

## **RAPPORT GOVERNANCE INSPECTIE**

Naam en plaats organisatie: Stichting KleurrijkWonen

L-nummer: 0343

Datum: 31 maart 2022

# 1 Samenvatting en conclusie

## 1.1 Aanleiding

Op 2 maart 2022 voerde de Autoriteit woningcorporaties (Aw) een governance-inspectie uit bij KleurrijkWonen. 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. Dit gezamenlijk beoordelingskader is gepubliceerd op de websites van Aw en WSW. In de bijlage bij deze rapportage staat een korte toelichting op de methodiek en het gehanteerde toetsingskader.

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 2 maart 2022 is het gesprek in Tiel gevoerd met (Geanonimiseerd ivm AVG):

- bestuurder

Aansluitend vond een gesprek plaats met een vertegenwoordiging van de RvC, te weten:

- voorzitter RvC
- lid RvC
- lid RvC
- lid RvC

Vervolgens vond een gesprek plaats met:

- controller

Van de zijde van de Aw namen aan de gesprekken deel:

- coördinerend en specialistisch inspecteur toezicht
- (inspecteur toezicht).

## 1.2 Doelstelling en methodiek

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 sector.

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 geschiktheid- en betrouwbaarheidstoetsen.

### **1.3 Voorgaande governance-inspectie 2018**

Op 7 februari 2018 vond bij KleurrijkWonen de laatste governance-inspectie plaats. Daarbij is geconcludeerd dat de governance van de corporatie op hoofdlijnen voldoet aan de criteria voor goed governance. KleurrijkWonen heeft toen door de ingezette verbetertrajecten op het gebied van governance en interne beheersing zichtbare resultaten gerealiseerd. De Aw is daarom in 2018 gestopt met de monitoring van de verbeterplannen en heeft de ontwikkeling van KleurrijkWonen middels het reguliere toezicht gevolgd.

### **1.4 Conclusie en samenvatting**

*(nb. de tekst hieronder uit 1.4 en 1.5 wordt gepubliceerd in een openbare toezichtbrief van de Aw)*

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken concludeert de Aw dat KleurrijkWonen zowel qua opzet als werking aan de criteria voor goed governance voldoet. De Aw beoordeelt de risico's in de governance, zoals opgenomen in het beoordelingskader, voor KleurrijkWonen in de risicocategorie 'laag'. Gegeven de situatie waar KleurrijkWonen in 2016/17 vandaan kwam, toen de governance en met name de interne beheersing nog een zorgpunt was, heeft de organisatie in de afgelopen jaren op diverse punten veel positieve stappen gezet. De governance-inspectie van 2018 gaf daarmee al geen aanleiding tot grote zorg. Het beeld dat deze governance-inspectie nu in 2022 over de governance van Kleurrijk bij de Aw oproept is nog positiever.

*Heroriëntatie op volkshuisvestelijke inspanningen in de komende jaren.*

Uit de stukken en gesprekken maakt de Aw op dat binnen KleurrijkWonen de nijpende woningmarktsituatie breed wordt onderkend. Tegen die achtergrond roept de omvang van de beperkte voorgenomen nieuwbouwactiviteiten in de meerjarenbegroting 2022 e.v. voor de Aw vragen op. Na verrekening van nieuwbouw, sloop en verkoop groeit de voorraad in de huidige begroting op termijn per saldo vooralsnog beperkt. Het wegvallen van de omvangrijke Verhuurdersheffing en de overeenkomst met de Belastingdienst is volgens KleurrijkWonen nu een kantelpunt, waardoor de corporatie zich weer meer kan oriënteren op de volkshuisvestelijke behoefte in de toekomst. De ontstane ruimte moet zich volgens de organisatie vertalen in beleidsvoornemens die straks moeten blijken uit herijking van het huidige beleidsplan en de vastgoedmarketing in 2022 en in de daaropvolgende begrotingen. Bij het realiseren van de doelstellingen ontmoet KleurrijkWonen, zoals andere woningcorporaties, echter ook de nodige (externe) belemmeringen. Daarbij ziet de Aw dat er blijkens een audit in 2022 aandacht is voor de realisatiekracht van KleurrijkWonen en daarmee voor de interne beheersing daarvan.

De toelichting tijdens de governance-inspectie geeft de Aw het vertrouwen dat KleurrijkWonen echt bereid is om, waar mogelijk, met open vizier bakens te verzetten, teneinde nog beter te kunnen inspelen op de volkshuisvestelijke behoefte in haar werkgebied. Zoals met de bestuurder afgesproken, wordt de Aw zodra deze afgerond zijn, op de hoogte gebracht van de uitkomsten van het beleidsplan en de audit.

*De werking van de governance.*

Voor wat betreft de organisatie maakt de Aw uit de inspectie op dat de kaders en processen binnen KleurrijkWonen over het algemeen naar tevredenheid werken. De zaken lijken ook voldoende op orde om de uitdagende organisatieontwikkeling naar zelforganiserende regionale teams in de afgelopen periode te rechtvaardigen.

Voor de bestuurder heeft de organisatieontwikkeling als consequentie dat hij minder zelf kan sturen op de uitkomsten die het gevolg zijn van het contact tussen professional en huurder/belanghouder. De breed gewaardeerde bestuurder is inmiddels in een daarbij passende rol gegroeid waarbij hij meer afstand neemt. Tegelijk heeft hij ook meer ruimte om als bestuurder intern en extern te communiceren over de kernwaarden van KleurrijkWonen. Die ruimte pakt hij met enthousiasme op.

De organisatieontwikkeling vraagt ook om een andere invulling van de rol van de raad van KleurrijkWonen. De aandacht verschuift van toezicht houden naar meedenken over de wat meer strategische vraagstukken, adviseren door te bevragen, nieuwsgierig zijn en uit te nodigen tot verdieping. Die veranderde rol is in de praktijk soms nog een zoektocht. De Aw ziet in de stukken en gesprekken een kundige en betrokken raad.

De dynamiek tussen de raad en het bestuur geeft voor de Aw een beeld van gezonde kracht en tegenkracht. Verschillen van inzicht over en weer worden naar indruk van de Aw duidelijk en in openheid kritisch besproken en goed afgerond, waarop men achteraf niet met negatieve gevoelens terugkijkt.

De relatie tussen KleurrijkWonen en haar stakeholders is over het algemeen goed te noemen. KleurrijkWonen komt voor hen als betrouwbaar, betrokken en professioneel over. De verbeterpunten die door de visitatiecommissie zijn meegegeven in de communicatie met de stakeholders zijn door de organisatie inmiddels opgepakt.

Integriteit wordt binnen KleurrijkWonen niet alleen op papier beleden, maar wordt in de waarneming van de Aw ook intrinsiek beleefd als een belangrijke waarde van deze organisatie.

#### **1.5 Interventies, toezichtafspraken en aandachtspunten**

Deze governance-inspectie geeft geen aanleiding tot interventies of het maken van toezichtafspraken.

## 2 De aangetroffen situatie

### 2.1 De volkshuisvestelijke inspanningen

#### 2.1.1 *De beschikbaarheid van woningen*

Uit diverse stukken blijkt dat voor KleurrijkWonen de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen grootste zorg is. KleurrijkWonen vindt het belangrijk dat woningzoekenden binnen 1,5 jaar actief zoeken aan een woning komen. Deze doelstelling is in 2019, bij de start van het ondernemingsplan vastgesteld. KleurrijkWonen voorziet nu dat ze deze doelstelling niet gaat halen, vanwege alle veranderingen op de woningmarkt in de laatste jaren. De zoektijden zijn de afgelopen jaren verder toegenomen in alle gemeenten waar de corporatie werkzaam is. Ook het aantal woningzoekenden in de regio waar KleurrijkWonen werkzaam is, is fors gegroeid. De nieuwbouw staat als gevolg daarvan -naar eigen schrijven- 'top of mind'. Dit ook tegen de achtergrond van de meer dan verdubbeling van de taakstelling voor statushouders in 2021. In de laatste begrotingsronden is daarom gezocht naar mogelijkheden om in de komende jaren meer woningen nieuw te bouwen en minder te gaan verkopen.

Er ligt in de prognoses 2022-2026 nu een nieuwbouwprogramma DAEB voor van bijna 750 vhe in totaal. Omdat er in die periode echter ook 330 DAEB woningen verkocht worden en 298 daeb woningen gesloopt worden, groeit de DAEB-tak (13.606 vhe 2021) in die periode echter zeer beperkt, met slechts 93 woningen. Ook over een wat langere periode (2021-2031) groeit het aantal verhuureenheden slechts met 126 vhe, terwijl in de periode toch 1.469 nieuwbouwwoningen geprognosticeerd zijn. De investeringskasstroom ligt in DAEB-tak van KleurrijkWonen met 24,7% van het balanstotaal over deze prognoseperiode ook relatief laag (landelijk 28,6%). Eenzelfde patroon is zichtbaar in de investeringen in de niet DAEB-tak (9,3% versus 16,6%) die omvang van 1.629 vhe in 2021 heeft.

Vanuit de huidige situatie rond beschikbaarheid van sociale huurwoningen, roept de vertaling van de volkshuisvestelijke inspanning in de Meerjarenbegroting 2022 voor de Aw vragen op. Na verrekening van nieuwbouw, sloop en verkoop groeit de voorraad op termijn per saldo vooralsnog maar heel beperkt.

#### 2.1.2 *Externe belemmeringen*

In de regio Rivierenland hebben de gemeenten afgesproken dat 30% van de nieuwbouw moet bestaan uit sociale huurwoningen ten behoeve van de woningcorporaties. De beoogde nieuwbouw wordt lastig als de gemeenten de beleden urgentie daarvan niet in de praktijk omzetten. KleurrijkWonen vraagt binnen al haar gemeenten consequent aandacht om een gelijk speelveld te creëren als het gaat om sociale huurwoningen. De kansen om nieuwe (al dan niet tijdelijke) woningen te bouwen blijken echter nog steeds erg beperkt. Ook het eigen belang van projectontwikkelaars maakt in de dagelijkse praktijk deze beoogde realisatie van 30% heel lastig.

Hoewel de bestuurder regelmatig ook wethouders van goede wil treft, schort het in de ogen van de bestuurder vaak in de kwaliteit en capaciteit van het gemeentelijke apparaat. Verder frustreert de regelgeving van bijvoorbeeld de provincie de voortgang; het doorlopen van provinciale flora- en faunaregelgeving leidt tot grote doorlooptijden. Ook krijgt de corporatie te maken met veel juridische procedures tegen sociale huurwoningen op zich. De bestuurder heeft daar zorgen over: hij ziet het als teken van afnemend mededogen in de samenleving met doelgroepen in de onderkant van de woningmarkt. In de discussie of KleurrijkWonen wel kan doen wat er vanuit volkshuisvestelijk perspectief nodig is, stelt de bestuurder (tevens lid van Aanjaagteam collegiale financiering Aedes) niet het organisatiebelang voorop. Als het nodig is volkshuisvestelijke uitdagingen op te lossen met hulp van derden, dan is dat voor hem, maar ook voor de raad, zeker een optie. Samenwerking in het netwerk en verbinding met anderen in de woningmarkt wordt sowieso belangrijker en leidt in de visie van KleurrijkWonen vaak tot beter resultaat.

### 2.1.3

#### *Herijking van het beleid*

KleurrijkWonen wijst vervolgens op diverse inspanningen in de komende tijd. Waar KleurrijkWonen eerder ongeveer 100 woningen jaarlijks wilde verkopen, heeft de corporatie er vorig jaar voor gekozen dit aantal terug te brengen naar 75 woningen om zo meer woningen in verhuur te behouden. In 2021 zocht KleurrijkWonen onder meer ruimte voor de huisvesting van statushouders door een (tijdelijke) inzet van niet-DAEB woningen in de DAEB-tak. Afhankelijk van de taakstelling in de 2022 bekijkt KleurrijkWonen of ze deze inzet in 2022 ook blijft plegen. Tevens wil KleurrijkWonen in 2022 kijken welke doelgroepen beter bediend kunnen worden met een andere wijze van verdeling van de woningen. Daarbij wil KleurrijkWonen meer flexibel kunnen inspelen op de ontwikkelingen.

Er is voor KleurrijkWonen in de marktsituatie voldoende aanleiding om de omvang en samenstelling van de woningportefeuille te heroverwegen. Dit is één van de hoofdvragen voor de herijking van de Vastgoedmarketing in de eerste helft van 2022.

Bij de herijking van de ondernemingsstrategie in een nieuw beleidsplan en vastgoedportefeuille wordt ook onderzocht welke rol de realisatie van middenhuur in de niet DAEB-tak in het vraagstuk kan spelen. De commerciële verhuur is in de regio nu marginaal beschikbaar, terwijl er wel duidelijk behoefte is in dat segment. Tegelijk kunnen niet DAEB-woningen een rol spelen in het verkrijgen van meer gedifferentieerd bezit in wijken. Naast de visie op huurwoningen in de niet DAEB-tak, zou volgens de bestuurder ook de Koopgarantportefeuille in deze herijking een plek moeten krijgen.

Voor het beleidsplan moet nog veel input binnen de organisatie opgehaald worden. In het beeld van de RvC kan de corporatie ten opzichte van een paar jaar geleden als organisatie nu ook meer de financiële randen opzoeken. De raad ziet in het wegvallen van de verhuurderheffing en het recente akkoord met de Belastingdienst over de vennootschapsbelasting een kantelpunt dat ruimte biedt voor heroriëntatie van KleurrijkWonen op haar volkshuisvestelijke taak. Extern zijn de verwachtingen over en weer redelijk helder nu de corporatie met de gemeenten meerjarige prestatieafspraken heeft afgesloten. Met inachtneming van de prille fase van het plan en de nog op te halen input, is de verwachting van de bestuurder dat qua te maken keuzen eerst uitgesteld onderhoud aan de binnenkant van woningen een plek moet krijgen. Ook het vervolg op al substantiële duurzaamheids inspanningen, met focus op aanpak energie-armoede, zal naast het opbouwen van een nieuwbouwportefeuille daarin een plek moeten krijgen. Het derde doel, de beoogde nieuwbouw, vergt meer realisatietijd dan de onderhouds- en duurzaamheidsaanpak.

### 2.1.4

#### *Realisatiekracht*

Op de vraag van de Aw of in de volgende meerjarenbegroting 2023 e.v. de contouren van het nieuwe beleidsplan al vertaald zijn, wil de bestuurder de verwachtingen managen. Hij verwacht daarin wel verschuivingen, maar een proces van kanteling in prognoses kost tijd en die wil de organisatie ook nemen, want de prognoses moeten wel realiseerbaar zijn en ook de organisatie moet er klaar voor zijn.

Goede plannen maken is één ding, ze ook kunnen realiseren is een andere zaak. De worsteling met de realisatie van de voorgenomen prognoses zoals veel corporaties die ervaren, blijkt ook bij KleurrijkWonen. Er is onder meer sprake van een verschuiving naar latere jaren van projecten die nog in de initiatieffase zitten en van projecten waarvan de aanbesteding nog loopt. Het probleem van realisatiekracht wordt binnen KleurrijkWonen breed onderkend. De controller heeft in overleg met de raad en bestuur, mede naar aanleiding van de publicatie van de Aw daarover begin 2021, dit onderwerp opgenomen in het auditplan 2022. De bestuurder heeft op voorhand overigens niet de indruk dat de betrouwbaarheid van het begroten zelf het probleem binnen KleurrijkWonen vormt. Het doel van de audit is de oorzaken van achterblijvende realisatie objectiveren en aantoonbaar maken waarom het niet altijd lukt. In dit onderzoek wordt de planning en control cyclus op de projecten bekeken. Wat is de realisatiegraad? Hoe monitort KleurrijkWonen de voortgang van projecten? Sluit de beleidscyclus? Welke interne en externe afspraken worden gemaakt ter verbetering? Spreekt men elkaar (intern en extern) indien nodig hierop aan?

Vooruitlopend op de uitkomsten van deze audit, passeren in de gesprekken de hierboven genoemde externe factoren die deels verklaren waarom de plannen van KleurrijkWonen uit de begroting niet volledig gerealiseerd worden. Ook intern valt er wellicht winst te halen. Waar dat het geval is, moet dat uit de audit blijken. Aan de andere kant merkt zowel de bestuurder als de raad op dat ook in de ambities in begrotingen wel een zekere mate van optimisme en flexibiliteit nodig is, om als organisatie gemotiveerd te blijven en kansen te kunnen pakken die zich voordoen. Ook de controller voelt voor enige flexibiliteit in de realisatie van het ondernemingsplan. De ruimte zit volgens hem in het inrekenen van het beleidsplan en het vervolgens goed tussentijds schakelen vanuit de praktijkervaring.

## **2.2 Overige governance-aspecten**

### **2.2.1**

#### *De organisatie*

Vijf jaar geleden ten tijde van de vorige governance-inspectie was, mede als gevolg van het voorafgaande door Aw opgelegde verbeterplan, de organisatie noodzakelijkerwijs nog intern gericht. Er was vooral aandacht voor (interne) beheersing en de vraag waar het minder kan met meer effect. KleurrijkWonen heeft in de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt en beschikt op zich over een gezonde financiële positie. De laatste jaren kan de organisatie meer invulling geven aan haar maatschappelijk taken.

Een in 2020 ingezette organisatieontwikkeling biedt hier structuur aan. De organisatie beweegt zich in de richting van zelforganisatie; een verzameling van professionals die in samenwerking vanuit hun autonomie maatwerk voor de klant leveren. Zij moeten zichtbaar maken wat de doelen uit het beleidsplan van KleurrijkWonen "persoonlijk en dichtbij" en "flexibel en maatwerk" voor de huurder, woningzoekende, zorgorganisatie of gemeente betekenen. KleurrijkWonen wil daarbij een lerende organisatie zijn en ziet klachten en feedback als een advies om het beter te doen. In dit concept zijn het de medewerkers die feitelijk inhoud geven aan de realisatie van de maatschappelijke doelen. De drie daarvoor ingerichte zelforganiserende regioteams lijken een goede stap, men weet elkaar sneller multidisciplinair te vinden. Wel vraagt nu de teamvorming (eerder gehinderd door corona-beperkingen) nog aandacht.

Het bovenstaande concept veronderstelt wel dat de zaken op orde zijn en de kaders beschikbaar zijn. Daarvoor draagt het bestuur de verantwoordelijkheid en daarop houdt de Raad van Commissarissen toezicht. Binnen KleurrijkWonen zijn hiertoe afspraken gemaakt in procedures, is een systeem van informatievoorziening ingericht, wordt door het bestuur ieder tertiaal een In Control Statement afgegeven, en zijn afspraken gemaakt over de aansluiting van de planning en controlcyclus op de ondernemingsdoelen.

De raad wordt over het algemeen mede door de kwaliteit van deze stukken breed geïnformeerd door bestuur. Waken voor teveel informatie en papier blijft wel een uitdaging. De raad is op onderdelen nog zoekende naar welke informatie echt nodig is. Wil ze alle projecten plenair bespreken of niet en wat is hier dan voor nodig en hoe past het in het grotere geheel van beleid? Hierbij denkt de raad zelf actief mee in vormgeving van bijvoorbeeld projectinformatie. De controller beoordeelt de juistheid en de volledigheid van de informatie zoals de tertiaalrapportage als goed. Wel kan het format nog wat meer op de kpi's en op de integrale samenhang met het risicomanagement ingericht worden.

De controller zit in principe bij elke raadsvergadering. In het reglement financieel beleid en beheer is vastgesteld op welke stukken hij advies richting de raad geeft. De controller kan zijn ei richting de raad goed kwijt. De toegang tot de raad is voor hem laagdrempelig. Hij kan zijn waarnemingen voor en na de vergadering ook delen, ook over zaken waarvan het risico op zich aanvaardbaar is.

### **2.2.2**

#### *Het bestuur*

De organisatie wordt geleid volgens de principes van dienend leiderschap waarbij de leidende gedachte is dat de leidinggevende zich continu de vraag stelt: "Hoe kan ik de medewerker ondersteunen om de afgesproken (bedrijfs)doelen te behalen?". "Hoe kan ik hem stimuleren om vanuit zijn eigen kracht zijn werk te

doen, zodat hij de eigenaar is van zijn eigen werk?”. In de kern richt de leidinggevende zich op de ontwikkeling van de medewerker gericht op de bedrijfsdoelen, zo valt te lezen in de Visie op bestuur en toezicht van KleurrijkWonen uit november 2020.

Deze gedachte heeft met name ook consequenties voor het sinds anderhalf jaar eenhoofdige bestuur van de organisatie. Het bestuur geeft weliswaar richting aan de ontwikkelingen maar kan minder zelf sturen op de uitkomsten die het gevolg zijn van dit contact tussen professional en huurder/belanghouder. Deze omslag die ondersteund werd met leiderschapssessies voor bestuur en Mt-leden, is ook voor de bestuurder wettend. Vertrouwen in de professionaliteit en het zelfcorrigerend vermogen van de organisatie moet groeien. Die omslag wordt onder meer geïllustreerd in de veranderde rol in de raad: de bestuurder leidt daar nu vaak de onderwerpen in, maar geeft dan vervolgens anderen uit de organisatie het woord. Uit de gesprekken maakt de Aw op dat het functioneren op meer op afstand in een nieuwe rol, de bestuurder inmiddels goed af gaat. Ook hoort de Aw dat hij zowel in- als extern veel waardering krijgt. De bestuurder wordt daarbij gesteund door een sterker managementteam dat in staat is de benodigde tegenkracht te bieden.

In de visie draagt het bestuur zorg voor het intern en extern communiceren van de kernwaarden en is zich, bewust van zijn voorbeeldfunctie. Het bestuur zorgt ervoor dat de organisatie handelt vanuit deze kernwaarden zodat ze zichtbaar zijn voor de huurders en andere belanghouders. Er is desgevraagd voor de bestuurder nu in de praktijk ook meer ruimte om thema's in de sfeer van soft controls, zoals onlangs een visie op samenwerking, te agenderen.

### 2.2.3

#### *De raad*

Deze ontwikkeling vraagt ook van de raad een andere wijze van toezicht houden. Binnen KleurrijkWonen leeft bij bestuur en toezichthouders het besef dat het noodzakelijk is dat de professionals in de organisatie het vertrouwen krijgen om hun werk goed in te vullen. Daarmee ontstaat een verschuiving van de invulling van het toezicht in de richting van klankborden en advisering, vanuit het begrip voor wat professionals beweegt, wat hen drijft en bezighoudt. Los van de wettelijke toezichthoudende taken, verschuift de aandacht van de raad van toezicht houden naar adviseren door te bevragen, nieuwsgierig te zijn en uit te nodigen tot verdieping. Zo wordt de organisatie uitgedaagd om zich te verbeteren en te ontwikkelen met als doel nog beter te voldoen aan de maatschappelijke opgave in de regionale context.

Die veranderde rol van de raad is in de praktijk soms nog een zoektocht. Bij de raad bestaat er wel de behoefte om meer met de voeten op tafel kunnen spreken over strategische vraagstukken, zoals tijdens de meerdaagse sessie of in het voortraject van de herijking van het ondernemingsplan. Het bespreken van de strategie blijft ook komende jaren een touwtje waaraan de raad wil blijven trekken. De raad wil aan de voorkant goed begrijpen hoe zaken in elkaar zitten en dan loslaten en dus niet meesturen. De raad wil daarom ook meer zien hoe de discussie intern is geweest en hoe de keuze tot stand is gekomen. De raad wil daarom meer platform voor de professionals uit de organisatie om hun verhaal in de raadsvergaderingen te doen en meegenomen worden in de dilemma's waarover twijfels zijn. De raad wil daarmee ook meer zachte thema's, zoals leefbaarheid agenderen.

De leden van de raad van commissarissen hebben in hun verschillende achtergronden veel kennis en ervaring en blijken de verslagen van hun vergaderingen in het beeld van de Aw ook een (soms stevige) mening over de verschillende onderwerpen. De leden ervaren blijken de zelfevaluatie de onderlinge verhoudingen als goed. Dat is ook het beeld uit de gesprekken. De voorzitter zorgt voor een ontspannen sfeer tijdens de vergaderingen. Waar nodig corrigeert men elkaar, bijvoorbeeld als een lid toch teveel de details opzoekt.

### 2.2.4

#### *De dynamiek tussen bestuur en raad*

Zowel de bestuurder als de raad zijn tevreden over de huidige balans tussen bestuur en toezicht. Een bestuurder heeft in zijn visie recht op controle en hij ervaart op dat punt gezond tegenwicht vanuit de raad. Ook voelt de bestuurder zich vrij om een advies uit de raad, indien hij niet overtuigd is, naast zich neer te leggen. De



bestuurder kan ook kritische noten kraken naar de raad. Hij voelt zich ook veilig in de remuneratie en kan ook twijfels delen.

Waar een verschil van inzicht ontstaat tussen raad en bestuur, zoals in de aanviegroure over voorstellen rond de topstructuur, is de raad duidelijk. Dat geldt andersom ook voor het wel of niet instellen van een vastgoedcommissie, waar de bestuurder zijn opvatting goed kon neerleggen. Alle betrokkenen geven aan dat discussies over zaken als deze goed gevoerd zijn.

#### 2.2.5 *De stakeholders*

In de visitatie kreeg KleurrijkWonen een positieve beoordeling van haar stakeholders. Ook de raad kreeg ten behoeve van remuneratie van de bestuurder positieve feedback van stakeholders uit de directe omgeving van KleurrijkWonen. Door middel van een nuttig activiteitenoverzicht van de bestuurder wordt de raad over alle contacten met stakeholders goed geïnformeerd. Daarnaast volgt een RvC lid met regionale binding veel in de lokale media en via haar netwerken. De raad laat in principe de communicatie met stakeholders bij het bestuur en de organisatie en voelt zelf niet de behoefte om meer actief met de buitenwereld over de corporatie in gesprek te gaan.

De visitatiecommissie had in haar rapport enkele aanbevelingen richting KleurrijkWonen wat betreft de stakeholders. Deze betroffen niet zozeer de relatie met stakeholders zelf, want deze werd over het algemeen goed ("betrouwbaar, betrokken en professioneel") beoordeeld. Het betrof de communicatie met de stakeholders over wat de corporatie met de door stakeholders geleverde input heeft gedaan. Deze punten zijn door het bestuur onderkend en door de organisatie inmiddels opgepakt.

#### 2.2.6 *Integriteit*

Binnen KleurrijkWonen zit volgens de gesprekspartners de harde kant rond integriteit goed in elkaar. Er zijn bijvoorbeeld goede frauderisico-analyses opgesteld. Er is de afgelopen jaren geen sprake geweest van incidenten op dit gebied. Naleving vindt men belangrijk. Waar de codes een keer per abuis overschreden werden door het verstrekken van cadeaubonnen met Kerst, werden deze -ook bij de RvC- consequent teruggehaald. Integriteit heeft als een van de soft skills ook de aandacht binnen Kleurrijk Wonen. Het bewustzijn voor integriteit wordt onder meer onderhouden met dilemmasessies, maar door de coronabeperkingen hebben die de laatste twee jaar niet meer plaatsgevonden. Actuele ontwikkelingen rond 'me too' worden ook binnen de organisatie aangegrepen om aandacht te vragen voor mogelijk grensoverschrijdend gedrag. Het integriteitsbewustzijn is volgens de gesprekspartners binnen de organisatie vooral intrinsiek merkbaar in bijvoorbeeld discussie over scheiding van rollen en wat breder goed zichtbaar in het voorbeeldgedrag van de bestuurder en de houding en gedrag van de medewerkers.

### 2.3 **Eindoordeel**

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken concludeert de Aw dat KleurrijkWonen zowel qua opzet als werking aan de criteria voor good governance voldoet. De Aw beoordeelt per saldo de risico's in de governance voor KleurrijkWonen in de risicocategorie 'laag'. Deze governance-inspectie geeft geen aanleiding tot interventies of het maken van toezichtafspraken.

## Bijlage: verkorte toelichting op methodiek en gehanteerd toetsingskader

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 geschiktheid- en betrouwbaarheidstoetsen.

De basisbeoordeling is uitgevoerd met een standaardset van gegevens die bij iedere corporatie wordt opgevraagd. Deze set bevat onder andere de reguliere jaarstukken (jaarverslag, assurance-rapporten inzake dVi, accountantsverslag, managementletter etc.), gestructureerde gegevens zoals opgenomen in dPi en dVi en stukken en overige signalen op terreinen als rechtmatigheid en integriteit.

Bij deze governance-inspectie zijn de verslagen van de RvC-vergaderingen over de afgelopen jaren en de meest recente zelfevaluaties van de RvC gebruikt, alsmede de laatste tertiaalrapportage van 2021. Ook stukken als het ondernemingsplan, de visie op bestuur en toezicht KleurrijkWonen, de integriteitscode zijn in deze governance-inspectie betrokken. Bij deze governance-inspectie is ook gebruik meer gemaakt van het laatste visitatierapport van 24 maart 2021 over de periode 2016 tot en met 2019. Een visitatie heeft voor de Aw als belangrijke meerwaarde het beeld over het maatschappelijk functioneren van corporaties en de relatie met lokale belanghebbenden. De bevindingen uit een visitatie kunnen daarmee input bieden voor de governance-inspectie.

In deze rapportage worden de observaties van de inspecteur ten aanzien van de governance beschreven. Deze observaties worden ontleend aan de hierboven genoemde stukken, maar ook uit de drie gesprekken op 2 maart 2022 gevoerd zijn. Het gaat in deze gesprekken vooral om het verhaal achter het papier. 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.

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 uit de samenvatting en conclusies vanwege vertrouwelijkheid in de zienswijze van KleurrijkWonen niet openbaar kunnen worden gemaakt.

Na de documentenanalyse is door de Aw besloten om in de gesprekken nader stil te staan bij:

- De volkshuisvestelijke inspanningen
  - ✓ Bij prognoses achterblijvende productie: de realisatiekracht
  - ✓ De nieuwbouwinvesteringen versus het marktbeeld
  - ✓ De financiële context bij de investeringen
  - ✓ De visie van de corporatie op haar niet daeb-tak
- De kwaliteit van bestuur, raad en organisatie
  - ✓ De organisatieontwikkeling
  - ✓ Invulling van verschillende rollen vanuit bestuur en toezicht
  - ✓ De informatiepositie van de raad
  - ✓ De bevindingen visitatie; omgang met stakeholders
- Integriteit en rechtmatigheid

Bij deze onderwerpen is in de gesprekken mede aan de hand van enkele vraagstukken en dilemma's uit de afgelopen periode onderzocht hoe het bestuur, de RvC en de controller zich ten opzichte van deze punten verhouden. De centrale vraag daarbij is of de governance daarmee voldoende waarborgen biedt voor een goed functionerende corporatie in haar maatschappelijke omgeving. Daarbij is door de Aw gekeken naar de dynamiek tussen het bestuur en de raad met als

achtergrond de vraag of blijkens de dilemma's voldoende sprake van 'checks and balances' en 'countervailing power'.

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 het 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) belangenverstremgeling. 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:

- De onderbouwing van het volkshuisvestelijk beleid;
- De organisatie en systemen;
- Het functioneren van het bestuur;
- Het functioneren van de RvC;
- De dynamiek tussen raad en bestuur;
- De rol van de stakeholders;
- De aandacht voor integriteit.