteit kwam rond de ontwikkelingen van de SS Rotterdam. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat, naar zeggen van zowel bestuur als RvC, de organisatie zeer gericht is op compliance in regelgeving. Bij interne discussies op dit terrein is soms in de organisatie een lichte verkramptheid bemerkbaar, aldus de gesprekspartners. De door de Aw in de RvC gespreksverslagen gelezen 'oproep' om bijvoorbeeld bij leefbaarheid de 'grenzen van de regelgeving op te zoeken' moet in het licht van deze verkramptheid bezien worden. Bestuur en RvC geven, bij de vraag van de Aw om uitleg bij deze formulering, expliciet aan dat zij de regelgeving kennen en respecteren. En dat Woonbron bij twijfel zich zal wenden tot de Aw.

De Aw herkent voor een heel groot deel de compliance gerichte houding van Woonbron. Bij vragen van de Aw op dit punt reageert Woonbron zeer snel en inhoudelijk volledig. Als het gaat om proactief handelen is er een casus te benoemen waar dit enige verbetering behoefde. Deze casus is, buiten deze inspectie om, eerder uitgebreid besproken. Als resultaat hiervan spreekt de Aw hierbij het vertrouwen uit dat Woonbron, ook inzake pro-activiteit ten aanzien van compliance, in de toekomst de Aw (tijdig) zal informeren indien dit wordt vereist.

De interne managementrapportages die door de RvC worden gebruikt zijn zeer uitgebreid en vormen een goede informatiebasis in de PDCA-cyclus. Hierbij geldt dat het wellicht zinvol kan zijn te bezien in hoeverre deze rapportages wat kunnen worden ingedikt, om een eventuele 'informatie overload' te beperken.

In de managementletter 2020 geeft de accountant aan dat invulling van het 3 lines model binnen het integraal risicomanagement meer tijd vergt dan voorzien. Een andere observatie van de accountant is dat een strikte prioriteitstelling (maak keuzes), duiding van de afrondingsdatum en meer strakheid van de PDCA-cyclus het meer op hoofdlijnen sturen van de organisatie faciliteert. Opvallend is dat in het gesprek met de RvC (circa 11 maanden na genoemde managementletter) zij grofweg dezelfde observaties met de Aw deelt. Woonbron is niet altijd even sterk in keuzes maken/prioriteren en het bewaken van afspraken. De RvC gaf aan lichte zorg te hebben over het tempo van de implementatie van het integraal risicomanagement. En gaf aan daar dichter op te willen gaan zitten.

Ten aanzien van de ontwikkeling van het integraal risicomanagement ziet de Aw een verhoogd risico, dat zij kwalificeert als een midden risico. In dat kader maakt de Aw de volgende toezichtafspraken met u:

- 1) In de eerste helft van 2022 zal de Aw een toezichtgesprek met de bestuurders en controller beleggen om de voortgang inzake risicomanagement te bespreken.

3.4.5 *Integriteit*

In het kader van risicogericht toezicht is dit thema slechts beperkt besproken in de inspectie. Woonbron heeft zeer recent de klokkenluidersregeling en integriteitscode aangepast.

Bestuur en RvC onderschrijven het belang van integriteit en transparantie. Naast voorbeeldgedrag van bestuur en RvC lijkt er ook op werkvloerniveau genoeg aandacht te zijn voor integriteit.

3.4.6 *Volkshuisvestelijk belang*

Woonbron is een woningcorporatie met een stevige financiële positie. Daar staat tegenover dat de volkshuisvestelijke opgave op termijn voor Woonbron aanzienlijk is. De concentratie van relatief oud gestapeld bezit in combinatie met de verduurzamingsopgave zorgen ervoor dat op langere termijn, zonder ingrijpende keuzes, geen duurzaam businessmodel mogelijk is.

Bestuur en RvC zijn zich hiervan goed bewust. Weliswaar is er op middellange termijn nog geen probleem, maar bestuur en RvC erkennen dat nu achteroverleunen tot een probleem in de toekomst leidt.

De Aw begreep van u dat u onlangs een eerste verkennende bijeenkomst hebt gehad, onder begeleiding van oud-hoogleraar Johan Conijn om dit vraagstuk nader te analyseren.

De Aw vindt het van een volkshuisvestelijk hart getuigen dat Woonbron in een vroegtijdig stadium dit traject heeft gestart. De Aw laat zich graag informeren over de voortgang hiervan en de uiteindelijke keuzes die Woonbron zal maken.

Bijlage: Methodiek inspectie

Door middel van deze governance inspectie beoordeelt de Aw de risico's in de governance van de woningcorporatie en of deze risico's naar het oordeel van de Aw in voldoende mate worden beheerst. De inspecteur maakt hierbij onder meer gebruik van een uitgevoerde basisonderzoek volgens het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW en daarin beschreven beoordelingscriteria en risicoscoring op diverse onderwerpen (zie websites Aw en WSW), signalen vanuit vergunningverlening door de Aw en de uitkomsten van eerder door de Aw uitgevoerde geschiktheids- en betrouwbaarheidstoetsen.

Het basisonderzoek is samen met WSW uitgevoerd met een standaardset van gegevens die bij iedere corporatie wordt opgevraagd. Deze set bevat onder andere de reguliere jaarstukken (jaarverslag, assurancerapporten inzake dVi, accountantsletter, managementletter etc.), gestructureerde gegevens zoals opgenomen in dPi en dVi en overige signalen van de Aw op terreinen als rechtmatigheid en integriteit.

De gekozen onderwerpen, de omvang en de diepgang van de governance inspectie is afhankelijk van wat de betrokken inspecteur in de voorgaande periode heeft beoordeeld en geconstateerd. Jaarlijks wordt bijvoorbeeld overwogen of er aanleiding is om een gesprek met de RvC te voeren over de governance. Minimaal één keer in de vier jaar vinden gesprekken plaats met zowel het bestuur als de RvC. Daarbij wordt in ieder geval gebruik gemaakt van de relevante passages uit het laatste bestuursverslag, de verslagen van de RvC-vergaderingen over de afgelopen twee jaar en de twee meest recente zelfevaluaties. Daarnaast kunnen vergaderingen van RvC en MT worden bijgewoond en kunnen er gesprekken in de organisatie plaatsvinden. Denk hierbij aan MT-leden, de controlfunctie, de OR, riskmanager, bestuurssecretaris etc. In deze rapportage worden de observaties van de inspecteur ten aanzien van de governance beschreven. Omdat voor de gesprekken een beperkt aantal onderwerpen uit het beoordelingskader Aw/WSW en overige signalen wordt geselecteerd waar de inspecteur op basis van de basisonderzoek mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt deze rapportage geen compleet beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie.