



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L1768
Stichting Staedion
t.a.v. het bestuur
Postbus 40406
2504 LK 'S-GRAVENHAGE

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**

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

Contactpersoon

Ons kenmerk
H580744

Datum 23 juni 2022
Betreft Oordeel governance-onderzoek

Geacht bestuur,

Op 30 maart 2022 heeft de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) een governance-onderzoek uitgevoerd bij Stichting Staedion te 's-Gravenhage (hierna: Staedion).

Dit onderzoek heeft als doel te toetsen of Staedion voldoet aan de criteria die de Aw stelt aan een goede governance. De criteria die de Aw stelt zijn terug te vinden in het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW. 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 (de kwaliteit van) de governance verder te verbeteren. De in dit onderzoek gehanteerde werkwijze biedt geen alomvattend beeld van de kwaliteit van de governance bij Staedion, maar een momentopname van waar Staedion nu staat.

In januari 2017 heeft er voor de laatste keer een onderzoek plaatsgevonden naar de governance bij Staedion, destijds via een zogeheten governance inspectie. De Aw had vanuit dit onderzoek geen aandachtspunten betreffende de governance cultuur en oordeelde positief over de governance bij Staedion.

In de laatste jaarlijkse beoordeling (d.d. 9 februari 2022) heb ik op het onderdeel governance mijn oordeel onthouden. Dit gezien het governance onderzoek destijds niet heeft kunnen plaatsvinden(door corona) en is verplaatst naar maart 2022.

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik diverse stukken opgevraagd (waaronder de notulen van de RvC vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de managementletter). Er zijn een tweetal gesprekken gevoerd. Allereerst met de bestuurder, [REDACTED] en de directeur Financiën, [REDACTED] en vervolgens met de voltallige RvC. Vanuit de Aw waren mijn collega's [REDACTED] en ik aanwezig. De agenda bestond uit de volgende onderwerpen:

- Relatie bestuur & RvC / functioneren bestuur en RvC
- Functioneren organisatie & systemen
- Integriteit



Samenvatting onderzoek

- Relatie bestuur & RvC / functioneren bestuur en RvC

De bestuurder is circa één jaar geleden gestart bij Staedion. In september 2022 eindigt de benoemingstermijn van de huidige voorzitter van de RvC en in 2023 en 2024 de benoemingstermijn van twee leden. In het afgelopen jaar zijn er twee nieuwe RvC leden gestart.

Volgens de zelfevaluatie van de RvC is het samenspel van bestuur en toezicht nog in de 'wittebroodsweken'. Beide moeten nog wennen aan elkaar, omdat de bestuurder een andere stijl van leiderschap heeft dan voorgaande bestuurders. De bestuurder wil meer de creativiteit binnen de organisatie bevorderen, dan het geval was in de meer directieve leiderschapsstijl van de voorgaande bestuurders. Frequent spreken de RvC en de bestuurder daarover. Het vertrouwen moet wederzijds zijn en dilemma's moeten kunnen worden besproken, ook zonder dat daar direct een oordeel bij komt. Zowel de bestuurder als de RvC geven aan dat zij onderwerpen in brede zin willen bespreken en niet alleen de 'verplichte onderdelen'. Onder de huidige bestuurder is er meer aandacht voor maatschappelijke dilemma's. Het gesprek vindt op strategisch niveau plaats, waarbij specifiek de aandacht wordt gegeven aan de gevoelde verantwoordelijkheid om zoveel mogelijk bij te dragen aan de maatschappelijke opgave. Ook hebben beiden aandacht voor de gewenste informatievoorziening; wanneer is het op hoofdlijnen voldoende en wanneer is er meer detailniveau gewenst?

De bestuurder geeft aan dat hij zelf positief afsteekt bij de huidige generatie van bestuurders. Hij laat los wat hij los kan laten; het gaat hem erom dilemma's op tafel te leggen en te laten zien hoe hij handelt. De bestuurder wil een open debat voeren en geen zaken 'voorkoken'. Volgens de RvC past de bestuurder perfect bij wat de RvC voor ogen heeft. Een bestuurder die 'out of the box' denkt en handelt. Volgens de RvC staat de deur van de bestuurder écht open, stelt hij zich kwetsbaar op en betreft hij de medewerkers. De bestuurder is volgens de RvC visionair. Hij heeft krachtige directeuren nodig met 'executiekraacht', om van plan naar uitvoering te komen.

De RvC geeft aan dat de dynamiek onderling prettig is. Ieder is deskundig op zijn/haar gebied en de leden zijn ook onderling complementair. Niemand binnen de RvC is naar eigen zeggen 'op zijn/haar mondje gevallen'. Er wordt kritisch gekeken, ook naar de kansen die zich voordoen. De RvC heeft recent de remuneratiecommissie omgezet naar de Commissie Besturing en Organisatie. De taakstelling van deze commissie is breder dan voorheen; het raakt ook het adviseren en meedenken op het gebied van ontwikkeling van de organisatie, zoals cultuurverandering, leiderschap en digitalisering. Omdat twee van de zittende leden van de RvC bijna aan het einde van de termijn zitten en er twee leden recent zijn gestart, wordt er op dit moment extern geworven voor een nieuwe voorzitter.

De nieuwe toezichtvisie is ingestoken vanuit het belang dat de RvC hecht aan de zware maatschappelijke opgave, het scherp aan de wind zeilen (inclusief goed risicomangement) en aandacht voor leefbaarheid. De RvC wil vanuit die visie handelen op basis van vertrouwen, een open dialoog voeren en ruimte voor tegenspraak bieden. Een belangrijke vraag daarbij is: doet de organisatie er alles aan om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgave? De RvC acht het van belang om daarbij vaker aan de voorkant toezicht te houden. Dit betekent dat de RvC niet pas bij de daadwerkelijke besluitvorming bekend raakt met een



Datum
23 juni 2022

Ons kenmerk
H580744

kwestie, maar al eerder betrokken wordt. Het doorleven van de toezichtvisie is volgens de RvC belangrijker dan het opstellen. Het gaat erom dat men samen de waarden levend houdt. Daarover wordt het gesprek gevoerd en o.a. via de jaaragenda wordt gemonitord of het maatschappelijke deel voldoende tot haar recht komt.

- Functioneren organisatie & systemen

Het jaar 2021 was volgens de bestuurder gericht op het 'geen gaten laten vallen' in de organisatie. De bestuurder heeft aangegeven het als een expliciete uitdaging te zien om de organisatie te activeren. De wisseling van bestuursstijl tussen hem en zijn voorgangers vereist enige gewenning van de (werk)organisatie en dat wordt erkend door zowel de bestuurder als de RvC.

In het jaar 2022 is de organisatie in transitie en wordt het ondernemingsplan herijkt. Het aantal vacatures is inmiddels gehalveerd (maar het zijn er nog altijd relatief veel), alle managementplekken zijn bezet, maar er moet nog de nodige verbinding komen. Dat begint volgens de bestuurder met kernwaarden; wat streven we na? En vervolgens is het van belang om dit gezamenlijk te doorleven. Volgens de RvC is er een plan en er is een start gemaakt met de uitvoering, maar dan volgt de monitoring nog.

Recent is er gekozen voor een eenhoofdig bestuur. Dit betekent in de praktijk dat er één bestuurder is, met daaronder een directieteam bestaande uit zeven leden. De bestuurder geeft aan dat er een gelijkwaardig debat in het directieteam wordt gevoerd, maar dat de bestuurder uiteindelijk besluit. Naast de inhoud wil de bestuurder investeren in het directieteam als groep. Waarbij volgens hem geldt: één plan, één aanpak en één Staedion. De directeuren hebben een bredere taak gekregen. Ze zijn verantwoordelijk voor hun eigen onderdeel, maar moeten zich ook voor elkaar verantwoordelijk voelen. Staedion wil sturen op executiekracht en niet alleen op verantwoording. De RvC heeft hierbij extra aandacht voor het aanhaken van de rest van de organisatie, middels o.a. de Commissie Besturing en Organisatie. De RvC vindt het van belang dat er, zeker bij een eenhoofdig bestuur, sprake is van tegenkracht, vanuit henzelf, maar ook vanuit het directieteam en de ondernemingsraad. De keuze voor een eenhoofdig bestuur wordt eind 2023 geëvalueerd.

- Integriteit

De basisdocumenten (o.a. gedragscode en klokkenluidersregeling) zijn voorhanden binnen Staedion. Om het onderwerp integriteit levend te houden worden er o.a. blogs gepubliceerd op intranet, er worden themasessies gehouden en er wordt aangesloten bij de jaarlijkse week van de integriteit. Het jaarlijkse integriteitsonderzoek is losgelaten, omdat de bestuurder dit niet meer passend vindt bij de huidige organisatie; het gaat om het gesprek. Er is aandacht voor nevenfuncties en belangenverstrengeling. In de afgelopen periode zijn er integriteitsgevallen aan de orde geweest, waarbij normen zijn gesteld en een grens is getrokken. Binnen de organisatie en samen met de RvC worden indien nodig zaken besproken rondom persberichten die Staedion zouden kunnen raken.

Volgens de RvC is de bestuurder actief op het gebied van integriteit en actuele onderwerpen worden dan ook bespreekbaar gemaakt. De RvC heeft oog voor toezicht houden op integriteit, maar dit vereist volgens haar wel handvatten, los van het voeren van gesprekken. De RvC vindt deze handvatten in bijvoorbeeld inzage (anoniem) in verslagen van de vertrouwenspersoon en het monitoren van soft controls. Medewerkers moeten de ruimte voelen om het onderwerp intern aan



Datum
23 juni 2022

Ons kenmerk
H580744

te kaarten; het kan niet zo zijn dat er helemaal geen meldingen worden gedaan. De RvC wil rechtstreeks benaderbaar zijn met betrekking tot dit onderwerp en blijft dit daarom ook benoemen in gesprekken met bijvoorbeeld de ondernemingsraad.

Conclusie onderzoek

Er is veel veranderd binnen de organisatie en de besturing van Staedion in het afgelopen jaar. Er is gekozen voor een eenhoofdig bestuur, waarbij de plannen vooral vanuit de bestuurder komen en het directieteam de daadwerkelijke uitvoering dient te bewerkstelligen. Ik heb de indruk dat de bestuurder vol plannen en ideeën zit, maar soms moeite lijkt te hebben met het concreet maken van bepaalde zaken.

Gezien de korte periode dat de bestuurder en het directieteam (onderling) samenwerken, is het begrijpelijk dat de samenwerking en bijbehorende tegenkracht nog niet op het gewenste niveau is. Dat neemt niet weg dat het van essentieel belang is voor het slagen van de keuze voor een eenhoofdig bestuur. Er dient dan ook expliciete aandacht te zijn voor de impact op de organisatie als geheel, in combinatie met én een nieuw bestuurder, én een grotendeels nieuw directieteam.

In eerdere gesprekken heb ik binnen de RvC ervaren dat men moeilijk tot de kern komt en moeilijk een vraag concreet beantwoordt. Daarom is er eerder met de RvC gesproken over o.a. de manier van comfort krijgen vanuit extern toezicht naar intern toezicht en de toezichtrelatie tussen de Aw en de RvC. Tijdens het onderzoek ben ik positief verrast door de wijze waarop de RvC vragen beantwoordde en toelichtingen gaf. De leden waren tijdens de gesprekken realistisch, concreet en gelijkwaardig aan het woord. De nieuwe leden zijn complementair en komen (inhoudelijk) stevig over. De dynamiek binnen de RvC komt over als evenwichtig. De RvC is zich in mijn ogen bewust van de keuzes die worden gemaakt en neemt verantwoordelijkheid.

Zowel de bestuurder als de RvC proberen op verschillende manieren aandacht te hebben voor integriteit, in mijn ogen passend bij de huidige organisatie en, voor zover mogelijk, hier voldoende grip op te houden.

Ik beoordeel het risico op het gebied van governance als laag. Het onderzoek geeft mij geen aanleiding tot het doen van interventies of toezichtafspraken.

Tot slot

Ik vraag u deze brief te delen met uw RvC en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn plaatst de Aw deze brief op de website.

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

Hoogachtend,

SENIOR INSPECTEUR/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

[Redacted signature]