



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L2085
'Stichting Woonplus Schiedam'
t.a.v. het bestuur
Postbus 25
3100 AA SCHIEDAM

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

Datum 24 mei 2022
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2022

Contactpersoon



Geacht bestuur,

Datum
24 mei 2022

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

Ons Kenmerk
H567291

Conclusie

Het onderzoek geeft geen aanleiding om voor uw corporatie een nader onderzoek uit te voeren. De risico inschatting voor uw corporatie is laag op vrijwel alle onderdelen van het beoordelingskader. Ik kom wel tot een beoordeling in de risicocategorie 'midden' voor het onderdeel governance – kwaliteit intern toezicht (onverenigbaarheden). Op het onderdeel voorspelbaarheid en kwaliteit data handhaaf ik de risico-inschatting op 'midden'. Dit betekent dat ik geen interventies opleg, wel maak ik enkele toezichtafspraken. In de toelichting hieronder ga ik met name in op het beeld van de governance van Woonplus Schiedam (hierna: Woonplus), dat ik afgeleid heb uit het governance-onderzoek dat in maart 2022 plaatsvond.

Toezichtafspraken

1. Voor een goed functioneren van bestuur en toezicht is de zelfevaluatie een belangrijk jaarlijks terugkerend moment. De Aw verwacht dat bestuur en RvC in de komende zelfevaluatie extra aandacht besteden aan o.a.:
 - a. Voorbereidende gesprekken over het functioneren van de individuele RvC-leden en de voltallige raad;
 - b. expliciet te reflecteren op het thema kracht en tegenkracht; en
 - c. het thema onverenigbaarheden.Zodra de zelfevaluatie gereed is, stuurt u mij daarvan een verslag.
2. Ik verwacht dat Woonplus onderzoekt of vier uur per week voldoende is om de onafhankelijke controlfunctie goed in te vullen.

Voorgaande beoordelingen

In de integrale beoordeling 2021 stelde ik het risico op de onderdelen risicomanagement en voorspelbaarheid en kwaliteit data als midden. Indien de realisatie van de prognose dit jaar niet verbetert, overweeg ik een interventie aan u op te leggen.

Nadat de realisatiecijfers (dVi 2021) bekend zijn, zal tijdens de reguliere toezichtgesprekken het onderwerp voorspelbaarheid en kwaliteit data op de agenda staan.

Governance - Besturing - Kwaliteit bestuur

De bestuurder is voortvarend aan de slag gegaan om richting te geven aan de organisatie. De RvC zocht een frisse en slagvaardige bestuurder die in staat zou zijn de veranderopdracht, zoals de RvC die voor zich zag, op te pakken. Enerzijds betrof dit de volkshuisvestelijke opgave in de gemeente Schiedam, anderzijds het in gang zetten van een organisatie- en cultuurverandering.

De RvC spreekt positief over de gedrevenheid van de bestuurder. Keerzijde van deze gedrevenheid is dat dit zich soms uit in een tikje ongeduld. Het risico bestaat dat de bestuurder soms iets te snel wil en 'voor de troepen uitloopt'. De RvC moet daardoor soms op de rem trappen. In het gesprek met bestuurder herken ik de gememoreerde gedrevenheid. De bestuurder zelf geeft aan zich bewust te zijn van de neiging tot ongeduld.

Bevindingen: Ik heb een positieve indruk van het functioneren van de bestuurder. Aandachtspunt is om de ambities van de bestuurder en de organisatie goed op elkaar af te stemmen teneinde de gewenste organisatieontwikkeling te realiseren.

Governance - Besturing - Kwaliteit intern toezicht

De RvC bestaat uit vijf leden met diverse achtergronden en verschillende deskundigheden. Daarmee lijkt de RvC voldoende divers. De RvC heeft een remuneratie- en een auditcommissie. Woonplus heeft twee huurderscommissarissen waarvan de zittingstermijn in juni 2022 vervalt.

De twee "nieuwe" RC leden zien de raad als pragmatisch met een hands-on mentaliteit. Tijdens ons gesprek viel ons op dat [REDACTED] betrokken is, duidelijk de leidende rol neemt en daar mee wellicht weinig ruimte geeft. Vanuit, met name [REDACTED] van de Auditcommissie, zie ik echter voldoende tegenkracht.

Uit de RvC-verslagen en de gevoerde gesprekken blijkt dat er discussies gevoerd worden. Aan het eind van de vergadering(en) is er, ook met verschillende invalshoeken, consensus.

De RvC hanteert voor het uitvoeren van haar taken een toetsingskader en toezichtvisie. Het uitgangspunt voor de RvC is dat het bestuur bestuurt en toezicht gehouden wordt vanuit het perspectief van de samenleving en de relevante interne en externe belanghebbenden. In het verslag van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag wordt helder verantwoording afgelegd langs de lijn van de huidige toezichtvisie. Overigens wil de RvC een nieuwe visie op bestuur en toezicht ontwikkelen. In de nieuwe visie op bestuur en toezicht wil de raad voor haar essentiële en kenmerkende toezichtthema's laten terugkomen.

Elk jaar houdt de RvC een zelfevaluatie. Tweejaarlijks vindt deze zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. In verband met corona heeft de RvC ervoor gekozen om de zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij uit te stellen zodat deze fysiek zou kunnen plaatsvinden. In de zelfevaluatie geeft de bestuurder de RvC de tip mee om meer onafhankelijk van de bestuurder informatie op te halen bij Schiedamse partners/stakeholders. Uit de zelfevaluatie blijkt dat niet met alle voorbereidende gesprekken zijn gevoerd met de afzonderlijke leden. Ik vind dat in de zelfevaluatie meer ruimte kan worden genomen voor de reflectieve diepgang en zelfreflectie van de individuele RvC leden.

Binnen de RvC, met de bestuurder en ook tijdens het gesprek tussen de RvC en de Aw zijn de (mogelijke) onverenigbaarheden aan de orde geweest die kunnen (op)spelen tussen dagelijkse werkzaamheden en de diverse nevenfuncties van de leden van de RvC. Ik zie als potentieel risico dat een situatie ontstaat dat belangen of functies elkaar raken en of beïnvloeden. Dit kan leiden tot ongewenste belangenverstrengeling. Uitgangspunt moet altijd het voorkomen van de schijn van of ongewenste belangenverstrengeling zijn, omdat die afbreuk kan doen aan de integriteit van en het vertrouwen in een woningcorporatie.

Inspectie Leefomgeving en
Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
24 mei 2022

Ons Kenmerk
H567291

Bevindingen: De samenstelling van de RvC is de afgelopen periode gewijzigd. Met het vertrek van [REDACTED] en de nieuw op te stellen visie op bestuur en toezicht gaan de RvC en bestuur een nieuwe fase in. Om tot de gewenste samenstelling van de RvC te komen is het goed om naast de aanwezige kennis en ervaring ook aandacht te besteden aan karakter, gedrag en cultuur van de afzonderlijke RvC leden. De schijn van belangenverstremming kan van grote invloed zijn op de relatie met externen en zijn weerslag kan hebben op Woonplus. Ik dring daarom aan op meer aandacht voor dit onderwerp te hebben en zo nodig passende maatregelen te nemen.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Governance - Besturing - Relatie Bestuur en RvC

De verhouding tussen bestuur en RvC wordt door beide partijen omschreven als goed. Het onderlinge vertrouwen is groot. Volgens de bestuurder worden alle zaken op een open wijze besproken. Vorig jaar zegde het Collectief Groenord het vertrouwen op in de bestuurder. De bestuurder vond dit een zeer vervelende situatie en kwam hierdoor vol in de wind te staan. Op dat moment had de bestuurder de RvC nodig. Het voelde voor de bestuurder goed om in deze situatie op de volledige steun van de RvC te kunnen rekenen.

Datum
2 mei 2022

Ons Kenmerk
H567291

Het uitgangspunt van de RvC is dat het bestuur bestuurt. De bestuurder ervaart dat ook echt zo en de RvC geeft aan dat de bestuurder open en transparant is en direct aangeeft wanneer de RvC te dichtbij komt. De bestuurder heeft de uitnodiging van de RvC, om dilemma's explicieter aan de voorkant met de RvC te delen opgepakt. De onderlinge discussies die hierdoor ontstaan, zetten de bestuurder aan tot nadenken en vergroten het draagvlak voor besluiten. Tegelijkertijd geeft de bestuurder aan dat, vanwege zijn dominante karakter, hij tegenwicht door de RvC als prettig ervaart.

Wat betreft de werkgeversrol voert de remuneratiecommissie, aan de hand van vooraf afgesproken prestatie-indicatoren een voortgangs- en een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de 360° feedback methode waarbij zowel interne als externe personen zijn bevraagd, evenals de OR. De bestuurder geeft aan graag input van de RvC te krijgen waar het misschien minder goed gaat, temeer omdat er sprake is van een eenhoofdige leiding. In de zelfevaluatie geeft de RvC aan de bestuurder met de nodige informatie te willen voeden en te helpen hem nog meer in zijn kracht te zetten.

Bevindingen: Mijn indruk op basis van de gesprekken is dat de relatie tussen de bestuurder en de RvC goed is en het onderlinge vertrouwen aanwezig.

Governance – Gedrag en cultuur

Ik apprecieer de voortvarendheid waarmee de organisatie aan de slag is gegaan en de openheid waarmee bestuurder vertelt over organisatie- en cultuurverandering. Het viel de bestuurder bij zijn aantreden op dat Woonplus kampte met een slecht imago en dat de organisatie intern gericht was en weinig ambitie toonde. De organisatie kende een eilandencultuur en de verantwoordelijkheden waren hoog in de organisatie belegd. Om de organisatieverandering te realiseren is een reorganisatie doorgevoerd waarvoor de Ondernemingsraad en de bestuurder een sociaal akkoord sloten.

Daarnaast is hard gewerkt om de relatie met de gemeente weer op orde te krijgen, er is een hernieuwde toekomstvisie vastgesteld en diverse beleidsdocumenten zijn opgesteld. De ondernemingsstrategie "Met ons in de buurt 2021-2025", heeft een duidelijke volkshuisvestelijke visie. Daarbij ligt de focus met name op het verbeteren van de technische en energetische kwaliteit van de vastgoedportefeuille. Het is de ambitie van Woonplus om een vastgoedportefeuille te hebben die qua kwaliteit aansluit op het landelijk gemiddelde van de corporatiesector. Deze ambitie is vertaald in een nieuwe portefeuillestrategie, waarmee sturing wordt gegeven aan de veranderopgave, om zo te komen tot de gewenste samenstelling van de woningvoorraad.

Bevindingen: Woonplus voert momenteel een organisatieverandering door met als doel de organisatie met het oog op de verhoogde ambitie te versterken en een aantal bestaande kwetsbaarheden te verbeteren. Woonplus komt nu in een fase waarin de strategie daadwerkelijk tot uitvoering moet worden gebracht terwijl veel medewerkers de organisatie hebben verlaten en er krapte op de arbeidsmarkt is. Dit vereist grote aandacht voor de uitvoerbaarheid van plannen en goede monitoring en sturing.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement

Cultuur

Sinds 2020 vult Woonplus haar risicomanagement in op basis van het "Visiedocument risicomanagement Stichting Woonplus Schiedam". Dit visiedocument beschrijft de uitgangspunten en principes van het risicomanagement. Daarnaast zijn de activiteiten en de taken en verantwoordelijkheden binnen het proces van integraal risicomanagement beschreven. Om risicomanagement een echt onderdeel uit te laten maken van de bedrijfsvoering en bedrijfscultuur hanteert Woonplus de risicoachtbaan. De risicoachtbaan sluit aan bij de bekende beleidsachtbaan en legt verbinding tussen risicomanagement en de reguliere bedrijfsvoering. Woonplus maakt hierbij onder andere gebruik van het risicobeoordelingsmodel van het WSW om bedrijfsrisico's en financiële risico's in te schatten.

Datum
24 mei 2022

Ons Kenmerk
H567291

Woonplus heeft de strategische risico's inzichtelijk gemaakt, de risicobereidheid bepaald en de beheersmaatregelen toegelicht. Het uitwerken van de operationele risico's heeft, mede door het vertrek van enkele functionarissen, vertraging opgelopen. Inmiddels zijn de proceseigenaren benoemd waardoor de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionarissen ten aanzien van risicomanagement lager in de organisatie zijn belegd. "De mensen die met de voeten in de klei staan, moeten nu de risico's benoemen."

Bij de bepaling van de streefportefeuille is een uitgebreide risicoanalyse gemaakt van zowel de macro-economische risico's als van meer specifieke risico's die aan de streefportefeuille en de daarbij behorende veranderopgave zijn verbonden.

De accountant constateert dat Woonplus aandacht heeft voor risicomanagement en de verbeterpunten in de interne beheersing, maar dat het uitvoeren van de interne audits enigszins achterloopt. [REDACTED] is van mening dat bestuur en RvC meer aandacht mogen besteden aan het risicomanagement.

Risicostrategie en risicobereidheid

In het document, op weg naar risicomanagement 2.0, worden de belangrijkste (strategische) risico's die impact hebben op de doelstellingen uit het ondernemingsplan van Woonplus en aanvullende operationele risico's inzichtelijk gemaakt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen vermijdbare en onvermijdbare risico's. De risicobereidheid is kwalitatief beschreven en waar mogelijk is een kwantitatieve indicatie meegegeven. Door kwantitatieve indicaties mee te geven is Woonplus beter in staat risico's en kansen af te wegen. Volgens Woonplus past een behoedzame (defensieve/neutrale) houding ten aanzien van risico's bij de taakopdracht van Woonplus en geldt de financiële continuïteit daarbij als randvoorwaarde.

Inrichting organisatie

Uw control organisatie is, nu nog, ingericht volgens de principes van het 'Four Lines of Defence': de proceseigenaren - business-control - financial control - [REDACTED]. Om de onafhankelijkheid te waarborgen, is [REDACTED] direct onder het bestuur gepositioneerd en legt hij rechtstreeks verantwoording af aan de auditcommissie. Inmiddels heeft Woonplus besloten de 2e en 3e lijn samen te voegen en zo aan te sluiten op het, in de sector gebruikelijke, 'Three Lines Model'.

Bevindingen: In het algemeen kan worden gesteld dat Woonplus de laatste jaren stappen heeft gezet in de ontwikkeling van risicomanagement. Het is nu van belang een risicobewuste houding in de gehele organisatie te verankeren. Het

helpt als de bestuurder en RvC een proactieve houding tonen ten aanzien van het risicomanagement. Dit kan door de risico-informatie continue toe te passen en door te ontwikkelen. Dit verbetert de processen en besluitvorming en vergroot de kans op succes in projecten en operationele activiteiten. Ik verwacht dat u aandacht blijft houden op de verdere implementatie van de 3LoD-aanpak bij Woonplus.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Governance – Organisatie en Interne beheersing – Controlfunctie

█ vervult, in overeenstemming met de Woningwet, de rol van onafhankelijke controller. Daarmee heeft █ een belangrijke rol in het risicomanagement en de toetsing daarvan. █ werkt met een auditplan, dat aangeeft welke werkzaamheden er met de interne controles worden uitgevoerd met als doel het bestaan en de werking van de processen en de interne beheersmaatregelen vast te stellen en zo nodig te verbeteren. Het auditplan is besproken met de Auditcommissie en vastgesteld door de RvC. De Auditcommissie levert actief input door onderwerpen voor audits aan te dragen.

Datum
2 mei 2022

Ons Kenmerk
H567291

█ vult zijn functie bij Woonplus op basis van een contract van vier uur per week. Naast Woonplus vervult hij deze rol ook bij enkele andere corporaties. De bestuurder ziet dit als meerwaarde voor Woonplus omdat █ op deze manier ook andere kennis en ervaring meeneemt naar Woonplus. Binnen Woonplus sommigen de onafhankelijke controlfunctie als "moetje". Dit resulteerde onder andere in tegenwerking vanuit de organisatie waardoor de meerwaarde van deze functie beperkt was. Inmiddels schuift █ aan bij de auditcommissie en, indien nodig of gewenst, bij de reguliere RvC vergadering.

Het bestuur is van mening dat het positioneren van de controlfunctie nog kan verbeteren, hij ziet de controlfunctie als kerntaak en verwacht dat uitbreiding van het aantal uren noodzakelijk is.

Bevindingen: Ik ben van mening dat, gezien de ambities, organisatieontwikkeling en de "nieuwe" invulling van de 3LoD, de controlfunctie bij Woonplus beter zou kunnen worden benut. █ kan meer de natuurlijke gesprekspartner te zijn van het volledige intern toezicht en ook nadrukkelijker als instrument van dat intern toezicht te worden ingezet. Ik verwacht dat Woonplus onderzoekt of vier uur per week wel voldoende is om de onafhankelijke controlfunctie goed in te vullen.

Tot slot

Ik vraag u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn, plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

SENIOR INSPECTEUR AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

█

BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2022

Gezamenlijk beoordelingskader

Bij het onderzoek richt de Aw zich op de governance van uw organisatie. Het WSW richt zich op het bedrijfsmodel. Gezamenlijk beoordelen we de financiële continuïteit van uw corporatie.

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht. Rechtmatigheid en integriteit zijn geen onderdeel van het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW, maar wel onderdeel van het integrale Aw toezicht.

Datum
24 mei 2022

Ons Kenmerk
H567291

De Aw toetst daarnaast jaarlijks op rechtmatigheid. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). De conclusies daarvan staan niet in deze brief, maar u ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

Risicogerichte aanpak

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

Resultaten vergelijken

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kan u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

Gebruikte informatie

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dVi gegevens 2020
- dPi gegevens 2021
- Jaarverslag 2020
- Managementletter 2021
- Meerjarenbegroting 2022 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Uitkomst meest recente visitatie, inclusief bestuurlijke reactie daarop
- Auditplan 2022
- Internal audit plan 2022
- Risico's 2020-2024 en risicobereidheid
- Zelfevaluatie 2020 en 2021
- Verslagen RvC vergadering 2020-2022
- Verslagen Auditcommissie 2020-2022