



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Rapport governance audit

Waarborgfonds Sociale Woningbouw



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Rapport governance audit

Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Datum 23 juni 2017

Colofon

Uitgegeven door

Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Graadt van Roggenweg 500 Utrecht
Postbus 16191, 2500 BD Den Haag

088 489 00 00
www.ilent.nl
@inspectieLenT | @ILenT_Aw

Inhoud

Colofon	5
Samenvatting	9
1 Aanleiding audit.....	11
2 De vastgestelde verbeterpunten door bestuur en RvC	12
2.1 Inleiding	12
2.2 De bedrijfscultuur.....	12
2.3 De wijze van aansturing	13
2.4 Het functioneren van het bestuur en het interne toezicht	13
2.5 Conclusie	14
3 De meest essentiële verbeterpunten	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Gewenste cultuurverandering	15
3.3 Nieuw bestuursmodel	15
3.4 Herstel wederzijds vertrouwen bestuurder - RvC	15
3.5 Herstel van vertrouwen in de RvC	15
3.6 Conclusie	16
4 Opzet van de verbetermaatregelen	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Randvoorwaarden voor succesvolle cultuurverandering	17
4.3 Gewenste cultuurverandering	19
4.4 Nieuw bestuursmodel en bijbehorende (competentie)profielen	21
4.5 Herstel wederzijds vertrouwen bestuurder - RvC	23
4.6 Herstel van vertrouwen in de RvC	23
4.7 Tijdige realisatie verbetermaatregelen	24
4.8 Eindconclusie	25
5 Verantwoording onderzoek.....	27
5.1 Verrichte werkzaamheden	27
5.2 Gevolgd proces	27
Bijlage A Bronnenoverzicht.....	28
Bijlage B Gehanteerd normenkader	29
Bijlage C Reactie bestuur en RvC.....	30

Samenvatting

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) heeft een governance audit uitgevoerd naar aanleiding van een kritisch rapport van een interim-bestuurder van WSW. Dit rapport betrof vooral de cultuur en de wijze van aansturing en was kritisch over zowel de rol van de bestuurder als over de rol van de raad van commissarissen (RvC). Het rapport van de interim-bestuurder heeft geen aanleiding gegeven om de (zekerheid van de) borging of de kwaliteit van het primaire proces van WSW ter discussie te stellen. Hier is tijdens de audit dan ook geen verder onderzoek naar gedaan, maar de Aw heeft ook geen indicaties gekregen dat de borging op dit moment in het geding is.

De aandacht van het bestuur, de managers en de RvC was, in reactie op de parlementaire enquête naar de woningcorporaties, vooral gericht op een inhoudelijke verbetering van het primaire proces. In deze fase van wederopbouw is een werkomgeving en -cultuur ontstaan rondom micro- en crisismanagement gekenmerkt door autocratie, controle en regeldruk. Zaken werden voornamelijk van boven naar beneden ingezet en tot op detailniveau gemanaged. De algemene manier van werken is daarom gericht op structuur, proces en procedures met een sterke oriëntatie op controle. Nu de verbeteringen in het primaire proces zijn gerealiseerd, vraagt het nieuwe hoofdstuk van WSW om een nieuwe, bijpassende cultuur. Om die reden ambieert WSW een nieuwe, coachende, stijl van leidinggeven, waarbij de medewerkers zelfvertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid krijgen en nemen.

Met deze audit is beoordeeld of de door WSW voorgenomen verbetermaatregelen voldoende zijn om tijdig de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing te realiseren. Het functioneren van het bestuur en het interne toezicht is in het licht van deze gewenste verandering eveneens door ons beoordeeld.

Binnen WSW is voldoende 'sense of urgency' aanwezig voor de 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 WSW. In het jaarplan 2017 zijn verschillende voornemens en acties opgenomen om tot deze verandering te komen, die nu nog beperkt zijn uitgewerkt in concrete verbetermaatregelen en -plannen. Een aantal maatregelen, gericht op empowerment, zoals het inrichten van een nieuw functiehuis en het opzetten van de WSW Academy, is inmiddels wel gereed. De gewenste coachende stijl van leidinggeven is voor veel medewerkers echter nog weinig merkbaar omdat de huidige bestuurder en managers nog vooral inhoudelijk zijn gedreven. Mede door het afgesproken vertrek van de huidige bestuurder en de tijd die nodig is voor het werven van de nieuwe bestuurders zal de invoering van coachend leiderschap - en daardoor ook het empowerment van medewerkers - vertraging oplopen. Het aantrekken van nieuwe bestuurders met de juiste competenties kan aan de andere kant ook bijdragen aan een succesvolle invoering van coachend leiderschap. Er is geen meerjarenperspectief voor de gewenste cultuurverandering opgesteld, waardoor er geen duidelijk zicht bestaat op de meerjarige verbeteracties en de verwachte afronding van de ingezette verandering.

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 en het continue "gedoe" in de top. Voor de governance van het WSW is de Aw van mening dat het gebrek aan vertrouwen in de RvC de gewenste cultuurverandering in gevaar brengt. Als het gebrek aan vertrouwen niet snel wordt hersteld kan dit leiden tot het vertrek van medewerkers en daarmee risico's opleveren voor de gehele organisatie. Vernieuwing in de samenstelling van de RvC is daarom nodig en zal snel doorgevoerd moeten worden, zonder de continuïteit te bedreigen.

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 noodzakelijk. De door de RvC genomen maatregelen om de werving en selectie van deze nieuwe bestuurders zorgvuldig uit te voeren kunnen eveneens bijdragen aan het herstel van vertrouwen in de RvC. Continuïteit in de RvC blijft gewaarborgd door vast te houden aan het schema van aftreding en vervanging, waarbij vervanging van de gehele remuneratiecommissie echter wel nodig is voor het herstel van vertrouwen. Voor de continuïteit van het interne toezicht in zowel de transitiefase als daarna is een volledige vernieuwing van de RvC niet gewenst.

De RvC heeft een voorgenomen besluit genomen over de invulling van een nieuw bestuursmodel met een driehoofdig bestuur zonder managers Risk en Accounts. De RvC vindt dit nieuwe bestuursmodel onder meer nodig voor verplating van de organisatie ter ondersteuning van de cultuurverandering. Het vervangen van een deel van het management en het verminderen van het aantal managementlagen kan positief bijdragen aan een effectieve cultuurverandering en meer empowerment van medewerkers. Tegelijk is het draagvlak binnen de organisatie medebepalend voor het uiteindelijke succes.

Voor dit nieuwe bestuursmodel bestaat echter momenteel onvoldoende draagvlak binnen WSW. Er bestaan zorgen bij de medewerkers over de gevolgen van het nieuwe bestuursmodel voor de ingezette cultuurverandering. Deze zorgen richten zich onder meer op het zorgvuldig toetsen van de vereiste en gewenste competenties bij de nieuwe bestuurders en de vrees dat het nieuwe bestuursmodel niet zal leiden tot een plattere organisatie en meer empowerment van medewerkers. Het gebrek aan vertrouwen bij de medewerkers in de RvC speelt daarbij een belangrijke rol. Een driehoofdig bestuursmodel zonder managementlaag kan volgens de Aw bijdragen aan de gewenste cultuurverandering. Hierbij is het wel van groot belang dat de zorgen van de medewerkers worden weggenomen en het vertrouwen in de RvC wordt hersteld.

1 Aanleiding audit

Op 8 februari 2017 heeft de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) het eindrapport ontvangen van de interim-bestuurder mevrouw Bovenkerk van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Het betreft een rapport dat kritisch is over zowel de rol van de bestuurder als over de rol van de raad van commissarissen (RvC). Voor de Aw vormde het rapport aanleiding om een governance audit aan te kondigen naar de organisatie en de bedrijfsvoering van WSW en een reactie op het rapport te vragen van de RvC en de bestuurder.

De Aw heeft de volgende aspecten genoemd als onderdelen van de audit:

- de bedrijfscultuur;
- de wijze van aansturing;
- het functioneren van het bestuur en het interne toezicht.

Uit de gezamenlijke reactie van de bestuurder en de RvC bleek dat WSW reeds bezig was met een verandertraject. Om hierop aan te sluiten heeft de Aw een audit uitgevoerd op de voorgenomen/voorgestelde (verbeter-)maatregelen.

De audit moet daarom antwoord geven op de volgende drie onderzoeksvragen:

1. Welke verbeterpunten zijn door het bestuur en de RvC vastgesteld in relatie tot de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing?
2. Zijn dit de meest essentiële verbeterpunten?
3. Zijn de door WSW voorgenomen/voorgestelde verbetermaatregelen (in opzet) voldoende om de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing (tijdig) te realiseren?

Het functioneren van het bestuur en het interne toezicht bij WSW is in de audit beoordeeld vanuit de verantwoordelijkheid van het bestuur en de RvC en hun rol bij de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing.

Het rapport van de interim-bestuurder heeft geen aanleiding gegeven om de (zekerheid van de) borging of de kwaliteit van het primaire proces van WSW ter discussie te stellen. Hier is tijdens de audit dan ook geen verder onderzoek naar gedaan, maar de Aw heeft ook geen indicaties gekregen dat de borging op dit moment in het geding is.

2 De vastgestelde verbeterpunten door bestuur en RvC

2.1 Inleiding

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden heeft de Aw aan de bestuurder en de RvC van WSW een reactie gevraagd op het rapport van de interim-bestuurder, inclusief de vastgestelde verbeterpunten in relatie tot de gewenste verandering van de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing. In hun reactie¹ hebben de bestuurder en de RvC ook de uitkomsten van een extern onderzoek door Kienbaum over een nieuwe topstructuur betrokken. Het door Kienbaum opgestelde adviesrapport bevat onder meer een analyse van de huidige en de geambieerde cultuur bij WSW. De reactie van de bestuurder en de RvC volgt de volgorde van de aangekondigde aspecten van de audit en is hieronder samengevat weergegeven.

2.2 De bedrijfscultuur

De bestuurder en de RvC schetsen in hun brief aan de Aw de oorzaak van de ontstane bedrijfscultuur bij WSW als volgt:

In het adviesrapport van Kienbaum wordt aangegeven dat bij WSW "na de parlementaire enquête met grote veerkracht een transitie is ingezet, met als hoofddoel het raamwerk van de werkprocessen en de daaruit voortvloeiende resultaten op orde te stellen. Om dit te bewerkstelligen was er in deze fase van wederopbouw een werkomgeving en -cultuur ontstaan rondom micro- en crisismanagement gekenmerkt door autocratie, controle en regeldruk. Zaken worden voornamelijk van boven naar beneden ingezet en tot detailniveau gemanaged. Gevolg hiervan is dat er bij medewerkers angst is ontstaan om fouten te maken en verantwoordelijkheid te nemen. Zelfvertrouwen, maar ook het vertrouwen in elkaar is doorgaans laag. Er wordt kritisch naar elkaar gekeken, maar te weinig concreet benoemd, uitgesproken en opgelost. Verder ontbeert het de organisatie aan goed ontwikkelde soft skills om tegenspraak te organiseren en om te gaan met verschillen(de) meningen. Gevolg is een cultuur waarin veel ruimte is voor vrijblijvendheid, die soms wordt verward met vrijheid (en verantwoordelijkheid). Nu het primaire proces op orde is, vraagt het nieuwe hoofdstuk van WSW om een nieuwe, bijpassende cultuur".

Mevrouw Bovenkerk (de interim-bestuurder) geeft in haar eindrapport aan dat het cultuurveranderingstraject gericht is op autonomie, eigenaarschap, verantwoordelijkheid en verantwoording achteraf. Zij geeft (...) aan dat de cultuurverandering in gang is gezet en dat daarbij nog veel consistent en adequaat leiderschap nodig is. Hieraan wordt toegevoegd dat een veranderingsproces veel energie en uithoudingsvermogen vergt van leidinggevend en medewerkers.

Het bestuur en de RvC herkennen en erkennen de hierboven geschetste situatie en onderschrijven de opvatting van Kienbaum dat om succesvol te zijn in de komende jaren het van cruciaal belang is dat de cultuurverandering en empowerment van medewerkers wordt gerealiseerd.

Coachend leiderschap wordt door het bestuur en de RvC gezien als een belangrijke voorwaarde voor empowerment: Het is faciliterend aan persoonlijk leiderschap zodat elke medewerker verantwoordelijkheid durft te nemen.

¹ Brief WSW aan Aw d.d. 15 maart 2017 en 5 april 2017.

Het bestuur en de RvC zien het INK²-model als model voor verbetering en vernieuwing. Ze willen dit model inzetten om voortdurend te leren, te verbeteren en te vernieuwen en het past bij de ambitie om een lerende organisatie te zijn.

Rekening houdend met de gebeurtenissen in het verleden alsook met de huidige ontwikkelingen, noemt het bestuur en de RvC het de uitdaging om het vertrouwen van de medewerkers te herstellen en tegelijkertijd (inhoudelijke) verandering door te voeren.

2.3 De wijze van aansturing

Als achtergrond voor een verandering in de wijze van aansturing wordt door de bestuurder en de RvC gerefereerd aan de volgende analyse van Kienbaum:

"De algemene manier van werken is gericht op structuur, proces en procedures met een sterke oriëntatie op controle. (...) WSW heeft de ambitie om klantgericht en transparant te werken, waarbij de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen. Om die reden ambieert de organisatie een stijl van leidinggeven die resultaatgericht en coachend is, waarbij de medewerkers zelfvertrouwen, ruimte en verantwoording krijgen."

De analyse van de interim-bestuurder geeft aan dat een congruente en gezamenlijk doorleefde stijl van situationeel leidinggeven medewerkers zal stimuleren en inspireren.

Het bestuur en de RvC geven aan dat de focus in de stijl van leidinggeven zich moet verleggen naar coachend leiderschap, waarbij een beroep wordt gedaan op het nemen en krijgen van verantwoordelijkheid door medewerkers en managers. Dit wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor empowerment.

2.4 Het functioneren van het bestuur en het interne toezicht

Vanwege de interne veranderopgave en het complexe externe speelveld dat een grote diversiteit aan stakeholders en belangen kent, wil de RvC een nieuw bestuursmodel. Een passende topstructuur met bijpassende profielen moet meer ruimte bieden voor stakeholdermanagement op bestuursniveau, beter zijn toegesneden op de opdracht van het bestuur voor de komende periode en bijdragen aan de cultuurverandering met meer empowerment. Zowel de interim-bestuurder als Kienbaum hebben op verzoek van de RvC onderzoek gedaan naar en advies uitgebracht over een nieuw bestuursmodel.

In januari heeft de RvC onder leiding van een externe begeleider een zelfevaluatie uitgevoerd. De begeleider concludeerde op basis van de interviews met de commissarissen en de bestuurder en op basis van de workshop met de RvC dat "de RvC functioneert als een sterk team". Uit de evaluatie kwamen enkele verbeterpunten naar voren, waaronder een voor dit onderzoek relevant punt: de samenwerking met het bestuur.

Verder geven de bestuurder en de RvC aan dat het wederzijdse vertrouwen een deuk heeft opgelopen. De gebeurtenissen in het afgelopen jaar waren niet bevorderlijk voor de relatie en de bestuurder heeft in het najaar van 2016 aangegeven alleen verder te willen met een andere RvC. Het bestuur en de RvC

² Instituut voor Nederlandse Kwaliteit

onderstrepen in hun reactie dat bij het oplossen hiervan het belang van de organisatie WSW voorop staat.

2.5 Conclusie

Het bestuur en de RvC hebben de volgende verbeterpunten vastgesteld in relatie tot de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing:

1. cultuurverandering door middel van:
 - a. empowerment van medewerkers (persoonlijk leiderschap);
 - b. andere leiderschapstijl en wijze van aansturing: Coachend en resultaatgericht leiderschap;
 - c. INK als model voor verbetering en vernieuwing;
2. nieuw bestuursmodel met bijbehorende (competentie)profielen;
3. herstel wederzijds vertrouwen bestuurder - RvC.

3 De meest essentiële verbeterpunten

3.1 Inleiding

De tweede onderzoeksvraag gaat over de meest essentiële verbeterpunten in relatie tot de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing bij WSW. Om de meest essentiële verbeterpunten te kunnen vaststellen hebben wij via interviews (zie bijlage A) beoordeeld of de door het bestuur en de RvC vastgestelde verbeterpunten herkend en erkend worden binnen WSW en of eventuele belangrijke verbeterpunten ontbreken.

3.2 Gewenste cultuurverandering

Uit de interviews en de reacties van de medewerkers op het adviesrapport Kienbaum en de eindrapportage van de interim-bestuurder blijkt dat medewerkers zich grotendeels herkennen in de beschrijving van de huidige cultuur en de gewenste cultuurverandering zoals opgenomen in het vorige hoofdstuk.

3.3 Nieuw bestuursmodel

Over de invulling van het nieuwe bestuursmodel en de beoogde effecten hiervan bestaat (nog) geen consensus tussen de RvC, de medewerkers, de OR, de managers en de bestuurder van WSW.

De medewerkers, de OR, de managers en de bestuurder vinden grotendeels dat een andere, coachende, stijl van leidinggeven niet zozeer afhankelijk is van een ander bestuursmodel, maar van de personele invulling binnen het bestuursmodel. Daarnaast missen zij de onderbouwing voor het gekozen model en de mogelijke alternatieven. De RvC vindt een nieuw bestuursmodel, dat beter is toegesneden op de opdracht voor het bestuur in de komende periode en ook de verplating van de organisatie en daarmee het empowerment van medewerkers stimuleert, noodzakelijk.

3.4 Herstel wederzijds vertrouwen bestuurder - RvC

Medewerkers, Ondernemingsraad (OR) en managers noemen het gebrek aan wederzijds vertrouwen tussen bestuurder en RvC een belangrijk zorgpunt voor de gewenste cultuurverandering en een bron van onrust binnen WSW. De communicatie tussen de bestuurder en de RvC verloopt daarom niet effectief en als gevolg daarvan zijn ook de normale verhoudingen tussen de RvC en de rest van de organisatie verstoord.

3.5 Herstel van vertrouwen in de RvC

Uit de interviews en de achterbanraadpleging van de OR blijkt een gebrek aan vertrouwen in de RvC dat onder meer samenhangt met de bestuurswisselingen in de achterliggende periode.

Het gebrek aan vertrouwen in de RvC raakt het draagvlak voor de vernieuwingen en moet daarom worden aangemerkt als belangrijk (essentieel) aanvullend verbeterpunt om de gewenste cultuurverandering bij WSW te kunnen realiseren.

3.6 Conclusie

Er bestaat binnen WSW grotendeels consensus over de verbeterpunten die door het bestuur en de RvC zijn vastgesteld. Wij constateren echter ook een gebrek aan vertrouwen in de RvC, dat het draagvlak voor de vernieuwingen raakt. Herstel van vertrouwen in de RvC merken we daarom als aanvullend verbeterpunt aan. We komen daarom tot de volgende meest essentiële verbeterpunten in relatie tot de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing:

1. cultuurverandering door middel van:
 - a. empowerment van medewerkers (persoonlijk leiderschap);
 - b. andere leiderschapsstijl en wijze van aansturing: Coachend en resultaatgericht leiderschap;
 - c. INK als model voor verbetering en vernieuwing;
2. nieuw bestuursmodel met bijbehorende (competentie)profielen;
3. herstel wederzijds vertrouwen bestuurder - RvC;
4. herstel van vertrouwen in de RvC.

Uit de interviews blijkt dat over de invulling van het nieuwe bestuursmodel en de beoogde effecten hiervan (nog) geen consensus bestaat tussen de RvC en de medewerkers, de managers en de bestuurder van WSW. In paragraaf 4.4 gaan we hier verder op in.

4 Opzet van de verbetermaatregelen

4.1 Inleiding

De derde onderzoeksvraag gaat over de vraag of de door WSW voorgestelde/voorgenomen verbetermaatregelen in opzet voldoende zijn om de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing (tijdig) te realiseren. De verbetermaatregelen moeten dus aansluiten op de meest essentiële verbeterpunten die in paragraaf 3.6 zijn vastgesteld.

De meest essentiële verbeterpunten kunnen we wel onderscheiden maar niet los van elkaar zien. Een cultuurverandering doorvoeren is doorgaans een complex en langdurig proces. Naast indirect werkende mechanismen zoals ontwerp en structuur van de organisatie en systemen en procedures, zijn vooral de direct werkende mechanismen zoals het vóórleven van gewenst gedrag en de reacties op kritieke gebeurtenissen van de leiding (en de RvC) van wezenlijk belang voor de overdracht van nieuwe grondbeginselen en waarden³. Wil er van effectieve cultuurbeïnvloeding sprake zijn dan zullen de mechanismen op onderling consistente wijze moeten worden gehanteerd. Of kortweg, het gaat om de juiste toepassing van de juiste instrumenten.

Op basis van literatuuronderzoek en interviews (zie bijlage A) hebben wij de (contouren en voornemens van de) opzet beoordeeld van de door het bestuur en de RvC voorgestelde acties, plannen en verbetermaatregelen. Allereerst hebben we de opzet en onderlinge consistentie van de verbetermaatregelen voor de cultuurverandering zelf beoordeeld (zie paragraaf 4.2). De aflopende benoeming van de huidige bestuurder en het voorgenomen besluit voor een nieuw, driehoofdig, bestuursmodel zorgt voor een onzekere, veranderende en uiteindelijk nieuwe situatie in de aansturing van WSW, die een aantal verbetermaatregelen raakt (invoering van coachend leiderschap en empowerment van medewerkers). Vervolgens geven we een individuele beoordeling van de voornemens en voorgestelde acties (zie paragrafen 4.3 tot met 4.6) en een beoordeling van de tijdige realisatie van de verandering in paragraaf 4.7. In paragraaf 4.8 sluiten we af met onze eindconclusie en aanbevelingen.

4.2 Randvoorwaarden voor succesvolle cultuurverandering

Een cultuurverandering beperkt zich niet tot het opleggen of aanleren van nieuw gedrag. Het raakt ook dieperliggende veronderstellingen en overtuigingen die de organisatie in de loop van de tijd geleerd heeft. Veranderen brengt onzekerheid mee en zal op allerlei manieren begeleid, gestimuleerd en bestendigd moeten worden. Voor een succesvolle verandering van cultuur zal met een aantal aspecten rekening gehouden moeten worden⁴. Hieronder gaan wij nader in op deze aspecten bij WSW.

De 'sense of urgency' is een belangrijke voorwaarde voor verandering. Tijdens ons onderzoek kwam duidelijk naar voren dat WSW toe is aan een nieuwe fase. De opbouwfase van de achterliggende jaren, beheerst door controle en micromanagement, is afgerond. Andere (type) medewerkers en de veranderende wensen van de stakeholders van WSW vragen om een andere wijze van aansturing

³ Sanders & Neijen, *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*, 2009

⁴ Schein, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, 2008; Boonstra, *Leiders in cultuurverandering*, 2014; Kotter & Cohen, *Het hart van de verandering*, 2002

en een nieuwe visie voor de toekomst. Uit de analyse van de huidige en gewenste cultuur door Kienbaum en de door ons gehouden interviews blijkt duidelijk dat de 'sense of urgency' voor de gewenste cultuurverandering ruimschoots aanwezig is.

Een gevoelde en gedeelde veranderingsbehoefte moet vervolgens gekoppeld worden aan een visie met een heldere, motiverende richting. De aantrekkelijkheid van het geboden perspectief, waaronder meer empowerment van medewerkers en een coachende en faciliterende leiding, wordt breed gedeeld. Een mooi voorbeeld daarvan is het jaarplan WSW 2017 dat 'bottom-up' is opgesteld en door het management en de bestuurder is omarmd. Daarnaast wil WSW met de uitvoering van thema 1 van het jaarplan 2017 (Stip op de horizon) invulling geven aan een heroriëntatie op de richting waar WSW naar toe wil als organisatie in de komende jaren en hun rol in het speelveld van de corporatiesector. Ook wil WSW zich ontwikkelen als kennisinstituut en meerwaarde leveren voor de sector. Positief is dat dit aansluit bij de intrinsieke motivatie van de medewerkers en daarmee kan bijdragen aan de motivatie van de medewerkers.

Veranderen betekent niet alleen nieuw gedrag aanleren, maar ook oud gedrag afleren. Hiervoor is psychologische veiligheid nodig. Door verschillende instrumenten aan te reiken verlaagt WSW deze drempel. Zo stimuleert de afdeling Personeel & Organisatie Ontwikkeling (P&OO) bij het opstellen van een nieuw functiehuis medewerkers om na te denken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden en krijgen ze met de inmiddels gestarte WSW Academy de mogelijkheid vaardigheidstrainingen en kennissessies te volgen. Uit het medewerkersonderzoek bleek tevredenheid over de opleidingsmogelijkheden en er zijn budgettaire vooralsnog geen knelpunten.

Naast drempelverlagende ontwikkelingsruimte is het nodig dat er geen drempelverhogende barrières zijn. Coachend leiderschap kan de leerangst verlagen door de medewerker ruimte te geven om te werken vanuit eigen kracht en talent en te faciliteren in zijn ontwikkeling. Uit de interviews komt echter naar voren dat het zittende management en bestuur vooral inhoudelijk gedreven zijn en van coachend leiderschap momenteel nog weinig merkbaar is.

De onrust aan de top ondermijnt daarnaast het vertrouwen in de leiding. Het perspectief van drie bestuurders zonder managementlaag zorgt voor onzekerheid over de invulling van coachend leiderschap vanwege de grote(re) afstand tussen medewerker en bestuurder, terwijl er nog onduidelijkheid bestaat over de eventuele coachende rol van seniors en teamleiders binnen de afdelingen.

Voorbeeldgedrag moet ervoor zorgen dat medewerkers de nieuwe waarden ervaren in het gedrag van leidinggevendenden. Van coachend leiderschap is echter nog weinig merkbaar voor de medewerkers. Uit de interviews komt tevens onzekerheid naar voren of dit voldoende gerealiseerd wordt met de invulling van het nieuwe bestuursmodel omdat de afstand tussen de medewerker en de leidinggevendenden (de nieuw aan te stellen bestuurders) dan groter wordt. Daarnaast bestaat ook zorg bij de medewerkers over de zorgvuldige toetsing op de vereiste en gewenste competenties van de nieuw te benoemen bestuurders.

Internaliseren van nieuw gedrag en daarmee de nieuwe cultuur slaagt het best als de nieuwe manier van werken succes oplevert en daarmee als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Successen moeten gevierd worden omdat daarmee tot uitdrukking komt wat de leiding belangrijk vindt. Het jaarplan WSW geeft reeds meerdere keren aan dat resultaten en successen gevierd zullen worden. Belangrijk is dat het niet beperkt blijft tot de realisatie van de actiepunten uit het jaarplan,

maar ook gestalte krijgt in de toepassing van de nieuwe principes in de praktijk van alle dag.

Tot slot moeten aangebrachte veranderingen verankerd worden in de organisatie. WSW heeft gekozen om het INK-model te gebruiken voor verbetering en vernieuwing. Door continu de plan-do-check-act-cyclus te doorlopen kan getoetst worden of de geplande uitvoering het gewenste resultaat heeft en welke bijstelling eventueel nodig is.

De eerste uitwerking van het INK-model betreft de plot van het jaarplan 2017 op de verschillende velden van het INK-model. Hiermee is getoetst of aan alle velden aandacht besteed is. Het INK-model fungeerde hier hoofdzakelijk nog als ordeningskader. In het eerste kwartaal is een plan van aanpak opgesteld om draagvlak bij de medewerkers te creëren voor de INK-methodiek en om het INK-model te borgen in de Planning&Controlcyclus (P&C-cyclus) van WSW. De afdeling Control zal voor 1 september van dit jaar een voorstel maken voor een nieuwe inrichting van de P&C-cyclus in lijn met de INK-methodiek. Dan zal blijken of hiermee de verankering van de gerealiseerde verbetermaatregelen voldoende wordt ondersteund.

Conclusie

WSW voldoet grotendeels aan de randvoorwaarden voor een succesvolle cultuurverandering. Er is bij WSW voldoende 'sense of urgency' aanwezig voor de gewenste cultuurverandering. De nieuwe koers voor WSW is eveneens ingezet en wordt met de uitvoering van het project 'Stip op de horizon' verder geconcretiseerd. Tevens worden instrumenten aangereikt waarmee medewerkers nieuw gedrag kunnen aanleren en een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling en empowerment. De intentie is er om successen te vieren en veranderingen te verankeren. Er moet vooral nog gewerkt worden aan een veilige en geschikte omgeving om met deze instrumenten de gewenste verandering te realiseren. Het coachend leiderschap wordt (nog) gemist waardoor het empowerment van de medewerkers kan worden vertraagd. De onrust aan de top, het gebrek aan vertrouwen in de RvC en de zorgen over de consequenties van een nieuw bestuursmodel geven onzekerheid en zijn risico's voor het realiseren van de gewenste cultuurverandering.

4.3 Gewenste cultuurverandering

De bestuurder en de RvC hebben een aantal voorgenomen/voorgestelde verbetermaatregelen aangegeven om de cultuurverandering te realiseren:

- a. empowerment van medewerkers (persoonlijk leiderschap);
- b. andere leiderschapsstijl en wijze van aansturing: Coachend en resultaatgericht leiderschap;
- c. INK als model voor verbetering en vernieuwing.

WSW heeft gekozen voor een 'werkendeweg'-aanpak om tot cultuurverandering te komen. Deze aanpak sluit aan bij de gekozen veranderingsrichting. Wij hebben bij de beoordeling van de verbetermaatregelen veel voornemens en acties gezien die nog maar beperkt zijn uitgewerkt in concrete verbetermaatregelen en -plannen.

Om het empowerment van medewerkers te ontwikkelen en te stimuleren zijn verschillende voornemens en acties in het jaarplan 2017 opgenomen:

- inrichten functiehuis WSW (evalueren huidige functieprofielen en vaststellen benodigde competenties);
- workshops over de relatie tussen empowerment, functiebeschrijvingen en competenties;
- opzetten WSW Academy;
- uitvoeren medewerkersonderzoek met hoofdthema's leiderschap en persoonlijk leiderschap als nulmeting en basis voor verdere ontwikkeling.

Het functiehuis (functieprofielen en benodigde competenties) is inmiddels gereed, onder leiding van P&OO zijn hiervoor workshops georganiseerd en de WSW Academy is gestart. Ook uit de interviews blijkt dat medewerkers meer verantwoordelijkheid willen (en nemen). De manager P&OO vervult hierbij een belangrijke rol.

De nulmeting van het medewerkersonderzoek is inmiddels uitgevoerd. De vragen zijn in overleg met een werkgroep en de OR opgesteld. Belangrijke thema's waren leiderschap en persoonlijk leiderschap (empowerment). Uit het medewerkersonderzoek bleek tevredenheid over de opleidingsmogelijkheden. De resultaten zijn inmiddels bekend en besproken met de medewerkers. Een werkgroep heeft op basis van de uitkomsten een concept plan van aanpak opgesteld. Een tweede medewerkersonderzoek staat gepland voor het vierde kwartaal van 2017 om de voortgang van de verbeteringen te meten.

Een andere leiderschapsstijl: Coachend leiderschap is volgens het bestuur en de RvC een belangrijke voorwaarde om empowerment van medewerkers te kunnen realiseren. WSW ambieert een stijl van leidinggeven die resultaatgericht en coachend is, waarbij de medewerkers zelfvertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid krijgen. Het thema leiderschap was daarom een belangrijke focus in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

De uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek scoren op dit onderdeel onvoldoende. Uit de interviews komt naar voren dat het huidige management en bestuur vooral inhoudelijk gedreven zijn en van coachend leiderschap momenteel nog weinig merkbaar is. Uit de interviews blijkt wel dat coachend leiderschap als belangrijke voorwaarde wordt gezien voor het realiseren van de gewenste cultuurverandering en dat de genoemde verbetermaatregelen breed worden gedragen. Leiderschapsontwikkeling is daarnaast een actie in de doorontwikkeling van het P&OO-beleid, waarvoor nog een plan moet worden uitgewerkt. De uitwerking is echter afhankelijk van het nieuwe bestuursmodel en de personele invulling van de topstructuur.

WSW heeft gekozen om het INK-model te gebruiken voor verbetering en vernieuwing. De eerste uitwerking betreft de plot van het jaarplan 2017 op de verschillende velden van het INK-model. Hiermee is getoetst of aan alle velden aandacht besteed is. Het INK-model fungeerde hier hoofdzakelijk nog als ordeningskader. In het eerste kwartaal is een plan van aanpak opgesteld om draagvlak bij de medewerkers te creëren voor de INK-methodiek en om het INK-model te borgen in de P&C-cyclus van WSW. De afdeling Control zal voor 1 september dit jaar een voorstel maken voor een nieuwe inrichting van de P&C-cyclus in lijn met de INK-methodiek. Dan kan worden beoordeeld of hiermee de verankering van de gerealiseerde verbetermaatregelen voldoende wordt ondersteund.

Conclusie

Met uitzondering van empowerment van medewerkers zijn de voornemens en acties nog onvoldoende uitgewerkt in verbetermaatregelen en -plannen om inhoudelijk te kunnen beoordelen of deze maatregelen (in opzet) voldoende bijdragen aan de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing. De acties om tot meer empowerment van medewerkers te komen worden vooral op medewerkersniveau uitgevoerd en gefaciliteerd door de manager P&OO. De ontwikkeling naar coachend leiderschap moet, mede op basis van de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek nog vorm krijgen, terwijl coachend leiderschap ook direct van invloed is op het faciliteren van empowerment bij medewerkers.

De verbeteracties voor INK als model voor verbetering en vernieuwing moeten grotendeels nog worden uitgewerkt in verbeterplannen.

4.4 Nieuw bestuursmodel en bijbehorende (competentie)profielen

De RvC heeft inmiddels een voorgenomen besluit genomen voor een bestuursmodel dat bestaat uit drie bestuurders zonder extra managementlaag op de primaire processen accountmanagement en risicomangement. De profielen van de drie bestuurders zijn die van bestuursvoorzitter (met doorzettingsmacht), een bestuurder Risk en een bestuurder Accounts.

Volgens de RvC is een driehoofdig bestuur goed voor de 'checks & balances' (georganiseerde tegenspraak), biedt het meer ruimte voor stakeholdermanagement op bestuursniveau en is het beter toegesneden op de opdracht van het bestuur voor de komende periode. Daarnaast leidt het voorgenomen besluit volgens de RvC tot een plattere organisatie die kan bijdragen aan de ingezette cultuurverandering met meer empowerment, mede door de in de nieuwe profielen opgenomen competenties die aansluiten bij deze gewenste wijze van aansturen.

De RvC heeft een adviesaanvraag over het voorgenomen besluit van de RvC naar de OR gestuurd. Na ontvangst van het OR-advies is de RvC voornemens op 4 augustus a.s. een definitief besluit te nemen.

Uit de reacties en onze interviews blijkt vooral onbegrip over de keuze voor een driehoofdig bestuur zonder managers Risk en Accounts:

- het gevoel bestaat dat er naar een gewenste oplossing is toegewerkt;
- er zijn zorgen of toetsing op de vereiste en gewenste competenties van de (nieuwe) bestuurders zorgvuldig zal plaatsvinden;
- er mist een onderbouwing waarom het geadviseerde model de voorkeur verdient boven alternatieve modellen;
- in het advies van Kienbaum wordt de onderbouwing gemist waarom dit model het beste aansluit bij de huidige situatie van WSW in combinatie met de opgave die WSW heeft;
- er is zorg dat de geadviseerde inrichting van de organisatie niet leidt tot een plattere organisatie en meer empowerment van de medewerkers;
- er is zorg dat de opgebouwde kennis bij vertrekkende managers en medewerkers verloren gaat.

De door de RvC ontvangen reacties op het door Kienbaum geadviseerde nieuwe bestuursmodel zijn voor de RvC aanleiding geweest om een nadere onderbouwing te vragen aan Kienbaum bij het uitgebrachte advies. Deze nadere onderbouwing is ook gedeeld binnen de organisatie. Daarnaast heeft een delegatie van de RvC een presentatie gegeven voor de medewerkers van WSW over het voorgestelde bestuursmodel, waarbij ook vragen zijn beantwoord van medewerkers. De RvC organiseert nog een inloopmoment waar medewerkers informeel binnen kunnen

lopen bij een RvC-delegatie voor vragen over onder meer het voorgestelde bestuursmodel, de transitieperiode en de rol van de RvC.

Wat betreft de zorgvuldige toetsing op de vereiste en gewenste competenties van de (nieuwe) bestuurders heeft de RvC de volgende (aanvullende) maatregelen genomen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders:

- bij de selectie van een bestuurder zal een uitgebreid assessment en een referentiecheck worden uitgevoerd;
- de OR wordt in de gelegenheid gesteld om vroegtijdig in het proces een actieve adviesrol te vervullen;
- de nog te benoemen interim-bestuurder zal worden gevraagd te adviseren in het selectieproces met specifiek de taak de inhoudelijke deskundigheid en organisatiekennis in te brengen;
- een derde lid van de RvC wordt in aanvulling op de remuneratiecommissie betrokken bij de selectie van de nieuwe bestuurders.

De OR heeft op verzoek van de RvC in de notitie "Competenties topstructuur WSW" een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de competenties die volgens de OR binnen de topstructuur van WSW aanwezig dienen te zijn. Het betreft competenties die betrekking hebben op de gewenste cultuur en de kernwaarden van WSW en grotendeels aanvullend zijn op de wettelijk vastgestelde competenties voor bestuurders van WSW⁵.

Conclusie

Met het nieuwe voorgenomen bestuursmodel komt er een nieuw driehoofdig bestuur en vervallen de managersfuncties Risk en Accounts. Het vervangen van een deel van het management⁶ kan positief bijdragen aan een effectieve cultuurverandering en het verminderen van het aantal managementlagen kan bijdragen aan meer empowerment van medewerkers⁷. Een structuuraanpassing kan dus een verandering teweegbrengen en een nieuwe koers stimuleren. Tegelijk is het draagvlak binnen de organisatie voor deze veranderingen medebepalend voor het uiteindelijke succes.

Ondanks de nadere onderbouwing van Kienbaum bij het geadviseerde nieuwe bestuursmodel en de aanvullende presentatie en toelichting door de RvC is er nog onvoldoende draagvlak bij de medewerkers van WSW voor dit nieuwe bestuursmodel. Er bestaan zorgen bij de medewerkers over de gevolgen van dit voorgenomen besluit voor de ingezette cultuurverandering. Deze zorgen richten zich onder meer op het zorgvuldig toetsen van de vereiste en gewenste competenties bij de nieuwe bestuurders en de vrees dat het nieuwe bestuursmodel niet zal leiden tot een plattere organisatie en meer empowerment van medewerkers. Het gebrek aan vertrouwen bij de medewerkers in de RvC (zie paragraaf 4.6) speelt daarbij een belangrijke rol.

Het wegnemen van deze zorgen bij de medewerkers over de gevolgen van het nieuwe bestuursmodel is nodig om de ingezette cultuurverandering niet in gevaar te brengen.

⁵ Bijlage 1 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015

⁶ Sanders & Neijen, *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*, 2009

⁷ Simons, *Levers of Control*, 1995

We bevelen aan om tijdens de transitiefase in overleg te gaan met de medewerkers over de gevolgen van het nieuwe bestuursmodel en medewerkers actief te betrekken bij het beheersen van de gepercipieerde risico's en het zoeken naar mogelijke oplossingen om de belangrijkste zorgen weg te nemen.

De aanvullende maatregelen die de RvC heeft genomen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders beoordelen wij als voldoende, mits in de profielen voor de werving en selectie de aanvullende competenties uit de notitie "Competenties topstructuur WSW" van de OR worden opgenomen, zodat deze aanvullende competenties ook kunnen worden getoetst tijdens de geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets door de Aw. Met deze aanvullende maatregelen is volgens ons een zorgvuldige toetsing op de vereiste en gewenste competenties van de nieuwe bestuurders voldoende gewaarborgd.

We bevelen aan om de aanvullende competenties uit de notitie "Competenties topstructuur WSW" van de OR op te nemen in de profielen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders.

4.5 Herstel wederzijds vertrouwen bestuurder - RvC

Door het reeds geplande vertrek van de bestuurder heeft het herstel van wederzijds vertrouwen tussen bestuurder en RvC minder prioriteit. Voor een zorgvuldige en beheerste overgang naar een nieuw bestuursmodel en nieuwe bestuurders is een aantal afspraken gemaakt, die door een stuurgroep worden bewaakt.

De huidige bestuurder is door de RvC bereid gevonden om aan te blijven als bestuurder tot uiterlijk 1 maart 2018, of zoveel eerder als overdracht aan een nieuwe voorzitter heeft kunnen plaatsvinden. Daarnaast heeft de RvC het voorgenomen besluit genomen om de huidige manager Risk te benoemen als interim-bestuurder tot 1 januari 2018, met een mogelijke voortzetting tot 1 juli 2018.

Voor de overgang naar het voorgenomen bestuursmodel is een stuurgroep ingericht, bestaande uit twee leden van de RvC, de (beoogd) (interim-)bestuurders, de bestuurssecretaris en een externe ambtelijke secretaris. Deze stuurgroep heeft tot taak de uitvoering van het transitieplan te monitoren.

Conclusie

De ingestelde stuurgroep biedt waarborgen voor een zorgvuldige en beheerste transitiefase op bestuursniveau. Waarbij een snelle en zorgvuldige benoeming van de nieuwe bestuurders van belang is. Voor een succesvolle afronding van de transitiefase blijft aandacht gewenst voor het onderlinge vertrouwen tussen de bestuurder en de RvC.

4.6 Herstel van vertrouwen in de RvC

Uit de interviews en de achterbanraadpleging van de OR blijkt bij veel medewerkers en managers een gebrek aan vertrouwen in de RvC. Als belangrijkste oorzaken worden het handelen van de RvC bij bestuurswisselingen in de afgelopen twee jaren en het continue "gedoe" in de top genoemd. In het verlengde daarvan wordt de RvC verweten onvoldoende reflectief te zijn op het eigen functioneren. Daarnaast hebben medewerkers het gevoel dat er weinig wordt gedaan door de RvC met de

opvattingen en reacties van medewerkers in de aanloop naar (voorgenomen) besluiten van de RvC.

Het voorgenomen besluit van de RvC over het nieuwe driehoofdige bestuursmodel ligt daarom heel gevoelig. Daar komt bij dat de bestuurder en de managers dit model niet steunen.

De RvC heeft vastgesteld dat naast de vernieuwing in het topmanagement ook vernieuwing in de RvC gewenst is. De RvC heeft daarom besloten om het aftreedrooster te gebruiken om te vernieuwen en tegelijkertijd de continuïteit in de huidige transitieperiode te borgen. In 2017 zal een nieuw lid toetreden tot de RvC, in 2018 een nieuwe voorzitter en in 2019 opnieuw een nieuw lid. In 2019 zullen hierdoor drie van de vijf huidige leden (inclusief de voorzitter) zijn vervangen. De RvC streeft ernaar dat de in 2017 nieuw te benoemen commissaris zo snel als mogelijk het lid van de remuneratiecommissie opvolgt.

De RvC heeft ook een aantal aanvullende maatregelen genomen om de werving en selectie van de nieuwe bestuurders beter te waarborgen (zie paragraaf 4.4).

Conclusie

Een vernieuwing in de RvC sluit goed aan bij de maatregelen die tijdens onze interviews zijn genoemd in relatie tot het herstel van vertrouwen in de RvC. Voor de continuïteit van het interne toezicht in zowel de transitiefase als daarna is een volledige vernieuwing van de RvC niet gewenst. Het gebrek aan vertrouwen richt zich echter in het bijzonder op de remuneratiecommissie door hun handelen bij de bestuurderswisselingen in de afgelopen twee jaren en het continue "gedoe" in de top.

We bevelen aan om de remuneratiecommissie geheel te vervangen.
--

Rechtstreeks overleg met de medewerkers over de gevolgen van het nieuwe bestuursmodel en het actief betrekken van de medewerkers bij het beheersen van de gepercipieerde risico's en mogelijke oplossingen om de belangrijkste zorgen weg te nemen kan eveneens bijdragen aan het herstel van vertrouwen (zie onze eerdere aanbeveling).

Als het vertrouwen niet snel wordt hersteld kan dit leiden tot het vertrek van medewerkers en daarmee risico's opleveren voor de gehele organisatie.

4.7 Tijdige realisatie verbetermaatregelen

Het bestuur en de RvC zijn zich ervan bewust dat een cultuurverandering een aanzienlijk tijdsbestek vergt. Het bestuur en de RvC hebben gekozen voor een aanpak waarbij "werkendeweg" de gewenste cultuurverandering moet worden gerealiseerd. Een meerjarenplan voor de gewenste cultuurverandering is daarom niet opgesteld.

De meeste verbetermaatregelen die voor het realiseren van de gewenste cultuurverandering van belang zijn, zijn opgenomen in het jaarplan 2017 en de onderliggende afdelingsplannen. Het jaarplan is geplot op de velden van het INK-model. Per kwartaal wordt de voortgang van de uitvoering van het jaarplan binnen WSW gevolgd met kwartaalrapportages.

Uit de interviews blijkt dat deze aanpak voor 2017 als werkbaar wordt gezien, mede gezien de verwachte veranderingen in de topstructuur van WSW. Nadat de

topstructuur is ingevuld wordt een meerjarenplan voor de cultuurverandering wel als gewenst gezien bij de medewerkers en de OR, waarmee ook de onderlinge verwachtingen helder worden gemaakt.

Uit de managementrapportage over het eerste kwartaal 2017 blijkt dat een aantal acties uit het jaarplan 2017 (waaronder opstellen strategische uitgangspunten personeelsbeleid en kern- en gedragswaarden) inmiddels vertraging heeft opgelopen.

Conclusie

Aangezien er geen termijnen zijn bepaald voor het realiseren van de gewenste cultuurverandering bij WSW en een meerjarenplan voor de voorgestelde verbetermaatregelen vooralsnog ontbreekt, is er onvoldoende zicht op de verwachte afronding van de cultuurverandering.

Door het vertrek van de bestuurder en de aangekondigde transitiefase naar een nieuw bestuursmodel zal de uitvoering van de verbetermaatregelen voor de ingezette cultuurverandering naar verwachting vertraging oplopen, met name op het onderdeel "Andere leiderschapsstijl en wijze van aansturing: Coachend leiderschap". Afhankelijk van de invulling van de nieuwe topstructuur kunnen hier echter ook versneld resultaten worden gerealiseerd na de benoeming van de nieuwe bestuurders. Aandachtspunt daarbij is dat de realisatie van de verbetermaatregelen op medewerkerniveau niet al te zeer uit de pas lopen met de realisatie van verbetermaatregelen op managementniveau.

De huidige "werkendeweg"-aanpak van de cultuurverandering kan met de invoering van het INK-model beter (meerjarig) worden beheerst. Een meerjarenplan of -perspectief is, gegeven de komende transitie naar een nieuw bestuursmodel, nodig om een bestendige lijn te creëren en te bewaken, inzicht te bieden in noodzakelijke meerjarige verbeteracties die het jaarplan 2017 overstijgen en nieuwe bestuurders zich daaraan te laten committeren.

We bevelen aan om in aanvulling op het jaarplan 2017 een meerjarenplan of -perspectief te ontwikkelen voor de cultuurverandering.

4.8 Eindconclusie

Zijn de door WSW voorgenomen/voorgestelde verbetermaatregelen (in opzet) voldoende om de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing (tijdig) te realiseren?

Op basis van onze bevindingen in de vorige paragrafen concluderen wij dat:

- WSW grotendeels voldoet aan de randvoorwaarden voor een succesvolle cultuurverandering (zie 4.2);
- er voldoende 'sense of urgency' en draagvlak is voor de gewenste cultuurverandering en de door WSW voorgestelde verbetermaatregelen (zie 4.3);
- medewerkers instrumenten krijgen aangereikt om een volgende stap te zetten in hun ontwikkeling en empowerment (zie 4.3);
- het nog ontbreekt aan een veilige omgeving (coachend leiderschap en onzekerheid bestuursmodel) om met deze instrumenten de gewenste verandering te realiseren (zie 4.3);
- in het jaarplan 2017 verschillende acties en voornemens zijn opgenomen om tot verandering te komen, maar deze nog maar beperkt zijn uitgewerkt in

- concrete verbetermaatregelen en -plannen (zie 4.3);
- Met uitzondering van empowerment van medewerkers de voornemens en acties nog onvoldoende zijn uitgewerkt in verbetermaatregelen en -plannen om inhoudelijk te kunnen beoordelen of deze maatregelen (in opzet) voldoende bijdragen aan de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing (zie 4.3);
- Een driehoofdig bestuursmodel zonder managementlaag (manager Risk en Accounts) kan volgens de Aw bijdragen aan de gewenste cultuurverandering. Hierbij is het wel van groot belang dat de zorgen van de medewerkers worden weggenomen en het vertrouwen in de RvC wordt hersteld. (zie 4.4);
- De aanvullende maatregelen die de RvC heeft genomen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders voldoende zijn, mits in de profielen voor de werving en selectie de aanvullende competenties uit de notitie "Competenties topstructuur WSW" van de OR worden opgenomen (zie 4.4);
- de ingestelde stuurgroep voldoende waarborgen biedt voor een zorgvuldige en beheerste transitiefase op bestuursniveau (zie 4.5);
- de door de RvC voorgestelde vernieuwing in de bezetting van de RvC kan bijdragen aan het herstel van vertrouwen in de RvC, maar dat in aanvulling daarop een vervanging van de gehele remuneratiecommissie nodig is (zie 4.6);
- voor de continuïteit van het interne toezicht in zowel de transitiefase als daarna een volledige vernieuwing van de RvC niet gewenst is (zie 4.6).
- een meerjarenplan voor de ingezette cultuurverandering nog ontbreekt, waardoor er geen eenduidig zicht bestaat op de verwachte afronding van de cultuurverandering (zie 4.7).

Op basis van deze conclusies doen wij de volgende aanbevelingen:

1. 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;
2. neem de aanvullende competenties uit de notitie "Competenties topstructuur WSW" van de OR op in de profielen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders;
3. vervang de gehele remuneratiecommissie;
4. ontwikkel in aanvulling op het jaarplan 2017 een meerjarenplan of-perspectief voor de cultuurverandering.

5 Verantwoording onderzoek

5.1 Verrichte werkzaamheden

De onderzoeksvragen hebben geleid tot de volgende onderzoeksaanpak.

Ter beantwoording van de eerste onderzoeksvraag hebben het bestuur en de RvC, op verzoek van de Aw, aangegeven wat zij als belangrijkste verbeterpunten zien in relatie tot de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing.

Om vast te kunnen stellen of dit de meest essentiële verbeterpunten zijn, de tweede onderzoeksvraag, is vervolgens getoetst of deze verbeterpunten breed herkend en onderschreven werden binnen WSW. Hierbij is gebruik gemaakt van interviews en interne WSW-documenten (zie bijlage A).

Voor de beantwoording van de derde onderzoeksvraag is de opzet van de voorgenomen verbetermaatregelen beoordeeld aan de hand van een referentiemodel (zie bijlage B). Ook hier is gebruik gemaakt van (aanvullende) interviews en interne WSW-documenten.

5.2 Gevolgd proces

De interviewverslagen zijn tussentijds voorgelegd aan de geïnterviewden voor controle op feitelijke onjuistheden. Het rapport is voor hoor en wederhoor in conceptvorm voorgelegd aan het bestuur en de RvC. Tevens is de mogelijkheid geboden om te reageren op de conclusies en aanbevelingen. De reactie van het bestuur en de RvC is opgenomen in Bijlage C.

Bijlage A Bronnenoverzicht

In deze bijlage zijn de bronnen opgenomen die de grondslag vormen voor de uitkomsten van het onderzoek.

De volgende functionarissen zijn in het kader van het onderzoek geïnterviewd:

Raad van Commissarissen	Manager Bedrijfsvoering & Control
Remuneratiecommissie	Manager Personeel & Organisatie
(Interim-) Bestuurder	Bestuurssecretaris
Manager Accounts	Ondernemingsraad
Manager Risk	Auteurs Jaarplan WSW 2017

Alle interviews zijn opgenomen voor het maken van de interviewverslagen. De opnames zijn na het gereedkomen van de conceptverslagen vernietigd. De conceptverslagen zijn vervolgens voorgelegd aan de geïnterviewden om te verifiëren of de gegeven antwoorden en mening goed waren weergegeven. Eventuele correcties en aanvullingen zijn integraal overgenomen. Na akkoord zijn de verslagen definitief gemaakt. De definitieve versies zijn gebruikt in het onderzoek.

De inhoud van de volgende documenten is betrokken in de uitkomsten van het onderzoek:

Eindrapport Interim-Bestuurder	WSW management 1 ^e kwartaal 2017
Brief RvC en Bestuurder met reactie op eindrapport interim-bestuurder d.d. 15 maart 2017	Projectplan stip op de horizon d.d. 30-3-2017
Brief RvC en Bestuurder over vastgestelde verbeterpunten d.d. 5 april 2017	(concept-) Notulen RvC periode januari 2015 - mei 2017
Jaarplan WSW 2017	Jaarplan 2017 en INK (concept)
Adviesrapport Kienbaum d.d. 20 februari 2017	Logboek empowerment d.d. 20 april 2017
Aanvullend memo expertonderzoek Kienbaum d.d. 7 april 2017	Nieuwsbrief RvC WSW d.d. 10 mei 2017
Verslag zelfevaluatie RvC WSW d.d. 1 maart 2017	Brief aan OR van RvC (adviesaanvraag) d.d. 9 mei 2017
Competenties topstructuur WSW - bijdrage OR d.d. 2 januari 2017	Reactie mdw's op rapport Kienbaum en eindrapport interim-bestuurder d.d. 7 maart 2017
Rapportage medewerkersonderzoek WSW maart - april 2017	Transitieplan WSW def. versie d.d. 1 juni 2017
2016 EY Managementletter WSW d.d. 28 november 2016	Memo aan RvC – Reactie bestuur en KMO op adviesrapport Kienbaum d.d. 7 maart 2017

Bijlage B Gehanteerd normenkader

Om de opzet van de door WSW voorgenomen verbetermaatregelen te kunnen beoordelen is een referentiemodel opgesteld. Dit model is gebaseerd op literatuuronderzoek en ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

Verbetermaatregel	Criterium
Cultuurverandering	De sense of urgency (over het waarom en wat er opgelost moet worden) wordt gevoeld
	De sense of urgency wordt gedeeld
	Er is een visie met een heldere motiverende richting
	Er is voldoende psychologische veiligheid om nieuw gedrag (empowerment) aan te leren
	Het bestuur toont voorbeeldgedrag (coachend leiderschap)
	Successen worden gevierd
	Veranderingen worden verankerd
Coachend leiderschap	Leidinggevend beschikken over juiste competenties (juiste competentieprofielen, beschikbaarheid trainingen coachend leiderschap, potentiële geschiktheid)
INK-model	Het model ondersteunt de gewenste veranderingen

Bijlage C Reactie bestuur en RvC

Ons kenmerk ES/EW/RP-20170619
Onderwerp Reactie WSW op conceptrapport governance audit
Datum 19 juni 2017



Autoriteit woningcorporaties
t.a.v. de heer drs. E.C. Baaijens RA EMIA
Postbus 16191
2500 BD DEN HAAG

Geachte heer Baaijens,

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) heeft een governance audit uitgevoerd naar aanleiding van het eindrapport van een interim-bestuurder van WSW. In deze audit stond centraal of de door WSW voorgenomen verbetermaatregelen voldoende zijn om tijdig de gewenste verandering in de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing te realiseren. Het functioneren van het bestuur en het interne toezicht is in het licht van deze gewenste verandering eveneens beoordeeld door de Aw. In het rapport over de governance audit beschrijft de Aw haar bevindingen en doet een viertal aanbevelingen aan WSW.

Het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) van WSW spreken hun waardering uit voor de zorgvuldige wijze waarop de Aw haar onderzoek heeft verricht. In deze brief geven het bestuur en de RvC, aan de hand van de in het rapport opgenomen aanbevelingen, een reactie op het rapport.

Reactie op aanbevelingen

Uw eerste aanbeveling is om tijdens de transitiefase in overleg met de medewerkers te gaan over de gevolgen van het driehoofdig bestuursmodel en medewerkers actief te betrekken bij het beheersen van de gepercipieerde risico's en het zoeken naar mogelijke oplossingen om de belangrijkste zorgen weg te nemen.

De RvC zal in de periode tot het nemen van het besluit door de RvC over het toekomstige bestuursmodel en daarna gedurende de transitiefase uitvoering geven aan deze aanbeveling. Het bestuur zal de transitie faciliteren en actief binnen de organisatie het bestuursmodel uitdragen. Wij zullen hiertoe het overleg met de medewerkers aangaan in een vorm die wij in nauw overleg met de ondernemingsraad en manager P&OO op korte termijn nader zullen bepalen.

Uw tweede aanbeveling is om de aanvullende competenties uit de notitie 'Competenties topstructuur WSW' van de ondernemingsraad op te nemen in de profielen voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurders.

De RvC is conform uw aanbeveling voornemens om deze aanvullende competenties op te nemen in de profielen van de nieuwe bestuurders. De profielen worden daarbij voorgelegd aan de ondernemingsraad en de achtereenvolgende van WSW waarna, tegelijkertijd met besluitvorming over het toekomstig bestuursmodel, vaststelling van de profielen kan plaatsvinden.

Uw derde aanbeveling is om de gehele remuneratiecommissie te vervangen. U constateert in uw rapport dat een vernieuwing in de RvC goed aansluit bij de maatregelen die tijdens de gehouden interviews zijn genoemd in relatie tot herstel van vertrouwen in de RvC. U merkt op dat vernieuwing in de samenstelling van de RvC nodig is en snel doorgevoerd moet worden, zonder de continuïteit te

Ons kenmerk ES/EW/RP-20170619
Onderwerp Reactie WSW op conceptrapport governance audit
Pagina 2/2

bedreigen. Een volledige vernieuwing van de RvC vindt u niet gewenst vanwege de continuïteit van het interne toezicht in zowel de transitiefase als daarna. U geeft aan dat continuïteit gewaarborgd blijft door vast te houden aan het schema van aftreding en vervanging, waarbij vervanging van de gehele remuneratiecommissie nodig is voor het herstel van vertrouwen.

De RvC heeft enige tijd geleden vastgesteld dat ook vernieuwing in de RvC gewenst is. Zoals u ook aangeeft in uw rapport heeft de RvC besloten om het aftreedrooster te gebruiken om te vernieuwen en tegelijkertijd de continuïteit te borgen. Beoogd is dat in 2017 een nieuw lid zal toetreden tot de RvC, per 1 januari 2018 een nieuwe voorzitter en per 1 januari 2019 opnieuw een nieuw lid. In 2019 zullen hierdoor drie van vijf huidige leden (inclusief de voorzitter) geen deel meer uitmaken van de RvC van WSW.

De RvC is voornemens om, in aanvulling op de genoemde vernieuwing, conform uw aanbeveling de gehele remuneratiecommissie te vervangen. De remuneratiecommissie bestaat uit twee leden van de RvC, een voorzitter en een lid. De RvC streeft ernaar dat de in 2017 nieuw te benoemen commissaris zo snel als mogelijk het huidige lid van de remuneratiecommissie opvolgt. De voorzitter van de remuneratiecommissie zal zo spoedig mogelijk binnen de RvC van portefeuille wisselen en zal een ander lid van de RvC in de remuneratiecommissie plaatsnemen.

Uw vierde en laatste aanbeveling is om in aanvulling op het jaarplan 2017 een meerjarenplan of -perspectief voor de cultuurverandering te ontwikkelen. In uw rapport staat dat dit nodig is om een bestendige lijn te creëren en te bewaken, inzicht te bieden in noodzakelijke meerjarige acties die het jaarplan 2017 overstijgen en om nieuwe bestuurders zich daaraan te laten committeren.

Deze aanbeveling wordt onderschreven. Het bestuur zal in het jaarplan 2018 een meerjarig perspectief voor de gewenste bedrijfscultuur opnemen. Het meerjarenperspectief bevat de noodzakelijke acties zoals verwoord in onze brieven aan u van 15 maart 2017 en 5 april 2017. Daarbij is de insteek om medewerkersonderzoeken te benutten om de voortgang van de cultuurverandering te monitoren en zo nodig aanvullende acties te nemen.

Tot slot

In de afgelopen periode zijn stappen gezet. De uitvoering van de aanbevelingen ondersteunen de ingezette richting.

Met vriendelijke groet,
Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw



drs. E. Wilders
bestuurder WSW



mr. Els H. Swaab
voorzitter Raad van Commissarissen WSW

Dit is een uitgave van de

Autoriteit Woningcorporaties

Inspectie Leefomgeving en Transport

Postbus 16191 | 2500 BD Den Haag
088 489 00 00

www.ilent.nl

@inspectieLenT | @ILenT_Aw

Juni 2017