

Vergaderjaar 2016–2017

29 453

Woningcorporaties

Nr. 448

**BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN
KONINKRIJKSRELATIES**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 3 juli 2017

Bij brief van 8 maart 2017¹ heb ik u geïnformeerd dat de Autoriteit woningcorporaties (Aw) als toezichthouder op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) een governance audit zou uitvoeren bij het WSW. Recentelijk heeft de Aw mij over de uitkomsten van de audit op de hoogte gesteld. Hierbij informeer ik u over de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. De Aw zal het rapport op haar website (www.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties) publiceren zoals gebruikelijk is. Het WSW heeft aangegeven alle aanbevelingen uit het rapport op te zullen volgen.

1. Bevindingen auditrapport

Bedrijfscultuur en wijze van aansturing

De aandacht van het bestuur, de managers en de Raad van Commissarissen (RvC) van het WSW was, in reactie op de parlementaire enquête naar de woningcorporaties, de laatste jaren vooral gericht op een inhoudelijke verbetering van het primaire proces. De Aw constateert in het auditrapport dat in deze fase van wederopbouw een werkomgeving en -cultuur is ontstaan gericht op structuur, proces en procedures met een sterke oriëntatie op controle. Nu de verbeteringen in het primaire proces zijn gerealiseerd, vraagt dit van het WSW om een nieuwe, bijpassende cultuur. Om die reden ambieert het WSW een nieuwe, coachende, stijl van leidinggeven, waarbij de medewerkers zelfvertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid krijgen en nemen.

In de audit is beoordeeld of de door het WSW voorgenomen verbetermaatregelen voldoende zijn om tijdig de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing te realiseren. Binnen het WSW is volgens de Aw voldoende «sense of urgency» aanwezig voor de

¹ Kamerstuk 29 453, nr. 438.

ingezette cultuurverandering. Empowerment van medewerkers en een andere (coachende) leiderschapsstijl vormen de kern van deze cultuurverandering. Voor de verbeterpunten die deze cultuurverandering mogelijk moeten maken, bestaat ook voldoende draagvlak binnen het WSW. In het jaarplan 2017 zijn verschillende voornemens en acties opgenomen om tot deze verandering te komen. Die zijn op dit moment echter nog wel beperkt uitgewerkt in concrete verbetermaatregelen en -plannen.

Functioneren raad van commissarissen en bestuur

Tussen de bestuurder en de RvC bestaat een gebrek aan vertrouwen. De Aw constateert ook bij veel medewerkers en managers een gebrek aan vertrouwen in de RvC en in het bijzonder in de remuneratiecommissie als gevolg van de bestuurswisselingen in de afgelopen twee jaren.

Een snelle en zorgvuldige opvulling van de vacatures die (zijn) ontstaan door het aangekondigde vertrek van de huidige bestuurder en twee leden van de RvC, is daarom noodzakelijk. De door de RvC genomen maatregelen om de werving en selectie van deze nieuwe bestuurders zorgvuldig uit te voeren kunnen volgens de Aw eveneens bijdragen aan het herstel van vertrouwen in de RvC.

Continuïteit in het bestuur blijft gewaarborgd doordat de huidige bestuurder – wiens huidige termijn afloopt in september 2017 – heeft aangegeven bereid te zijn te blijven totdat overdracht aan een nieuwe bestuursvoorzitter heeft kunnen plaatsvinden (met een uiterlijke datum van 1 maart 2018).

Vernieuwing én continuïteit in de RvC wordt gewaarborgd door vast te houden aan het schema van aftreding en vervanging (op basis daarvan ontstaat in 2017, 2018 en 2019 een vacature in de RvC). Voor de continuïteit van het interne toezicht in zowel de transitiefase als daarna is een volledige vernieuwing van de RvC volgens de Aw niet gewenst.

Vervanging van de gehele remuneratiecommissie is echter wel nodig voor het herstel van vertrouwen. De RvC heeft aangegeven dit zo spoedig mogelijk te realiseren.

Bestuursmodel

De RvC heeft een voorgenomen besluit genomen over de invulling van een nieuw bestuursmodel met een driehoofdig bestuur zonder de huidige managementlaag onder de bestuurders. De RvC vindt dit nieuwe bestuursmodel onder meer nodig voor verplating van de organisatie ter ondersteuning van de cultuurverandering. Een driehoofdig bestuursmodel zonder managementlaag kan volgens de Aw bijdragen aan de gewenste cultuurverandering met meer empowerment van medewerkers. Hierbij is het wel van groot belang dat de zorgen van de medewerkers over dit nieuwe bestuursmodel (gaat het wel tot verplating van de organisatie en empowerment van medewerkers leiden) en over de zorgvuldige werving van nieuwe bestuurders worden weggenomen en het vertrouwen in de RvC wordt hersteld.

2. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen komt de Aw tot de volgende vier aanbevelingen:

- a) Ga tijdens de transitiefase in overleg met de medewerkers over de gevolgen van het nieuwe bestuursmodel en betrek medewerkers actief bij het beheersen van de gepercipieerde risico's en het zoeken naar mogelijke oplossingen om de belangrijkste zorgen weg te nemen;
- b) Neem de door de Ondernemingsraad aangedragen aanvullende competenties (o.a. empathie, coachen, motiveren, delegeren,

zelfreflectie) op in de profielen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders;

c) Vervang de gehele remuneratiecommissie;

d) Ontwikkel in aanvulling op het jaarplan 2017 een meerjarenplan of -perspectief voor de cultuurverandering.

Bestuur en RvC van het WSW hebben bij brief aan de Aw aangegeven alle aanbevelingen op te zullen volgen. De Aw ziet op dit moment dan ook geen aanleiding een aanwijzing te geven.

De Aw heeft bij deze audit geen onderzoek gedaan naar de (zekerheid van de) borg en de kwaliteit van het primaire proces van het WSW, maar heeft tijdens deze audit geen indicaties gekregen dat deze op dit moment in het geding zijn.

3. Implementatie

De Aw zal als toezichthouder op het WSW de follow-up van de aanbevelingen en de effecten daarvan in de komende periode nauwgezet volgen. Vanuit mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden als Minister ten aanzien van het WSW, bijvoorbeeld waar het gaat om de goedkeuring van benoemingen van nieuwe bestuurders van het WSW, zal ik ook zelf borgen dat deze ondersteunend zijn aan de bevindingen en aanbevelingen uit het auditrapport.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
R.H.A. Plasterk