



Autoriteit woningcorporaties  
*Inspectie Leefomgeving en Transport*

# Governance inspecties bij woningcorporaties in 2017





Autoriteit woningcorporaties  
*Inspectie Leefomgeving en Transport*

## **Governance inspecties bij woningcorporaties in 2017**

Datum                      5 april 2018



## Colofon

Uitgegeven door

Inspectie Leefomgeving en Transport  
ILT/Autoriteit woningcorporaties

Graadt van Roggenweg 500 Utrecht  
Postbus 16191, 2500 BD Den Haag

[www.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties/](http://www.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties/)



## Inhoud

	<b>Colofon</b>	<b>5</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Bouwen aan vertrouwen</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Governance inspecties door de Aw</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Eindoordelen over inspecties in 2017</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Kwalitatieve bevindingen</b>	<b>14</b>
4.1	Algemeen/organisatie	14
4.2	Bestuur	16
4.3	Raad van Commissarissen	16
4.4	Relatie RvC - Bestuur	17
4.5	Integriteit	18
<b>5</b>	<b>Reflectie</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>Vervolg</b>	<b>20</b>





## Inleiding

Deze publicatie presenteert een aantal bevindingen uit het governance toezicht dat de Autoriteit woningcorporaties (Aw) uitoefent op individuele corporaties. De Aw wil deze bevindingen delen en bespreken met corporaties, AEDES, VTW, SVWN en WSW. Doel hierbij is te leren van elkaars ervaringen zodat de governance bij corporaties en het toezicht hierop verbeteren en de professionalisering en het vertrouwen in de sector toenemen.

Governance staat voor de Aw centraal in haar toezicht. Reden hiervoor is dat governance alle aspecten van het besturen van een woningcorporatie betreft: sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Goede governance bevordert dat een corporatie zijn doelstellingen realiseert en is een belangrijke waarborg voor goed presteren op de toezichtterreinen van de Aw. Het helpt onverhoopte problemen te voorkomen.

Sinds 2016, het jaar waarin de Aw van start ging, voert de Aw governance inspecties uit bij corporaties. De Aw heeft het toezichtkader voor governance daarbij deels al doende ontwikkeld. Medio 2017 resulteerde dit in publicatie 'Bouwen aan Vertrouwen'. Het hierin geschetste kader voor het toezicht op governance door de Aw, is vanaf 1 juli 2017 leidend voor de governance inspecties bij corporaties.

Hieronder wordt allereerst een korte schets gegeven van het beoordelingskader dat de Aw sinds 1 juli 2017 hanteert en van de wijze waarop de Aw governance inspecties uitvoert. Vervolgens wordt ingegaan op de eindoordelen die de in 2017 gehouden inspecties opleverden, en (meer kwalitatief) op opvallende bevindingen binnen de vier niveaus die de Aw onderscheidt bij governance. Ook wordt ingegaan op de ervaringen met het governance toezicht door de Aw zelf en een vervolgrichting voor het governance toezicht die de Aw verkent.

## 1 Bouwen aan vertrouwen

De publicatie 'Bouwen aan vertrouwen' bevat het beoordelingskader dat de Aw vanaf medio juli 2017 hanteert voor haar governance inspecties bij corporaties. Binnen dit kader worden vier niveaus in een organisatie onderscheiden en zijn voor elk niveau kritische punten benoemd. Tabel 1 geeft een overzicht.

Tabel 1: Beoordelingskader op governance

Niveau	Kritische punten ten behoeve van eerste toets
<b>Rvb – RvC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezonde dynamiek</li> <li>- Proportionele tegenkracht</li> <li>- Bemoeienis RvC passend bij situatie, RvC grijpt in als nodig</li> <li>- RvC 3 rollen: werkgever; toezicht orgaan; klankbord</li> <li>- Informatiesymmetrie</li> </ul>
<b>RvC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactief</li> <li>- Voldoende divers en competent</li> <li>- Zelfkritisch en bewust van gevaar van biases</li> <li>- Onafhankelijkheid, geen belangenverstrengeling</li> <li>- Oog voor belangen van stakeholders</li> </ul>
<b>RvB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiderschap &amp; voldoende competent, geeft goede voorbeeld en handelt conform gemaakte afspraken en procedures</li> <li>- Maatschappelijke sensitiviteit</li> <li>- Balans daadkracht en luisteren</li> <li>- Sober, risicobewust en verantwoord gedrag, passende waardering van gewenst gedrag</li> <li>- Tegenkracht op RvB en/of MT niveau</li> </ul>
<b>Algemeen / organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementsysteem dekt kernprocessen (risicobeheersing, compliance, financiën en planning en primair)</li> <li>- Men is zelfkritisch en lerend</li> <li>- Onafhankelijke positie controller en opdracht controller en accountant</li> <li>- Open cultuur (just culture)</li> <li>- De vereiste competenties op de juiste posities</li> </ul>

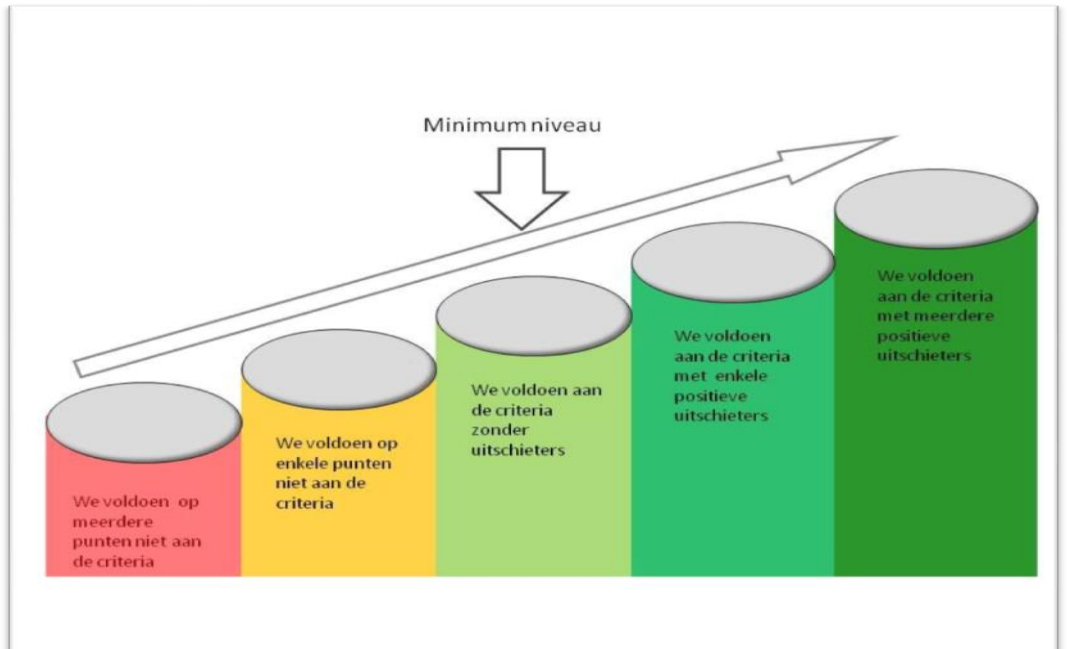
De vier niveaus en kritische punten zijn niet toevallig gekozen. Ze zijn ontwikkeld vanuit de invalshoek dat goede governance wordt bepaald door het samenspel van competenties, cultuur en het managementsysteem in een specifieke situatie:

- Competenties geven aan wat mensen kunnen. Binnen het governance toezicht wordt hierbij voor bestuurders en commissarissen vooral gelet op leiderschap, integriteit, kennis, en verbinding. Overigens geeft bijlage 1 van het BTIV de volledige lijst van relevante competenties voor bestuurders en commissarissen. De Aw heeft deze voor het governance toezicht geclusterd.
- Cultuur betreft de gedragskant van mensen. In het kader van goede governance zijn hierbij vooral normen en waarden, openheid, zelfcorrigerend optreden relevant evenals voldoende randvoorwaarden voor gewenst gedrag (zoals voldoende tijd, middelen, voorbeeldgedrag door bestuur).
- Het managementsysteem omvat wat geregeld moet zijn via afspraken, regels, procedures, instructies en plan-do-check-act-cycli. Het gaat hierbij om de borging van kernprocessen, risicomanagement (zicht op risico's en beheersmaatregelen) evenals compliance en integriteit.

Competenties, cultuur en managementsysteem zijn van belang voor zowel de interne situatie bij de corporatie, als voor de relatie met de buitenwereld. Corporaties staan in nauw contact met stakeholders. Naast belanghebbenden, zoals gemeenten en huurders, ook met de borgingsinstelling WSW en de Aw als extern toezichthouder.

De Aw kiest ervoor om de kwaliteit van de governance van corporaties te duiden aan de hand van een groeimodel met vijf treden (figuur 1). De derde, of middelste, trede binnen dit model staat gelijk aan dat wat minimaal nodig is. Met andere woorden: de corporatie heeft op het gebied van governance het minimum van wat nodig is geïmplementeerd en dit wordt binnen de corporatie ook gedragen.

*Figuur 1 Groeimodel governance*



## 2 Governance inspecties door de Aw

Een governance inspectie door de Aw bestaat uit drie fasen. Na een bureauonderzoek volgt een inspectiebezoek aan de corporatie. Vervolgens worden de bevindingen vastgelegd in een inspectiebrief.

Voor het bureauonderzoek vraagt de Aw een beperkt aantal documenten op bij de corporatie, te weten verslagen van de RvC-vergaderingen en de zelfevaluatie van de RvC. Daarnaast gebruikt de Aw informatie die ze al heeft van de corporatie, zoals de reguliere verantwoordingsinformatie en de informatie die in een bij de Aw doorlopen vergunningsprocedure beschikbaar kwam, waaronder de Geschiktheids- en Betrouwbaarheidstoets voor bestuurders en commissarissen. Ook kan er informatie van derden worden benut. Dat betreft vooral visitatierapporten, managementletter accountant, WSW-beoordeling en Aedes-benchmark-gegevens.

Het bureauonderzoek geeft de Aw een indruk van de governance bij de corporatie. Op basis van deze indruk selecteert de Aw een beperkt aantal onderwerpen voor nader gesprek. Dit zijn onderwerpen waar de Aw mogelijke risico's ziet in de governance.

Tijdens het inspectiebezoek aan de corporatie voert de Aw twee gesprekken. Eén met het bestuur en één met de RvC. Deze gesprekken gaan over onderwerpen die via het bureauonderzoek zijn geselecteerd.

In de inspectiebrief legt de Aw de waarnemingen en bevindingen vast die voortkomen uit de inspectie van de corporatie. Nadat de brief voor hoor en wederhoor aan de corporatie is gestuurd en waar nodig bijgesteld, wordt hij definitief gemaakt. De brief bevat observaties van de Aw ten aanzien van de governance en rapporteert over punten waarover de Aw opmerkingen / aanbevelingen heeft. Deze zijn onderverdeeld naar de vier niveaus uit het beoordelingskader. Binnen de vier niveaus wordt overigens niet elk 'kritisch punt' uit het beoordelingskader belicht. Vooral die punten die tijdens het inspectiebezoek aan de orde kwamen of opvielen worden benoemd.

### 3 Eindoordelen over inspecties in 2017

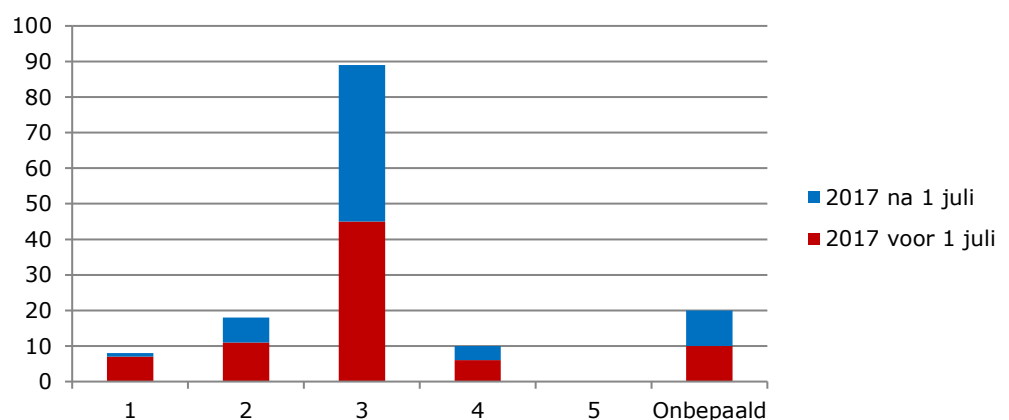
Voor de meeste in 2017 onderzochte corporaties is de governance beoordeeld als voldoende. Dat betekent dat ze op hoofdlijnen voldoen aan het minimum voor governance zoals geschetst in de brochure *Bouwen aan Vertrouwen*, en hiervoor weergegeven als derde (middelste) trede in figuur 1.

Figuur 2 brengt de eindoordelen over alle inspecties uit 2017 in beeld. De inspecties zijn in deze figuur gesplitst naar vóór of juist na 1 juli. De reden hiervoor is dat vanaf 1 juli 2017 werd gewerkt met het nieuw ontwikkelde beoordelingskader uit *Bouwen en Vertrouwen*. Het eindoordeel over de inspecties van voor 1 juli is met terugwerkende kracht geschat op basis van de inhoud van de verstuurde brieven.

In figuur 2 valt op dat het oordeel voor circa 20 corporaties onbepaald is. Dat heeft verschillende redenen. Bij de inspecties van voor 1 juli 2017 is het oordeel over de governance niet altijd eenduidig uit de brieven af te leiden. Bij de latere inspecties bleek in een aantal gevallen dat bestuur, intern toezicht of organisatie zo sterk in beweging waren dat een eindoordeel nog niet goed vast te stellen was.

In de figuur is ook te zien dat een aantal corporaties nog niet voldeed aan de minimaal vereiste derde trede. De meest voorkomende reden waarom de Aw in de tweede helft van 2017 concludeerde dat de governance nog niet voldoende was, betreft het niet adequaat invullen van de controlfunctie in combinatie met gebreken in kernprocessen (de PDCA-cyclus). Daarnaast speelden soms andere zaken zoals noodzakelijke verbeteringen op het vlak van risicomanagement, de relatie met stakeholders, de financiële competenties binnen de organisatie of de samenstelling van de RvC.

*Figuur 2: Aantal corporaties naar eindoordeel bij governance inspecties in 2017*



De Aw monitort de corporaties met een tekortschietende governance en spoort ze aan zichzelf te verbeteren. Ook zijn in 2017 vier corporaties (mede) vanwege governance onder verscherpt toezicht geplaatst.

## 4 Kwalitatieve bevindingen

Deze paragraaf geeft een kwalitatief beeld van een aantal bevindingen uit de governance inspecties. Deze zijn onderverdeeld naar de vier niveaus die het beoordelingskader onderscheidt. Aanvullend hierop wordt integriteit apart belicht. Integriteit is toegevoegd omdat het op deze manier meer expliciet aandacht kan krijgen dan wanneer dit thema per niveau wordt bezien. Integriteit speelt verder op elk niveau binnen de organisatie.

De reden om de bevindingen kwalitatief toe te lichten is dat de bevindingen uit verschillende governance inspecties niet zonder meer vergelijkbaar zijn. Dat heeft meerdere oorzaken:

- a. De keuze om met governance inspecties te starten terwijl het beoordelingskader nog in ontwikkeling was, had als voordeel dat het inzicht in de governance bij individuele corporaties snel groeide, evenals de ervaring van de Aw met dit soort inspecties. Gevolg is wel dat de wijze van inspecteren, beoordelen en rapporteren via een inspectiebrief in de loop der tijd veranderde. Bevindingen van vroegere en latere inspecties zijn hierdoor niet goed vergelijkbaar.
- b. Meer algemeen geldt bovendien dat governance inspecties deels maatwerk zijn. Dat houdt verband met verschillen die tussen corporaties bestaan en van invloed zijn op (de eisen aan) de governance. Zo is de governance bijvoorbeeld sterk in beweging bij corporaties die te maken hebben met een fusie, reorganisatie of bestuurlijke crisis. Ook veranderingen in de samenstelling van bestuur en RvC hebben invloed, evenals verandering in de opgaven die in samenspraak binnen de lokale driehoek door de corporatie worden gemaakt. Het is mede hierom dat in het bureauonderzoek risicogericht onderwerpen worden geselecteerd voor de gesprekken met bestuur en RvC.

### 4.1 Algemeen/organisatie

#### *Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen:*

Centraal in een eerste toets staan: het managementsysteem voor de kernprocessen (inclusief risicobeheersing, compliance, financiën en planning), de rollen/positie en competenties van controller, accountant en sleutelfiguren, en een cultuur en gedrag die zelfkritisch, lerend en open zijn.

Op het algemene niveau van de organisatie blijken de inrichting van de controlfunctie en de professionalisering van het risicomanagement een belangrijk aandachtspunt. De inspecties blijken verder deels zicht te leveren op de cultuur binnen de organisatie, de sleutelposities en kwaliteit kernprocessen. Elk van deze items wordt hieronder toegelicht.

De aandacht voor de controlfunctie hangt samen met het de Woningwet op grond waarvan sinds 1 juli 2015 eisen worden gesteld aan de inrichting van deze functie bij corporaties met tenminste 2.500 verhuureenheden. Er is bij corporaties veel discussie geweest over de inhoud en ophanging van de controlfunctie in de organisatie. In de praktijk blijken hierbij verschillende modellen ontwikkeld voor het invullen van de controlfunctie, zoals het delen van een controller, inhuren of een dubbelfunctie voor de controller. Ook andere zaken vallen op. Zo blijkt bij een aantal corporaties de inhoud van de controlfunctie nog in ontwikkeling. Ook werkt een aantal corporaties in regionaal verband samen, waarbij kennis en capaciteit

wordt uitgewisseld op een aantal functies (Control, P&O, bestuurssecretaris). Verder valt op dat een aantal RvC's (nog) meer gebruik zou kunnen maken van de controller.

Een aantal kleinere organisaties (met minder dan 2.500 woningen) heeft aangegeven zich ook te bezinnen op de inrichting van de controlfunctie. Een onafhankelijke positie voor de controller is in een kleine organisatie lastig te realiseren en het betreft ook zelden een voltijdse activiteit. Veelal wordt dan volstaan met een combinatie van controller met een financiële functie.

Voor het risicomanagement valt op dat veel corporaties bezig zijn met de ontwikkeling van integraal risicomanagement. Dit gebeurt veelal met externe begeleiding. Een aantal corporaties heeft hier al langer ervaring mee en professionaliseert met aandacht voor soft controls en voor het risicomanagement laag in de organisatie.

De cultuur binnen de organisatie komt met de gehanteerde inspectiemethodiek deels in beeld. De cultuur in 'the boardroom' komt meestal goed in beeld (zie verder onder relatie bestuur – RvC). Het zicht op de cultuur in de organisatie blijft echter beperkt en dit geldt ook voor het zicht op sleutelposities en de kwaliteit van de kernprocessen.

#### **Algemeen / organisatie, voorbeelden uit inspectiebriefven:**

##### Controlfunctie

- *De Aw is 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.*
- *Uw corporatie heeft de controlfunctie inmiddels ingevuld door de aanstelling van een parttime 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 rolomvatting van de controller en ziet dit leerproces met vertrouwen tegemoet.*

##### Kernprocessen en sleutelposities

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

## 4.2 Bestuur

### *Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen:*

Centraal in de eerste toets staan: leiderschap, voorbeeldgedrag, balans tussen daadkracht en luisteren en het organiseren van reflectie (tegenkracht binnen organisatie), maatschappelijke sensitiviteit (de klant/de doelgroep) en normen en waarden die passen bij een maatschappelijke organisatie als sober, risicobewust en verantwoord gedrag en het waarderen van alle functies binnen een corporatie.

Een aantal bestuurders en RvC's blijkt heel bewust te sturen op de aanwezigheid van voldoende checks and balances op het niveau van Raad van Bestuur/ Directieteam/ Managementteam. Een aantal van hen koos er hierbij voor om ook leden van hun MT, de controller en/of de bestuurssecretaris aan het inspectiegesprek met de Aw te laten deelnemen.

De Aw moedigt bestuurders (waar dat nog niet gebeurt) aan om leden van het directieteam of medewerkers bij agendapunten aan te laten sluiten waar ze een verantwoordelijkheid hebben in het overleg met de RvC. Op die manier wordt ook de informatiesymmetrie bevorderd.

Over het geheel genomen merkt de Aw dat de aanwezigheid van voldoende checks and balances op het niveau van Raad van Bestuur/Directieteam/Managementteam via een governance inspectie in de huidige vorm, vaak alleen in opzet te beoordelen is. Het functioneren in de praktijk is minder inzichtelijk.

### **Bestuur, voorbeeld uit inspectiebrief**

- *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 of op het punt van meer in de rol van bestuurder gedrukt worden (bijvoorbeeld bij het onderwerp herstructurering derivatenportefeuille).*

## 4.3 Raad van Commissarissen

### *Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen:*

Centraal in de eerste toets staan: Proactief (onderdeel van leiderschap), onafhankelijkheid/geen belangenverstrengeling (integer) en voldoende divers en competent op teamniveau. Zelfkritisch en bewust van gevaar van biases en oog voor belangen van stakeholders.

Uit de inspecties blijkt dat veel aandacht van de RvC's is uitgegaan naar het op orde brengen van het toezichtkader en de toezichtvisie van de RvC. Bij een aantal is het inmiddels op orde, anderen zijn er nog mee bezig.

De Aw signaleert dat zelfevaluaties variëren van summier tot breed en diepgaand en al dan niet uitgevoerd onder externe begeleiding. Zelfevaluaties zijn een belangrijk instrument voor de RvC om het eigen functioneren te beoordelen en te verbeteren.



Een goede zelfevaluatie geeft de RvC inzicht in verbetermogelijkheden. Ook kan het anderen inzicht geven in de kwaliteit van het interne toezicht en de governance.

Het valt positief op dat een aantal RvC's zich bij de zelfevaluatie open opstelt. Voorafgaand aan de evaluatie vragen zij bijvoorbeeld aan bestuur en anderen om een inbreng en later delen ze de resultaten en eventuele verbeterpunten ook weer met hen. Sommige RvC's blijken echter huiverig om de individuele beoordelingsresultaten van commissarissen uit de zelfevaluatie te delen, bijvoorbeeld met de Aw. Door de evaluatie te verstrekken kan de RvC laten zien dat de commissarissen voldoende kritisch naar elkaar zijn op individueel niveau.

#### **RvC, voorbeeld uit inspectiebrief**

- *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.*
- *Door het relatief geringe aantal vergaderingen per jaar (3 plus een zelfevaluatie) bevat de agenda relatief veel "vaste/periodieke" onderwerpen en is er weinig tijd om onderwerpen echt uit te diepen en te reflecteren op zaken. De Aw adviseert het bestuur en de RvC om tijd te nemen voor reflectie.*

#### **4.4 Relatie RvC - Bestuur**

##### *Toezicht op governance – Bouwen aan vertrouwen:*

De RvC moet proportionele tegenkracht bieden passend bij de verschillende rollen van de RvC. De bemoeienis moet passen bij de situatie en de RvC moet ingrijpen als dat nodig is. Het Bestuur en de RvC zelf moeten zorgen dat de RvC daarvoor beschikt over de benodigde informatie.

De Aw ziet bij de meeste corporaties expliciet aandacht voor de drie verschillende rollen van de RvC (toezichthouder, klankbord en werkgever). Een aantal corporaties constateert dat de RvC vooral functioneert als toezichthouder en daarnaast de ambitie heeft om de rol van klankbord verder te gaan ontwikkelen. Bij andere corporaties heeft de RvC de klankbordrol al structureel verankerd. Deze RvC's maken in hun agenda bijvoorbeeld ook ruimte voor themasessies over specifieke onderwerpen. Welke rol de meeste aandacht krijgt of verdient is afhankelijk van de specifieke situatie bij de corporatie. De basis dient op orde te zijn voordat klankborden zinvol is. De grens tussen klankbord en adviseur is overigens dun. De Aw is van mening dat een commissaris niet moet adviseren over zaken waar de RvC vervolgens ook weer toezicht op houdt. Binnen RvC's wordt hierover ook gesproken met elkaar.

Ook in zijn werkgeversrol is de RvC aan het professionaliseren. Naast resultaatafspraken worden er ook over organisatiecultuur en klantgerichtheid afspraken gemaakt. Een aantal RvC's betreft hierbij ook derden, waaronder de OR, en gebruikt instrumenten als de 360 graden feedback methodiek.

Bij meerdere corporaties wordt, vooral na personele wisselingen in bestuur of RvC en na een fusie, gezocht naar een nieuwe balans tussen afstand en betrokkenheid tussen Bestuur en RvC. Dit uit zich door bijvoorbeeld expliciete opdrachten aan een bestuur, het heroverwegen van de opzet van de RvC-vergaderingen en de aanwezigheid van bestuur en management bij RvC-vergaderingen. In woorden van een bestuurder: "ze zitten niet op mijn stoel, maar wel vaak op de leuning".

Bij een groot aantal corporaties heeft de RvC een vooroverleg zonder bestuurder. In een enkel geval leidt dat tot discussie tussen bestuur en RvC. De Aw acht een dergelijk overleg zinvol en constructief als voorbereiding op de dialoog met de bestuurder.

De Aw moedigt de RvC aan om, als dit nog niet gebeurt, met de bestuurder af te spreken dat de Raad ook geïnformeerd wordt over 'teggengeluiden' of kritische aantekening uit de organisatie over te bespreken voorstellen. En om bij de werving voor sleutelposities in de organisatie de RvC te betrekken bij het bepalen van de gewenste competenties.

#### **Relatie RvC- Bestuur, voorbeelden uit inspectiebriefven**

- *Jaarlijks vinden circa 6 reguliere RvC vergaderingen plaats. Hierbij stellen de voorzitter van de RvC samen met de bestuurder de agenda op. Bij de vergaderingen zijn met enige regelmaat MT-leden aanwezig. Momenteel vindt geen vooroverleg plaats met alleen de RvC leden. Een vooroverleg, zonder de bestuurder, kan bijdragen aan een andere dynamiek in de reguliere vergadering.*
- *Het gevoerde gesprek en het verslag van de zelfevaluatie geven ons vertrouwen in de kwaliteit van de RvC waardoor stimulering en begeleiding van de transitie in goede handen is. De uitdaging is om vervolgens weer terug te keren naar een meer afstandelijke rol.*

## **4.5 Integriteit**

Integriteit komt bij veel governance inspecties expliciet aan de orde. Hierbij valt op dat beschikbare integriteitcodes in een aantal gevallen verouderd zijn. De Aw vraagt aandacht voor het levend houden van integriteitbesef (bijvoorbeeld via dilemmatrainingen) en voor (de schijn van) belangenverstrengeling voor RvC-leden. Het onderwerp als zodanig staat niet vaak expliciet op de agenda van RvC's. In de regel komt het vooral aan de orde bij incidenten.

#### **Integriteit, voorbeelden uit inspectiebriefven**

- *In uw reactie op het concept van deze brief heeft u aangegeven dat u in 2018 tijd zult vrijmaken voor bezinning op risicobeheersing en integriteit. Zo nodig wordt daarvoor extra ruimte ingelast.*

## 5 Reflectie

Op basis van de opgedane ervaringen constateert de Aw dat de huidige methodiek van een inspectie beperkingen heeft:

- Het zicht op de cultuur in de organisatie en de kwaliteit van kernprocessen blijft beperkt.
- De Aw kan vaak alleen op papier zien of er checks and balances zijn ingericht op het niveau van Raad van Bestuur /Directieteam /Managementteam. Er is minder zicht op het functioneren in de praktijk.

De Aw bezint zich op de wijze waarop zij meer inzicht kan verkrijgen op (onderdelen van) de cultuur van een corporatie als geheel. Dat vereist een dieper onderzoek in de organisatie. Dit kan een methodiek zijn op basis van interviews of via steekproeven, vragenlijsten en/of selfassessments.

Betreffende de kernprocessen zal de samenwerking met WSW kunnen voorzien in zicht op één van de kernprocessen, de kwaliteit van het portefeuillebeleid. Verder gebeurt de beoordeling op basis van signalen over tijdigheid en kwaliteit data dVi/dPi, de managementletter van de accountant, het visitatierapport, gebrekkige compliance en signalen van de corporatie zelf.

## 6 Vervolg

De Aw is gericht op verdere verbetering van de governance van woningcorporaties in samenwerking met anderen. Zodat het integrale toezicht waar het kan meer risicogericht kan worden uitgeoefend, op meer afstand en vertrouwend op het interne toezicht en sectorpartijen.

Met de SVWN en het WSW zijn in dit verband al afspraken gemaakt voor een betere afstemming en samenwerking. Deze zullen verder worden uitgewerkt. Hierbij wordt gekeken of er meer zicht kan worden verkregen op de checks and balances vanuit huurders(organisaties) en gemeenten, waaraan in de huidige methodiek van de governance-inspectie (alleen gesprekken met bestuur en RvC) zeer beperkt aandacht wordt besteed.

Daarnaast zijn er verschillende acties nodig of al in gang gezet:

- Monitoring en interveniëren bij corporaties met tekortschietende governance;
- Risicogerichte inspecties/audits naar aanleiding van signalen uit vooral jaarstukken, de beoordeling betreffende geschiktheid en betrouwbaarheid van bestuurders en commissarissen, WSW-bevindingen en visitaties door SVWN.
- Themagericht onderzoek, naar bijvoorbeeld risicomanagement of de zelfevaluatie door RvC. Met als doel de risicosignalering voor het toezicht op governance verder te ontwikkelen en het uitdragen van goede voorbeelden;
- Periodieke 4-jaarlijkse toets van de governance, afwisselend met de visitatie.

Dit is een uitgave van de

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Postbus 16191 | 2500 BD Den Haag  
088 489 00 00

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties/>  
Maand en jaar van uitgifte