



## **RAPPORT GOVERNANCE INSPECTIE**

Naam en plaats organisatie: Stichting Ouderenhuisvesting  
Rotterdam

L-nummer: L1926

Datum: 26 januari 2021

Status: Definitief

## Inhoud

### **1 Samenvatting en conclusie 3**

- 1.1 Aanleiding 3
- 1.2 Conclusie 3
- 1.3 Interventies en of toezichtafspraken 3

### **2 Doelstelling en omvang inspectie 5**

- 2.1 Doelstelling 5
- 2.2 Verhouding visitatie en governance-inspectie 5
- 2.3 Methodiek inspectie 5

### **3 Toetsingskader en aangetroffen situatie 7**

- 3.1 Inleiding 7
- 3.2 Terugblik vorige governancebeoordelingen 7
- 3.3 Toetsingskader werking governance 7
- 3.4 Aangetroffen situatie 7
  - 3.4.1 Relatie Bestuur en RvC 7
  - 3.4.2 Het functioneren van de RvC 8
  - 3.4.3 Het functioneren van het Bestuur 8
  - 3.4.4 Het functioneren van de organisatie en systemen 8
  - 3.4.5 Integriteit 9
  - 3.4.6 Uitkomst thematische inspectie naar de controlfunctie 9
- 3.5 Eindoordeel 10

### **Bijlage: verkorte toelichting gehanteerd toetsingskader 11**

# 1 Samenvatting en conclusie

## 1.1 Aanleiding

Op 12 januari 2021 heeft de Autoriteit woningcorporaties (Aw) een inspectie uitgevoerd bij Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR). 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.

Aanleiding voor deze inspectie is de reguliere beoordeling van de governance die de Aw minimaal één keer in de vier jaar uitvoert. Bij de governance inspectie op 12 januari 2021 is een gesprek gevoerd met de heer Najja (bestuurder) en de heer de Heide (controller).

Daarnaast is op 12 januari 2021 een gesprek gevoerd met een delegatie van de RvC, te weten met de heer Fleischeuer (voorzitter RvC) en mevrouw Strörmann (voorzitter auditcommissie).

Vanuit de Aw hebben dhr. Haket en dhr. van Ens deelgenomen aan de gesprekken.

## 1.2 Conclusie

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van uw corporatie voldoet aan de criteria voor good governance. Onder leiding van dhr. Najja heeft de SOR in de afgelopen jaren goede voortgang geboekt met de professionalisering van de organisatie en de verbetering van de interne beheersing. De leden van de RvC hebben een kritisch constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee voldoende tegenkracht richting de bestuurder. De RvC heeft de toezichtrol serieus en professioneel ingevuld. Zo zijn er afgelopen jaar goede discussies met de bestuurder gevoerd over onder meer de voortgang inzake het herstelplan, de ontwikkeling van de organisatie, de nieuwe portefeuillestrategie, de kwaliteit van de interne informatievoorziening en de relatie met stakeholders.

Er is de afgelopen jaren verder goede voortgang geboekt met het financieel herstel. Het feit dat de SOR als geheel per ultimo 2019 voor het eerst aan alle continuïteitsratio's voldeed is daarbij een mooie mijlpaal. Tegelijkertijd voldoet de DAEB-tak pas in 2030 aan alle continuïteitsratio's en voldoen de discontinuïteitsratio's zowel voor de DAEB-tak als voor de SOR als geheel nog meerjarig niet aan het nieuwe normenkader. Het risicoprofiel op het onderdeel financiële continuïteit uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW blijft daarmee wel hoog.

## 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:

- Binnen de SOR wordt op dit moment gewerkt aan de nieuwe portefeuillestrategie. Ik verzoek u mij hiervan een afschrift te sturen zodra deze is vastgesteld;
- Ik verzoek u mij een afschrift van het IC-jaarplan 2021 toe te sturen zodra dit is vastgesteld;
- In de kwartaalrapportages worden de financiële ratio's uitsluitend weergegeven voor de entiteit als geheel en niet voor de afzonderlijke takken. Ik verzoek u in overweging te nemen dit wel te doen;
- De zelfevaluatie van de RvC over 2020 is vanwege de Corona maatregelen enkele keren uitgesteld, maar zal nu plaatsvinden in februari 2021. Ik verzoek u mij het verslag van deze zelfevaluatie toe te sturen zodra dit is vastgesteld;
- Bij de governance inspectie heeft de bestuurder aangegeven dat er sinds zijn aantreden enkele kleine interne integriteitsincidenten zijn geweest. Deze zijn vastgelegd in een intern register. Ik verzoek u mij hiervan een afschrift te sturen;
- Op de website van de SOR geen verwijzing opgenomen naar het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties. Ik verzoek u in overweging te nemen dit wel te doen.

## 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 sector.

### 2.2 Verhouding visitatie en governance-inspectie

De Aw ziet erop toe dat de governance voldoende waarborgen biedt voor goed functionerende corporatie in hun 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 uitgevoerd basisonderzoek 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.

Het basisonderzoek 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, de verslagen van de RvC-vergaderingen over het afgelopen jaar en de twee meest recente zelfevaluaties. De controlfunctie vervult onder meer een belangrijke rol bij de interne tegenkracht in de organisatie. In deze governance inspectie wordt extra aandacht besteed aan de opzet en de werking van de controlfunctie. 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 het basisonderzoek 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

*Laatste governance inspectie Aw*

Er is tot op heden nog geen governance inspectie door de Aw uitgevoerd bij de SOR.

*Laatste visitatierapport*

In het meest recente visitatierapport (20 augustus 2019) heeft de SOR met een 8,2 een mooie score behaald op het onderdeel governance. De visitatiecommissie concludeert in het rapport:

*"Het verscherpte toezicht heeft bijgedragen de SOR weer de goede kant uit te krijgen. De raad van commissarissen is voor de komst van de nieuwe bestuurder reeds begonnen met wijzigingen aan te brengen in het managementteam en het afslanken van de organisatie. Daarna hebben zij een nieuwe bestuurder geworven die in staat was een radicale omslag in de organisatie teweeg te brengen. Strakke ratio's en ruimte zoeken in de opeenvolgende versies van het Herstelplan gepaard gaand aan het werken vanuit de bedoeling hebben geleid tot een cultuuromslag. Voor veel medewerkers was het meer balans aanbrengen tussen zakelijkheid en werken vanuit het hart een radicale omslag na een langdurige periode (29 jaar) van bouwen onder de vorige directeur-bestuurder. De stijl van de huidige directeur-bestuurder kon zich gedurende de visitatieperiode van sterk sturend naar meer ondersteunend ontwikkelen. Daarbij heeft het Herstelplan ook ordenend gewerkt".*

### 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

Aan de hand van de verslagen van de RvC en de gesprekken die gevoerd zijn met betrokkenen is vastgesteld dat er sprake is van een gezonde dynamiek tussen bestuur en RvC. De bestuurder en de RvC geven er blijk van zich bewust te zijn van de onderscheidenlijke verantwoordelijkheden en geven daar invulling aan. RvC en bestuurder zijn actief in gesprek over de benodigde informatie om goed toezicht te houden. De leden van de RvC hebben een kritisch constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee voldoende tegenkracht richting de bestuurder.

Bij de start van de huidige bestuurder, hebben RvC en bestuurder afgetast hoe zij zich met elkaar moesten verhouden om de juiste balans in de samenwerking te vinden. Met elkaar is verkend welke interventies dienstbaar zijn een open dialoog. Hierdoor is de samenwerking tussen bestuur en RvC verder verbeterd.

#### 3.4.2 *Het functioneren van de RvC*

De RvC heeft een visie op toezicht waarin de verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord zijn uitgewerkt. In het toezichtkader is uitgewerkt hoe men de toezichtvisie in de praktijk wil brengen. De RvC werkt met twee commissies: een auditcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie. Beide commissies hebben een eigen reglement waarin bevoegdheden en werkwijzen zijn vastgelegd.

Jaarlijks vinden zelfevaluaties plaats waarbij wordt stilgestaan bij het samenspel tussen de bestuurder en de RvC en de werkwijze van de RvC en zijn commissies. De RvC heeft de toezichtrol serieus en professioneel ingevuld. Zo zijn er afgelopen jaar goede discussies met de bestuurder gevoerd over onder meer de voortgang inzake het herstelplan, de ontwikkeling van de organisatie, de nieuwe portefeuillestrategie, de kwaliteit van de interne informatievoorziening en de relatie met stakeholders.

In de zelfevaluatie van de RvC over 2018 was uitgebreid aandacht voor het functioneren van de RvC en de relatie tussen bestuur en RvC. De zelfevaluatie over 2019 lijkt wat vlakker en bevat een beperkt aantal verbeterpunten. De RvC heeft het voornemen om bij de zelfevaluatie over 2020 (met externe begeleiding) weer uitgebreider in te gaan op het functioneren van de RvC en de relatie met de bestuurder. De zelfevaluatie over 2020 is vanwege de Corona maatregelen enkele keren uitgesteld, maar zal nu plaatsvinden in februari 2021. Ik verzoek u mij het verslag van deze zelfevaluatie toe te sturen zodra dit is vastgesteld.

#### 3.4.3 *Het functioneren van het Bestuur*

SOR staat sinds 17 november 2014 onder verscherpt toezicht. De belangrijkste redenen hiervoor zijn het niet voldoen aan de financiële ratio's en risico's vanuit zorgvastgoed. Aw en WSW hebben in dit kader een herstelplan gevraagd, waarvan de voortgang nauwgezet wordt gemonitord. De problematiek van het niet voldoen aan de financiële ratio's is echter ontstaan voordat de huidige bestuurder dhr. Najja werd aangesteld bij de SOR (1 oktober 2015).

Onder leiding van dhr. Najja heeft de SOR in de afgelopen jaren goede voortgang geboekt met het financieel herstel en de professionalisering van de interne organisatie. Het is verder een knappe prestatie dat de SOR ondanks het strakke keurslijf van het herstelplan de stakeholders tevreden weet te houden. Uit het meest recente visitatierapport (20 augustus 2019) blijkt dat de belanghebbenden van de SOR over het algemeen tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie.

Met het huurdersplatform wordt intensief overlegd en samengewerkt. Hierbij kunnen de standpunten uiteenlopen. Een voorbeeld is een brief van SOR over het afwijzen van het verzoek tot uitstel van de jaarlijkse huurverhoging in 2020. Met het huurdersplatform is dit onderwerp uitgebreid besproken. Tot teleurstelling van het huurdersplatform heeft de bestuurder het verzoek niet gehonoreerd. Dit voorval heeft de altijd constructieve relatie, passend bij elkaars positie en belangen, niet verstoord zo is samen met het huurdersplatform vastgesteld.

#### 3.4.4 *Het functioneren van de organisatie en systemen*

De SOR is een categorale corporatie gericht op het huisvesten van ouderen. De doelstellingen uit het ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis' worden jaarlijks in een jaarplan vertaald. In de kwartaalrapportages en in het jaarverslag wordt gerapporteerd over de behaalde resultaten en de voortgang. In de kwartaalrapportages worden de financiële ratio's echter uitsluitend weergegeven voor de entiteit als geheel en niet voor de afzonderlijke takken. Ik verzoek u in overweging te nemen dit wel te doen.

Inzake de risico's die verbonden zijn aan het zorgvastgoed wordt periodiek een specifieke rapportage opgesteld. Over individuele projectvoorstellen wordt volgens een vaste procedure door de bestuurder en RvC besloten. Onderdeel van de afweging is een risicoparagraaf gericht op volkshuisvestelijke, markttechnische en financiële aspecten.



In het voorjaar van 2019 is er in samenwerking met Effectory een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Uit de uitkomsten van het onderzoek blijkt dat de SOR over betrokken en bevlogen medewerkers beschikt die het werken voor de doelgroep als een belangrijke uitdaging zien. Ook de nieuwe accountant (met ingang van verslagjaar 2020) is positief over de organisatie. In de managementletter van 14 december 2020 constateert de accountant:

*"Onze eerste indruk is dat SOR een organisatie is waar mensen met enthousiasme hun werk verrichten en waar sprake is van een stabiele organisatie, onder andere omdat medewerkers in veel gevallen al een langere tijd bij SOR werken. Wij hebben de indruk dat bij SOR een aantal specialisten werken, met name op het gebied van vastgoed- en portefeuillemanagement, vooral als gevolg van het specifieke zorgvastgoed. Andere medewerkers zijn vaak breed betrokken in processen en kunnen daardoor eerder als generalisten worden bestempeld. In de gesprekken merken wij op dat medewerkers positief geïnteresseerd zijn naar eventuele verbeteringen op opmerkingen, wij hebben de indruk dat medewerkers gedreven zijn om zowel de goede dingen te doen, als de dingen goed te doen".*

Er is de afgelopen jaren verder goede voortgang geboekt met het financieel herstel. Het feit dat de SOR als geheel per ultimo 2019 voor het eerst aan alle continuïteitsratio's voldeed is daarbij een mooie mijlpaal. Tegelijkertijd voldoet de DAEB-tak pas in 2030 aan alle continuïteitsratio's en voldoen de discontinuïteitsratio's zowel voor de DAEB-tak als voor de SOR als geheel nog meerjarig niet aan het nieuwe normenkader. Het risicoprofiel op het onderdeel financiële continuïteit uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW blijft daarmee wel hoog.

Binnen de SOR wordt op dit moment gewerkt aan de nieuwe portefeuillestrategie. Ik verzoek u mij hiervan een afschrift te sturen zodra deze is vastgesteld.

#### 3.4.5

##### *Integriteit*

De SOR heeft een integriteitscode en klokkenluidersregeling. Verder is een interne en externe (via Arbo Unie) vertrouwenspersoon integriteit aangesteld. De medewerkers worden conform de integriteitscode van de SOR geacht elke gedraging die afbreuk doet aan hun integriteit, achterwege te laten. Dit betekent niet alleen dat zij handelen in de geest van de integriteitscode, maar ook dat zij in staat zijn om van geval tot geval risico's en kwetsbaarheden in te schatten en dat ze situaties vermijden waarin de schijn zich tegen hen of tegen SOR zou kunnen keren.

In het kader van governance rapporteert de bestuurder jaarlijks aan de RvC over het aantal en het soort meldingen van vermoedelijk niet integer handelen of fraude, inclusief over de wijze waarop deze zijn behandeld. Bij de governance inspectie heeft de bestuurder aangegeven dat er sinds zijn aantreden enkele kleine interne integriteitsincidenten zijn geweest. Deze zijn vastgelegd in een intern register. Ik verzoek u mij hiervan een afschrift te sturen.

Verder is er op de website van de SOR geen verwijzing opgenomen naar het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties. Ik verzoek u in overweging te nemen dit wel te doen.

#### 3.4.6

##### *Uitkomst thematische inspectie naar de controlfunctie*

De controller binnen de SOR, dhr. de Heide is afgestudeerd aan de post-master opleiding Internal Auditing en Advisory. In zijn referaat is hij op zoek gegaan naar het antwoord op de vraag of het mogelijk is om met behoud van de uitgangspunten van het three lines of defense model en rekening houdend met de noodzakelijke doelmatigheid en doeltreffendheid van middelgrote woningcorporaties, het three lines of defense model effectief in te zetten met behulp van een gecombineerde functie van de tweede en derde verdedigingslijn. Vanuit deze achtergrond is dhr. de Heide ook actief binnen verschillende netwerken binnen de corporatiesector en heeft hij regelmatig presentaties gegeven over dit onderwerp.

Binnen de SOR wordt ook gewerkt langs de principes van het three lines of defense model. De audits vanuit derde lijn worden serieus genomen door het lijnmanagement en er zijn bij de SOR naar zeggen van dhr. de Heide de afgelopen

jaren mooie voorbeelden geweest (onder meer inzake de processen toewijzen en aanbesteden) waarbij de bevindingen in de IC-rapportages tot goede verbeteringen in de beheersing van processen hebben geleid. De medewerkers in de lijn zien de bevindingen in de IC-rapportages niet als een bedreiging maar als een kans op verdere verbetering van de processen waar zij verantwoordelijk voor zijn.

In het verslag van de auditcommissie van 29 april 2020 is aangegeven: *"De heer de Heide geeft aan dat zijn werkzaamheden in de huidige situatie doorgang vinden, maar hij zich meer dan anders richt op het adviseren van het lijnmanagement"*. Hierin ligt het risico besloten dat er vermenging plaatsvindt tussen de rollen in de tweede en derde lijn. Dhr. de Heide heeft bij de governance inspectie echter aangegeven dat hier geen sprake van is geweest.

De accountant merkt in de managementletter van 14 december 2020 op dat de interne controles per kwartaal worden gepland en uitgevoerd en dat een integraal overkoepelend intern controleplan ontbreekt. U heeft aangegeven het gedocumenteerd vastleggen in een IC-jaarplan in 2021 op te zullen pakken. Ik verzoek u mij een afschrift van het IC-jaarplan 2021 toe te sturen zodra dit is vastgesteld.

### **3.5 Eindoordeel**

Op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie concluderen wij dat de governance van uw corporatie voldoet aan de criteria voor good governance. Onder leiding van dhr. Najja heeft de SOR in de afgelopen jaren goede voortgang geboekt met de professionalisering van de organisatie en de verbetering van de interne beheersing. De leden van de RvC hebben een kritisch constructieve houding ten aanzien van het bestuur en vormen daarmee voldoende tegenkracht richting de bestuurder. De RvC heeft de toezichtrol serieus en professioneel ingevuld. Zo zijn er afgelopen jaar goede discussies met de bestuurder gevoerd over onder meer de voortgang inzake het herstelplan, de ontwikkeling van de organisatie, de nieuwe portefeuillestrategie, de kwaliteit van de interne informatievoorziening en de relatie met stakeholders.

Er is de afgelopen jaren verder goede voortgang geboekt met het financieel herstel. Het feit dat de SOR als geheel per ultimo 2019 voor het eerst aan alle continuïteitsratio's voldeed is daarbij een mooie mijlpaal. Tegelijkertijd voldoet de DAEB-tak pas in 2030 aan alle continuïteitsratio's en voldoen de discontinuïteitsratio's zowel voor de DAEB-tak als voor de SOR als geheel nog meerjarig niet aan het nieuwe normenkader. Het risicoprofiel op het onderdeel financiële continuïteit uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW blijft daarmee wel hoog.

## 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) belangenverstremming. 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.

