



RAPPORT GOVERNANCE INSPECTIE

Naam en plaats organisatie: Stichting Habion

L-nummer: L1666

Datum 22 april 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	3
2	Doelstelling en omvang inspectie	4
2.1	Doelstelling	4
2.2	Verhouding visitatie en governance-inspectie	4
2.3	Methodiek inspectie	4
3	Toetsingskader en 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	6
3.4.3	Het functioneren van het bestuur	7
3.4.4	Het functioneren van de organisatie en systemen	7
3.4.5	Integriteit	7
3.5	Eindoordeel	8
	Bijlage: verkorte toelichting gehanteerd toetsingskader	9

1 Samenvatting en conclusie

1.1 Aanleiding

Op 4 maart 2021 heeft de Autoriteit woningcorporaties (Aw) een inspectie uitgevoerd bij Stichting Habion te Utrecht. 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.

Op basis van risicogericht toezicht en indien de basisbeoordeling geen aanleiding geeft voor een tussentijdse inspectie verricht de Aw minimaal één keer in de 4 jaar een governance inspectie. Om de administratieve lasten voor uw corporatie zoveel mogelijk te verspreiden vindt de inspectie idealiter twee jaren na de visitatie plaats. In 2017 heeft een governance audit bij Stichting Habion plaatsgevonden. De Aw concludeerde destijds dat de bouwstenen voor een goede governance aanwezig zijn.

1.2 Samenvatting en Conclusie

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie heb ik een goed beeld van de opzet en werking op onderdelen van de governance gekregen. De prettige gesprekken vonden in openheid plaats. Ik concludeer dat de governance van uw corporatie op hoofdlijnen aan de criteria voor goed governance voldoet.

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 toezichtafspraken:

1. Zoals reeds met u besproken neemt Myrna Meester vanuit de Aw de rol van Sylvia Bakker over als eerste inspecteur bij Habion.
2. Ten tijde van de governance inspectie was uw nieuwe controller slechts 1 maand in dienst, waardoor wij niet alle onderdelen van het beoordelingskader voldoende hebben kunnen bespreken. Ik plan in het najaar van 2021 een afspraak met uw controller om een beter beeld te krijgen van de inrichting van de controlfunctie, het risicomanagement en de datakwaliteit.

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 een beeld van 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 Methodiek inspectie

Door middel van deze governance inspectie beoordeelt de Aw de opzet en werking van de governance. De inspecteur maakt hierbij onder meer gebruik van een uitgevoerde basisbeoordeling van de opzet en besturing van het interne toezicht volgens het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW en de uitkomsten van eerder door de Aw uitgevoerde geschiktheids- en betrouwbaarheidstoetsen.

De basisbeoordeling 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 op terreinen als rechtmatigheid en integriteit.

De omvang en 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 visitatierapport (dat betrof de periode 2015-2018), de verslagen van de RvC-vergaderingen over de afgelopen twee jaar en de twee meest recente zelfevaluaties. 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 basisbeoordeling mogelijke risico's in de governance signaleert, biedt deze rapportage geen compleet beeld van de kwaliteit van de governance bij de corporatie.

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 Toetsingskader en aangetroffen situatie

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van 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. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de eindconclusie van de inspectie.

3.2 Terugblik vorige governancebeoordelingen

In 2017 is de laatste governance audit bij u uitgevoerd. De Aw concludeerde dat de bouwstenen voor good governance aanwezig zijn. De bevindingen hebben niet geleid tot interventies of toezichtafspraken.

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. In de bijlage bij deze rapportage staat een nadere toelichting op het gehanteerde toetsingskader.

3.4 Aangetroffen situatie

Hieronder volgt een beschrijving van de aangetroffen situatie per onderwerp.

3.4.1 *Relatie Bestuur en RvC*

Het functioneren van de RvC voldoet aan de criteria.

De relatie tussen RvC en RvB wordt door beide partijen omschreven als positief-kritisch.

Een voorbeeld hiervan is de fusie tussen Habion en BVOW, waarbij de RvB naar de smaak van RvC te snel ging. De RvC heeft vervolgens aan de rem getrokken, omdat ze zich afvroegen of de vraag voldoende aan de orde was geweest of de fusie past binnen de strategie van Habion. De RvB geeft aan hiervan geleerd te hebben om bij dergelijke trajecten de RvC voortaan nog beter mee te nemen.

Er zijn ook momenten waarop de RvC de RvB juist aanspoort in plaats van afremt. Een voorbeeld hiervan is de aansporing om de contacten met de wethouders in verschillende gemeentes actief warm te houden.

Zowel de RvB-leden als de RvC-leden zijn zeer ervaren en komen in het gesprek over als stevige personen. Gecombineerd met de gegeven voorbeelden wekt dit de indruk dat de RvC de RvB op een constructieve manier van voldoende tegenkracht voorziet.

3.4.2 *Het functioneren van de RvC*

Het functioneren van de RvC voldoet aan de criteria.

Er is bewust aandacht voor stakeholdermanagement. De RvC heeft actief onderzocht/bediscussieerd wat haar rol hierin is. De conclusie hieruit is dat de RvC hierin een beperkte rol voor zichzelf ziet. Wel sturen zij de RvB-leden actief aan om contacten met wethouders in verschillende gemeentes warm te houden.

Wij beoordelen de RvC als proactief. Onderwerpen als het integriteitsregister en belangenverstengeling worden actief periodiek geagendeerd. Ook het jaarlijks rouleren van vicevoorzitterschap (en daarmee het voorzitterschap van de remuneratiecommissie) is een voorbeeld van proactief handelen.

De RvC is voldoende divers samengesteld beschikt over voldoende kennis en ervaring. De RvB bestempelt de RvC als kundig en competent. Aandachtspunt voor deze RvC vanuit de inhoud is dat er voldoende kennis aanwezig is van de zorgsector, aangezien Habion een categorale instelling is. Op dit moment is er voldoende kennis op dit vlak aanwezig bij verschillen leden van de RvC.

Er is aandacht voor het onderwerp belangenverstrengeling en het wordt periodiek geagendeerd. In hoeverre hier in vergaderingen kritisch op doorgevraagd wordt, komt niet uit de verslagen naar voren.

Ondanks zelfbenoemde aandacht voor gedrag en cultuur, weten ze dit in gesprek met de Aw niet met voorbeelden te duiden. Dit beeld wordt bevestigd in de verslagen van de RvC en de zelfevaluaties. Aandacht voor gedrag- en cultuuraspecten komt hier niet tot nauwelijks in naar voren. Meer aandacht voor deze aspecten zou het functioneren van de RvC naar een nog hoger niveau tillen.

3.4.3 *Het functioneren van het bestuur*

De RvB voldoet aan de criteria met enkele positieve uitschieters.

De bestuurders zijn ervaren en hebben veel kennis van de specifieke sector waarin Habion actief is. Zij spreken open over elkaars sterktes en valkuilen en weten elkaars sterktes op het juiste moment in te zetten. Zij geven ze elkaar ook tegenkracht (dit beeld wordt bevestigd door de RvC).

De RvB zet hiermee een goed voorbeeld neer voor de rest van de organisatie. Habion speelt met haar strategie in op (toekomstige) maatschappelijke ontwikkelingen. Zo wordt bijvoorbeeld bewust gekozen voor een stedelijke strategie omdat de problematiek rondom ouderenhuisvesting daar groter is. Een ander voorbeeld is het inzetten van de Røring-methodiek, waarmee Habion probeert te voldoen aan de behoefte van ouderen om actief betrokken te worden bij hun leefomgeving.

In het gesprek met de Aw tonen de bestuurders zich duidelijk en stevig over hun standpunten en aanpak. Tegelijkertijd staan zij open voor de inbreng van de Aw. Zij laten hiermee zien een goede balans te hebben tussen daadkracht en luisteren.

Uit de bestudeerde stukken en gesprekken blijken geen signalen ten aanzien van incorrecte besteding van maatschappelijke middelen. Habion is sterk op financiën gericht en staat er financieel ook goed voor. Met betrekking tot risicobewust gedrag is Habion niet risicomijdend, maar blijft hierbij wel binnen de eigen strategie.

Naar aanleiding van het gesprek met Aw hebben wij de indruk dat de bestuurders elkaar onderling ook tegenkracht geven. Dit beeld wordt bevestigd door de RvC. Ook geeft de RvC aan dat de RvB voldoende tegenkracht krijgt vanuit het MT.

3.4.4 *Het functioneren van de organisatie en systemen*

Het niveau algemeen/organisatie voldoet aan de criteria, voor zover dat door middel van deze governance inspectie beoordeeld kon worden.

Het onderdeel "Managementsysteem dekt kernprocessen (risicobeheersing, compliance, financiën en planning)" kon tijdens de governance inspectie maar zeer beperkt besproken worden, gezien de recente aanstelling van de controller. Omdat er in het afgelopen jaar enkele afwijkingen door de Aw zijn geconstateerd in de datakwaliteit, wil de Aw hierover in het najaar van 2021 alsnog in gesprek gaan met de controller.

De bestuurders omschrijven de cultuur als "between friends": geen gezeur, we maken het af. Volgens de bestuurders worden de medewerkers het best omschreven als: eigenwijs, open en bevlogen (voor de doelgroep).

De bestuurders geven aan dat medewerkers zelfkritisch en lerend zijn.

De bestuurders sturen de organisatie op resultaten en geven medewerkers de vrijheid om zelf invulling te geven hoe ze deze resultaten willen behalen. Soms blijkt dan dat projecten tussentijds toch bijgestuurd dienen te worden. De risico's van deze vrijheid probeert het bestuur zoveel mogelijk te ondervangen door zelf actief betrokken te zijn bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers (om te toetsen of zij passen binnen de cultuur van Habion en met de geboden vrijheid om kunnen gaan) en door multidisciplinaire teams samen te stellen.

De positie van de controller in het organogram klopt in opzet. Omdat de controller net nieuw aangesteld is, is de werking nog niet door ons getoetst.

3.4.5 *Integriteit*

Het niveau integriteit voldoet aan de criteria.

Habion heeft bewust gekozen om het integriteitsbeleid niet volledig in regels en voorschriften vast te leggen om eigen verantwoordelijkheid op dit onderwerp bij medewerkers te stimuleren. De integriteitscode bevat wel enkele basisprincipes. Integriteit wordt levend gehouden door het periodiek bespreken van het integriteitsregister in de RvC, door bijeenkomsten over dit onderwerp met medewerkers en door het bespreken van dilemma's. Stellingen over integriteit worden ook geprojecteerd op een groot scherm, dat een prominente plaats inneemt in het kantoor van Habion. Naar aanleiding van prikkelende stellingen op dat scherm vinden regelmatig gesprekken met bezoekers plaats rondom integriteit. Een voorbeeld van integer gedrag van een bestuurder heeft ermee te maken dat één van de bestuurders jaarlijks wordt uitgenodigd voor een boottochtje met zijn netwerk uit de bouwwereld. Toen de organisator van dit boottochtje in de running was om een project van Habion gegund te krijgen, heeft de bestuurder besloten 2 jaar niet mee te gaan op de boottocht.

3.5

Eindoordeel

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van Habion voldoet aan de criteria voor goed governance op de door ons beoordeelde onderdelen.

Bijlage: verkorte toelichting gehanteerd toetsingskader

Bij toezicht houden gaat het om het toezien op de naleving van wettelijke eisen. Dit komt doorgaans neer op het vergelijken van de werkelijke situatie met een norm. Voor sommige normen is dat eenvoudiger dan voor andere. Bij governance ligt dit wat anders. De wereld van governance is geen exacte wetenschap. Governance is moeilijk te vatten in absolute specificaties. Ook is er niet één manier om te komen tot een goed functionerende governance. De verdeling van competenties binnen de Raad van Bestuur (strategisch, inhoudelijk, technisch, commercieel, etc.) kan bijvoorbeeld verschillend worden ingevuld en eventueel kan waar nodig expertise worden ingehuurd. Regels die tot in detail voorschrijven hoe de governance eruit moet zien, kunnen daarom belemmerend werken. 'Good' governance is meer dan het 'simpel opvolgen van bepaalde uitgangspunten' en/of regels. Het gaat om de intrinsieke motivatie van alle geledingen in een corporatie om spelregels en een cultuur te hanteren waarbinnen goed governance mogelijk is. Hieronder vallen het organiseren van voldoende tegenkracht en het voorkomen van de (schijn van) belangenverstrengeling. De exacte grens van wanneer governance nog wel goed functioneert en wanneer niet meer, is niet eenvoudig aan te geven. Toezicht op governance is niet zozeer een kwestie van hard oordelen in termen van goed en fout, maar vooral een basis om met elkaar de dialoog aan te gaan om verder te verbeteren.

Dit gezegd hebbende, zal de Aw opmerkingen maken en zo nodig optreden indien er sprake is van overtredingen van wet- en regelgeving. Daarvan kan tevens sprake zijn wanneer de governance op basis van het vastgestelde gezamenlijke beoordelingskader evident te kort schiet.

De afzonderlijke factoren voor een goede governance moeten altijd in samenhang worden bekeken. Hiervoor wordt in deze inspectie gekeken naar:

1. De relatie tussen bestuur en RvC;
2. Het functioneren van de RvC;
3. Het functioneren van het Bestuur;
4. Het functioneren van de organisatie en systemen;
5. Integriteit.

De Aw kiest ervoor om het niveau van de governance van corporaties te duiden aan de hand van het onderstaande groeimodel van vijf niveaus. Uitgangspunt is dat het derde niveau gelijk staat aan het minimum, met andere woorden de situatie dat op het gebied van governance het minimumniveau is bereikt en gedragen wordt in de corporatie.

