

Visie op toezicht en bestuur

Raad van commissarissen en bestuur Woonmeij

Vastgesteld door raad van commissarissen en bestuur: 6 februari 2018

Inleiding

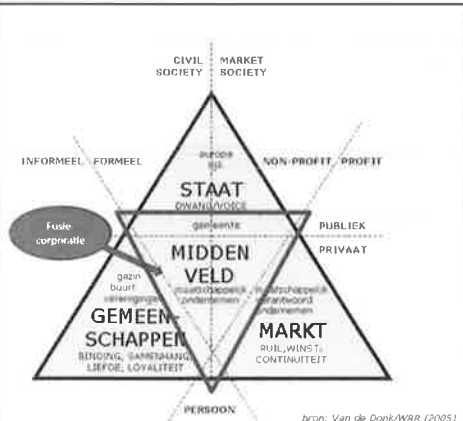
Met invoering van de Woningwet per 1 juli 2015 is het 'speelveld' voor woningcorporaties veranderd. Dat heeft ook impact op de taak van commissarissen. In de Woningwet staat dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. Deze drie belangen kunnen door elk lid van de raad van commissarissen (RvC) verschillend geïnterpreteerd worden en de drie te behartigen belangen kunnen op gespannen voet staan met elkaar. Daarom is het wenselijk dat de RvC en het bestuur met elkaar het gesprek voeren over een visie op toezicht en bestuur. In de Governancecode woningcorporaties die per 1 mei 2015 van kracht is, is afgesproken dat corporaties een visie op toezicht en bestuur opstellen.

Naast een visie op toezicht en bestuur is van belang dat het intern en extern toetsingskader helder is van belang voor de werking van good governance. Daarmee kunnen voorstellen van het bestuur worden getoetst en kan de besluitvorming worden onderbouwd. Dat intern en extern toetsingskader is ook in dit document opgenomen.

Positie van Woonmeij

Onze visie op toezicht en bestuur hangt samen met onze visie op de rol en de positie van woningcorporaties. De RvC en het bestuur zien Woonmeij in de positie van het middenveld. Het maatschappelijk ondernemen staat centraal en hier wordt primair naar gehandeld. Om een succesvolle maatschappelijke onderneming te zijn, richt de corporatie haar activiteiten op de volkshuisvestelijke vraagstukken binnen de gemeenschappen van de sociale en kwetsbare doelgroepen. Daar gaan we voor en daar staan we voor. En daarover willen we ons ook verantwoorden. Naast belangen van huurders hebben we als corporatie ook een breder volkshuisvestelijk belang van overheden te bedienen. Met gemeenten identificeren we de volkshuisvestelijke opgave, maken we prestatieafspraken en aan het Rijk leggen we verantwoording af. Met marktpartijen en maatschappelijke organisaties werken we samen om onze innovatie en realisatiekracht te versterken in het belang van de huurders en de gemeenten. Daarbij staat de vraagbehoefte van de huurders, zoals het verbeteren van de connectie met zorg, centraal. In de dynamiek van het maatschappelijk middenveld hebben we een aanjaagrol en werken we samen zonder de rol van de markt, de overheden en de maatschappelijke organisaties over te nemen.

Woonmeij is met haar kernactiviteiten gericht op huurders en woningzoekenden in de gemeenten Meierijstad, Sint Michielsgestel en Vught die op Woonmeij zijn aangewezen voor een betaalbare, goed onderhouden en energiezuinige woning. De uitvoering van deze maatschappelijke taak moet op efficiënte en effectieve wijze gebeuren. Daar wordt op getoetst. Onze activiteiten zijn gericht op maatschappelijk rendement binnen de leefwereld van onze huurder: prettig thuis in een leefbare omgeving. Over onze prestaties leggen we verantwoording af aan onszelf, de huurders, de lokale samenleving en de Rijksoverheid. De markt biedt speelruimte, de Woningwet en met name het BTIV en de RTIV het handelskader. Voor de realisatie van de volkshuisvestelijke opgave werken we samen met marktpartijen maar we gaan ons niet gedragen naar marktpartijen.



Als bestuur en RvC van Woonmeij hebben we te maken met afwegingen van meervoudige belangen. We werken binnen het handelingskader van de Woningwet, het BTIV en de RTIV; we toetsen ons maatschappelijk ondernemerschap wat betreft efficiëntie, effectiviteit, risicobeheersing en continuïteit op een zakelijke, marktgerichte wijze en we willen het maatschappelijk rendement in de leefwereld van onze bewoners nadrukkelijk terugzien in onze activiteiten. De belangen van onze huurders en woningzoekenden zijn in de afwegingen het belangrijkste uitgangspunt. Hiernaast worden ook het algemeen belang, de lokale volkshuisvestelijke belangen en het belang van de continuïteit van de organisatie meegenomen in de afwegingen. Daarover voeren we met elkaar de dialoog.

Vertrouwen als uitgangspunt voor toezicht en bestuur (governance)

De RvC en de directeur-bestuurders kiezen bij de invulling van het governance-model nadrukkelijk voor handelspraktijken gebaseerd op vertrouwen, toegankelijkheid en begrip. Voor de leden van de RvC zijn de formele rollen van interne toezichthouders zoals aangegeven in de Governancecode helder (toezicht houden, sparringpartner zijn en goed werkgeverschap). Voor de uitvoering van deze rollen is echter vertrouwen nodig tussen de RvC-leden onderling en tussen de RvC-leden en de bestuurders. Vertrouwen is in de ogen van de RvC-leden en de bestuurders een relationeel begrip, iets wat samen opgebouwd moet worden. Het gevoel van vertrouwen wordt opgebouwd door intuïtie en ervaring. Het is gebaseerd op wederkerigheid, verbondenheid en transparantie. Vertrouwen geven is iets los durven laten, waarbij het gevoel ontstaat dat kwesties bij degene aan wie vertrouwen wordt toegekend, in goede handen zijn. Voor de toetsing daarvan is en blijft de controlerende rol van de RvC van belang en zal ook als zodanig door de RvC worden ingevuld.

Zowel de bestuurders als de RvC-leden realiseren zich dat Woonmeij opereert in een maatschappelijke omgeving waarin huurders en stakeholders nadrukkelijke verwachtingen hebben, niet alleen zakelijk maar ook in moreel opzicht. Dat vraagt bij de bestuurders en RvC om morele sensitiviteit. Sommige gedragingen kunnen niet, sommige wel en bij twijfel is afstemming met elkaar nodig. De RvC zal het moreel kompas borgen en 'afwijkend gedrag' van de bestuurders of individuele leden van de RvC agenderen en bespreken met elkaar.

De RvC streeft naar een goede onderlinge samenwerking (teamwork) en een goede samenwerking met de directeur-bestuurders. De basis van een goede samenwerking is vertrouwen. Dit is onder andere gebaseerd op de verwachtingen van elkaars gedrag. De RvC geeft de directeur-bestuurders vertrouwen en de directeur-bestuurders laten zien dat zij het vertrouwen waar maken. Indien het gedrag niet wederzijds congruent is spreken de RvC-leden en de directeur-bestuurders elkaar aan. De RvC communiceert duidelijk naar de directeur-bestuurders en waakt ervoor dat zij in balans blijven en geen blok vormen. De RvC-leden zijn aanspreekbaar, staan op gepaste afstand en handelen met betrokkenheid waarbij zij zorgen dat de directeur-bestuurders in positie blijven en dat de leden van de RvC niet op de stoel van de directeur-bestuurders gaan zitten. Richting de organisatie, de huurdersorganisatie en de andere stakeholders stellen zij zich open op, waarbij zij wel enige terughoudendheid zullen tonen.

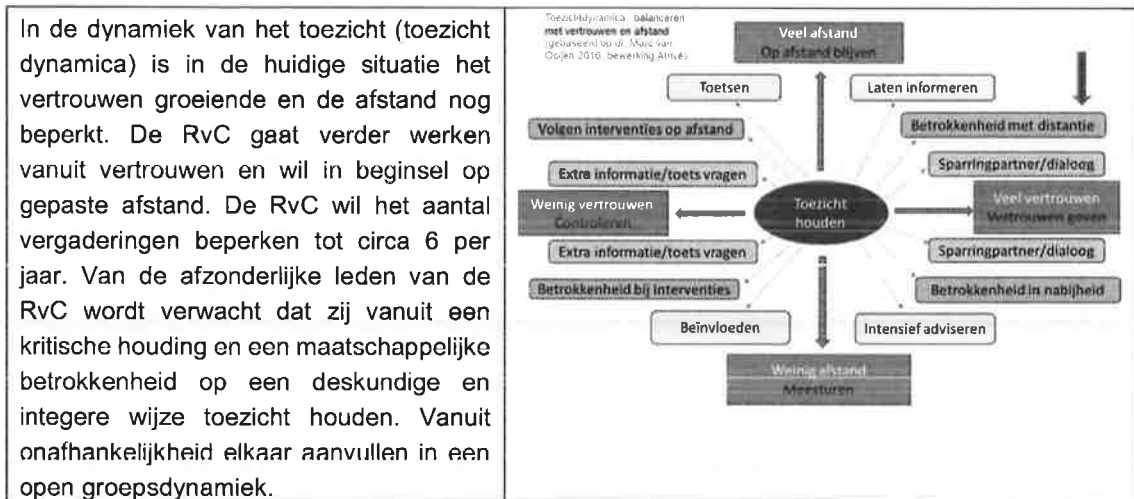
Betrokkenheid met distantie en de meerwaarde van de RvC

De RvC ziet haar meerwaarde in haar rolinvulling als volgt:

- Scherp houden van de bestuurders en stimuleren lerend vermogen
- Toets maatschappelijke discussie
- Extra veiligheidsklep voor kwalitatieve besluitvorming
- Bewaken van de belangen van de corporatie
- Toetsen van koershouden van de corporatie

De RvC vindt de sparringpartnerrol heel belangrijk, zeker gezien de grote veranderingen die Woonmeij met zich meebrengt. Hierbij vindt de RvC het belangrijk om op een gepaste afstand te blijven waarbij ze vooral als sparringpartner wil dienen op strategisch niveau.

De RvC wil zich als volgt positioneren:



Specificatie rol en rolinvulling RvC:

Rol RvC-leden	Houding RvC-leden: werken vanuit vertrouwen
1. Toezichthoudende en controlerende rol (bewaken uitvoering conform ondernemings-plan; continuïteit bewaken; onafhankelijkheid; oog voor externe legitimering; gericht doorvragen bij de controller).	Kritische houding, kritische vragen stellen. Op constructieve wijze luis in de pels zijn richting de directeur-bestuurders. Toetsen op aannemelijkheid behaalde resultaten en bevindingen van controller. Actief zijn in het ophalen van signalen.
2. Sparringpartner rol (klankborden met de directeur-bestuurders; aanscherpen beleid en uitvoering. Bespreken van het stakeholder management en de invulling van de relatie met de organisatie (MT, medewerkers) huurdersorganisatie, gemeente en andere stakeholders).	Goed samenspel tussen RvC-leden onderling en richting de directeur-bestuurders. Positief kritisch opereren. De eigen waarnemingen van RvC-leden ten aanzien van de relatie met de organisatie, de huurdersorganisatie, de gemeenten en andere stakeholders, bespreken. Zorgen dat het publieke belang niet wordt verwaarloosd.
3. Werkgever rol (ruimte bieden, draagvlak vergroten, zorgen dat de directeur-bestuurders hun rol kunnen vervullen en afspraken maken over gewenste resultaten en persoonlijke ontwikkeling). Zorgen voor countervailing power in de organisatie	Zorgen voor een veilige, constructieve sfeer waarin de directeur-bestuurders optimaal hun taken kunnen uitoefenen. Ondersteuning van de positie van de bestuurders zowel intern als extern. Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en daar ook bevindingen van MT in betrekken.
4. Moreel kompas bieden, elkaar uit de comfort zone halen en voorkomen dat een RvC-lid of een bestuurder te dominant wordt. Alert zijn op integriteitkwesities. Van de voorzitter mag worden verwacht dat hij het voortouw neemt.	Elkaar aanspreken op gedrag en houding. Kritische zelfevaluaties waarin de effectiviteit van de groepsdynamiek aan de orde komt maar ook de individuele rolinvulling en ontwikkelpunten van de RvC-leden en integriteitsvraagstukken.

Om de rol als RvC goed te kunnen invullen zal de RvC zichzelf ook voorzien van informatie, reflectie en verantwoording. Daarvoor worden de volgende acties ondernomen:

1. Er is een keer per jaar overleg met de leden van het teamleidersoverleg, de ondernemingsraad, de huurdersorganisatie en de wethouder of het college van B&W van de gemeenten.
2. De RvC informeert zichzelf door middel van het organiseren van een jaarlijkse thematische bijeenkomst.
3. De leden van de RvC doen aan bijscholing over actuele ontwikkelingen in de corporatiesector.
4. Jaarlijks wordt een zelfevaluatie uitgevoerd (eens in de twee jaar onder externe begeleiding).
5. De RvC legt over haar eigen activiteiten verantwoording af in het jaarverslag van Woonmeij.
6. Daarnaast heeft de auditcommissie van de RvC minimaal 1x per jaar overleg met controller en de accountant. (financieel reglement)

Visie op besturen

De directeur-bestuurders zijn statutair directeur-bestuurder en "besturen de organisatie". De directeur-bestuurders werken vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie, die zijn vastgelegd in het ondernemingsplan. Van de missie en visie zijn de maatschappelijke en financiële doelstellingen voor de komende jaren bepaald. Zoals reeds eerder vermeld, zijn de directeur-bestuurders verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvC.

Houding en rolinvulling directeur-bestuurder

Van de bestuurders wordt in de governance van de organisatie verwacht dat zij, vanuit hun eigen professionaliteit en verantwoordelijkheid, zelfstandig de doelstellingen van Woonmeij realiseren. Daarbij nemen zij nadrukkelijk de belangen van huurders, woningzoekenden en overige stakeholders mee en houden zij rekening met de volkshuisvestelijke opgave van de gemeenten. De RvC verwacht dat de bestuurders leiderschap tonen in het aanpakken van vraagstukken van huurders en stakeholders en dat zij daarvoor erkenning en waardering krijgen van klanten en stakeholders.

De directeur-bestuurders richten een professionele, effectief en efficiënt functionerende werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Zij hechten belang aan het stimuleren van een veilige werkomgeving en het aanzetten tot persoonlijke ontwikkeling. De verwachting is dat een tweehoofdig bestuur de ontwikkeling van nieuwe inzichten stimuleert. Een tweehoofdig bestuur zorgt er tevens voor dat er geen tunnelvisie dan wel een 'alleenheerschappij' van een bestuurder ontstaat. Van de bestuurders wordt verwacht dat zij zowel intern als extern zorgen voor draagvlak, welke niet gebaseerd is op hiërarchie. De RvC, zowel collectief als de commissarissen individueel, functioneert op dit aspect als klankbord.

De directeur-bestuurders informeren de RvC actief over de werkelijke situatie en erkennen risico's en problemen. De informatie die zij verstrekken is vanzelfsprekend feitelijk juist en zo volledig als nodig is voor de RvC om haar toezichthoudende functie ten volle te kunnen uitoefenen. De bestuurders informeren de RvC hoofzakelijk over strategische aangelegenheden en bespreken zaken op operationeel niveau eerst onderling. Hierbij vertonen de bestuurders en commissarissen een zekere mate van rolvastheid.

Beoordeling bestuurder

Jaarlijks zullen op basis van het geformuleerde beleid de resultaten van de directeur-bestuurders worden beoordeeld. Daarvoor hanteert de RvC onder andere de volgende ijkpunten:

- De onderlinge samenwerking.
- Stabiliteit van en vertrouwen in de organisatie, het intern goed functioneren van de organisatie op het punt van de inrichting en werking van de organisatie.

- De behaalde resultaten zoals beloofd in het ondernemingsplan.
- De behaalde resultaten zoals beloofd in de fusie-effectrapportage.
- Het goed functioneren van de directeur-bestuurders als leider, externe vertegenwoordiger en boegbeeld van de organisatie: erkenning en waardering door klanten en stakeholders.

Goed werkgeverschap RvC

De RvC is verantwoordelijk voor goed werkgeverschap. Dat betekent dat naast de formele arbeidsrechtelijke zaken de RvC ook een zorgplicht heeft ten aanzien van de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van de directeur-bestuurders, zodat zij de taken optimaal kunnen uitvoeren. De directeur-bestuurders hebben op dit punt een proactieve rol waarbij persoonlijke opvattingen en gevoelens een signalerende functie hebben en bijdragen aan een goede oordeelsvorming. De RvC en de directeur-bestuurders checken periodiek de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van de directeur-bestuurders. De voorzitter van de remuneratiecommissie heeft hierin een initiërende en controlerende rol. Daarnaast vindt jaarlijks in het kader van functionering en beoordeling een gesprek plaats tussen de directeur-bestuurders en de selectie- en remuneratiecommissie over de geleverde en te leveren prestaties en over de ontwikkeling en ontwikkelingsbehoefte.

Woonmeij is lid van Aedes en de directeur-bestuurders volgen de ontwikkelingen in de branche. Daarnaast houden de directeur-bestuurders zich aan de richtlijnen van Aedes op het gebied van permanente educatie, governance en beloning. De directeur-bestuurders vinden het van belang zich regelmatig (bij) te scholen om de ontwikkelingen in- en buiten de corporatiesector actief te volgen. Hiervoor is een opleidingsbudget beschikbaar.

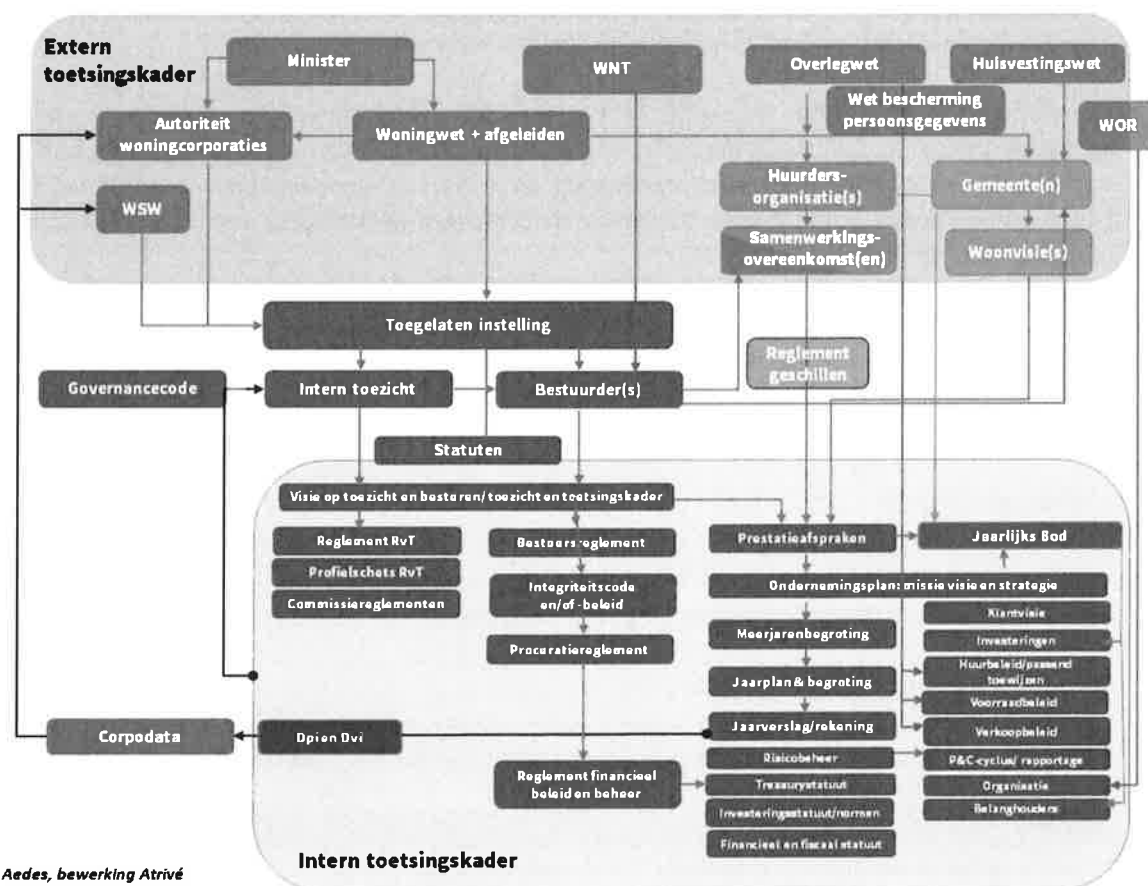
Intern en extern toetsingskader

De RvC heeft als belangrijke en steeds terugkerende taak het impliciet en expliciet goedkeuren van besluiten van het bestuur. Impliciet waar het bestuur zich verantwoordt over het gevoerde beleid en de effecten ervan en expliciet wanneer het besluiten betreft die om voorafgaande goedkeuring van de RvC vragen. Deze impliciete en externe goedkeuring verleent de RvC door voorgelegde besluiten te toetsen op basis van interne en externe parameters: het interne en externe toetsingskader. De meest relevante spelregels en beoordelingskaders waarmee de commissarissen van Woonmeij hun functie van toezichthouder gestructureerd en optimaal kunnen uitoefenen, zijn uitgewerkt.

De hier beschreven kaders spitsen zich toe op de 'hardware' van het toezicht houden. De RvC van Woonmeij realiseert zich dat goed toezicht ook vraagt om stilstaan bij vertrouwen, congruentie van gedrag en (zelf)reflectie. Deze 'soft controls' (gedragsaspecten en intuïtie) zal de RvC dan ook door laten klinken in de 'harde kader van het toezicht'. Het intern en extern toetsingskader vormt een belangrijke leidraad in de vormgeving van het toezicht- en toetsingsproces van de RvC. Bij de beoordeling van documenten en voorstellen is het van belang om te weten wat de 'formele' context is van het betreffende punt. Dat zal in een oplegger worden aangegeven door de bestuurders.

Het extern toetsingskader vormt dus het kader waarmee de RvC toezicht gaat houden. Daaronder vallen onder andere de Woningwet, de parameters gericht op de financiële positie zoals die door het WSW zijn gesteld en de Huisvestingswet. Het intern toetsingskader biedt een overzicht van de indicatoren, criteria en normen waaraan de activiteiten en de prestaties van de organisatie worden getoetst in relatie tot de doelen en de strategie. Denk aan het ondernemingsplan, de prestatieafspraken met gemeente en huurdersorganisatie en de governance documenten zoals het reglement financieel beleid en beheer. Onderstaand een overzicht van de onderdelen waaruit het externe en interne toetsingskader bestaat. In bijlage 1 volgt een toelichting op enkele onderdelen. Jaarlijks wordt het kader geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Bijlage 1: Toezicht- en toetsingskader



Extern toetsingskader

Zoals elke toegelaten instelling dient de fusieorganisatie zich aan de Woningwet (juli 2015, Veegwet 2017) te houden. Daarnaast vormen het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV 2015), de Aedescode (2011), de Governancecode Woningcorporaties (2015), Reglement deelname WSW en de Wet Normering Topinkomens onderdelen van het externe toetsingskader voor toegelaten instellingen. Een corporatie valt net als elke andere onderneming onder allerlei wetten en regels, zoals Milieuwetgeving, fiscale wetgeving en sociale wetgeving. Ook dit is onderdeel van het externe toetsingskader. In deze bijlage gaan we alleen in op de voor de branche specifieke wet- en regelgeving. Ook de woonvisies van de gemeente Meierijstad, Sint Michielsgestel en Vught zijn kaderstellend voor de volkshuisvestelijke opgave van Woonmeij. De corporatie maakt op basis van de woonvisie samen met de gemeenten waarbinnen de corporatie werkzaam is, en bewonersorganisatie, prestatieafspraken.

Intern toetsingskader

Het interne toetsingskader bestaat onder andere uit het stelsel van statuten en reglementen dat door Woonmeij zelf is opgesteld, waarbij een aantal al dan niet dwingende richtlijnen en voorschriften (wettelijk bepaald of gebaseerd op de bedrijfstakcodes) is gevolgd. Daarnaast is ook de samenwerkingsovereenkomst met de huurdersorganisaties een toetsingskader.

Woonmeij beschikt over een Integriteitscode en klokkenluidersregeling. In de integriteitscode staat beschreven welke regels worden gehanteerd om de integriteit van de corporatie te bevorderen en te waarborgen. De klokkenluidersregeling bepaalt hoe integriteitschendingen en andere misstanden kunnen worden gemeld en hoe de behandeling daarvan plaatsvindt.

De resultaatafspraken tussen de bestuurders en RvC zijn gekoppeld aan het ondernemingsplan en worden financieel vertaald in de begroting. De realisatie van het ondernemingsplan en de begroting worden gemonitord door periodieke rapportages en in de RvC-vergaderingen. Jaarlijks vindt een beoordelingsgesprek plaats tussen de bestuurders en een afvaardiging van de RvC, zijnde de remuneratiecommissie.

Met de meerjarenbegroting worden de toekomstplannen van Woonmeij en de invloeden van positieve of negatieve externe ontwikkelingen financieel inzichtelijk gemaakt. Indien nodig worden deze tussentijds bijgesteld. Deze worden verantwoord middels dVi en doorgerekend voor de komende jaren in dPi.

Toetsingsnormen

In het reglement financieel beleid en beheer en de onderliggende reglementen zijn financiële ratio's vastgesteld waarop investeringen worden getoetst. De concrete toetsingsnormen worden middels de kaderbrief jaarlijks voorafgaand aan de begroting vastgesteld.

Niet financiële toetsingsnormen

De niet financiële toetsingsnormen vloeien voort uit de ondernemingsstrategie. Daarin worden kpi's/ratio's vastgesteld ten aanzien van onderstaande aspecten. De toetsingsnormen worden jaarlijks vastgesteld in het jaarplan.

Ratio	Norm
Toetsingskader strategie (vastgelegd in het ondernemingsplan) (afwijkingen beargumenteerd mogelijk bij zichtbare maatschappelijke meerwaarde)	
Beschikbaarheid	Gelijke en voldoende slaagkansen
Betaalbaarheid	Passende prijs en woonlasten voor de doelgroep van beleid
Tevredenheid klanten	Minimaal KWH normen
Digitalisering (klantgemak)	Vastgelegd in jaarplan
Innovatie en vastgoedtransformatie (vastgelegd in meerjarenbegroting)	
Verduurzaming	Vastgelegd in jaarplan
Wonen & zorg (toenemende kwetsbaarheid)	Vastgelegd in jaarplan
Intern perspectief: betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers	
Betrokkenheid medewerkers	Meer dan voldoende
Ontwikkeling medewerkers	Resultaten teamontwikkeling zijn meer dan voldoende
Evaluatie sociaal plan	Criteria vastgelegd in sociaal plan
Stakeholdersperspectief: resultaten prestatieafspraken en beloften van fusie	
Resultaten prestatieafspraken	Vastgelegd in de prestatieafspraken
Beloften fusie	Vastgelegd in fusie-effectrapportage

Informatieprotocol

De informatievoorziening richting de RvC bestaat uit duidelijke en overzichtelijke notities. Deze worden vergezeld van een oplegnotitie waarin wordt aangegeven wat de status van de informatie is, wat daarbij

de relatie met het toezicht- en toetsingskader is, welk besluit wordt gevraagd en wat daarbij de impact is zowel financieel, portefeuille technisch, organisatorisch als maatschappelijk. Daarnaast wordt de RvC elk tertiaal voorzien van een voortgangsrapportage waarbij ook wordt verwezen naar de kritische succesfactoren en/of kritische prestatie-indicatoren.

De RvC toetst de informatie onder meer bij de externe accountant, de interne controller, de personeelsvertegenwoordiging (OR en Teamleiders), de huurdersorganisaties en de externe stakeholders. Daarnaast wordt informatie getoetst aan externe ontwikkelingen en biedt de periodieke visitatie ook een beeld van de maatschappelijke prestaties.

Communicatie

De leden van de RvC doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de RvC. Hetzelfde geldt voor uitspraken over de organisatie. De voorzitter van de RvC is het aanspreekpunt van de RvC, de voorzitter van het bestuur is het eerste aanspreekpunt voor de organisatie.

