

Visie op toezicht en bestuur

Raad van commissarissen en bestuur Woonmeij

Vastgesteld door raad van commissarissen en bestuur: 28 mei 2019

Inleiding

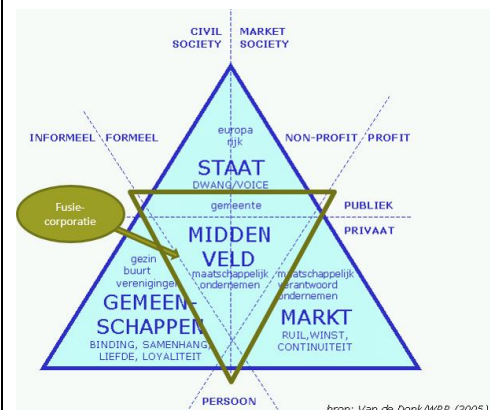
Met invoering van de Woningwet per 1 juli 2015 is het ‘speelveld’ voor woningcorporaties veranderd. Dat heeft ook impact op de taak van commissarissen. In de Woningwet staat dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk 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 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 en Sint Michielsgestel 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 handelingskader. 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 het bestuur 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 het bestuur. Vertrouwen is in de ogen van de RvC-leden en het bestuur 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 het bestuur 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 het bestuur 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 het bestuur 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 het bestuur. De basis van een goede samenwerking is vertrouwen. Dit is onder andere gebaseerd op de verwachtingen van elkaars gedrag. De RvC geeft het bestuur vertrouwen en het bestuur laat zien dat het het vertrouwen waar maakt. Indien het gedrag niet wederzijds congruent is spreken de RvC-leden en het bestuur elkaar aan. De RvC communiceert duidelijk naar het bestuur en waakt ervoor dat zij in balans blijft en geen blok vormt. De RvC-leden zijn aanspreekbaar, staan op gepaste afstand en handelen met betrokkenheid waarbij zij zorgen dat het bestuur in positie blijft en dat de leden van de RvC niet op de stoel van het bestuur gaan zitten. Richting de organisatie, de huurdersorganisatie en de andere stakeholders stellen zij zich open op, waarbij zij wel enige terughoudendheid zullen tonen.

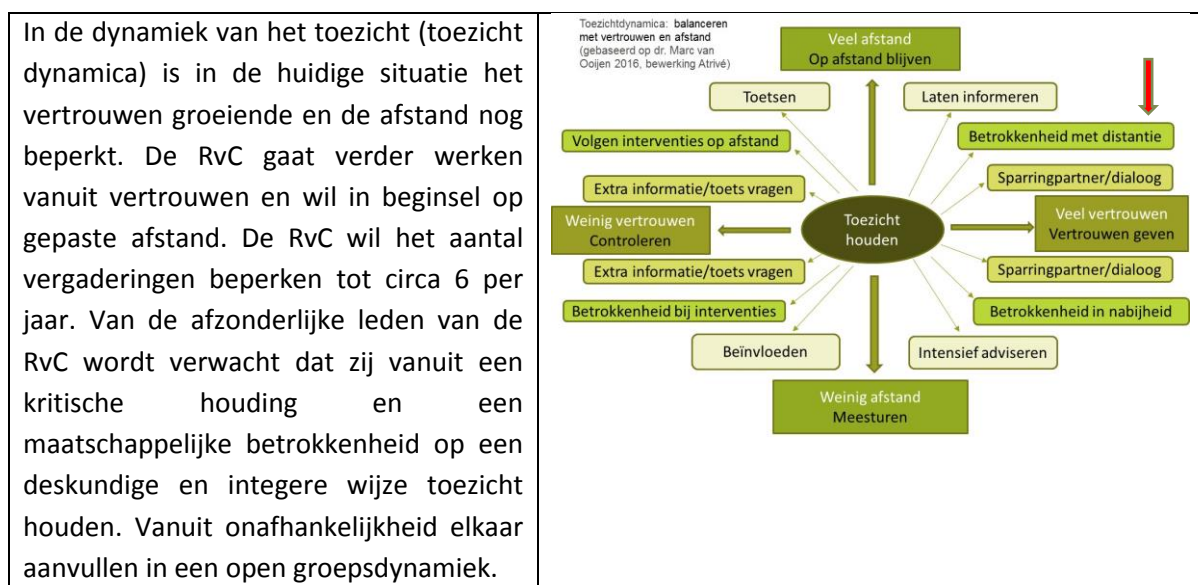
Betrokkenheid met distantie en de meerwaarde van de RvC

De RvC ziet haar meerwaarde in haar rolinvulling als volgt:

- Scherp houden van het bestuur 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, vooral op strategisch niveau, waarbij het wel op gepaste afstand wil blijven..

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 Koersplan; 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 het bestuur. Toetsen op aannemelijkheid behaalde resultaten en bevindingen van controller. Actief zijn in het ophalen van signalen.
2. Sparringpartner rol (klankborden met het bestuur; aanscherpen beleid en uitvoering. Bespreken van het stakeholder management en de invulling van de relatie met de organisatie (Teamleiders, medewerkers) huurdersorganisatie, gemeente en andere stakeholders).	Goed samenspel tussen RvC-leden onderling en richting het bestuur. 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 het bestuur zijn rol	Zorgen voor een veilige, constructieve sfeer waarin het bestuur optimaal zijn taken kan

<p>kan vervullen en afspraken maken over gewenste resultaten en persoonlijke ontwikkeling). Zorgen voor countervailing power in de organisatie</p>	<p>uitoefenen. Ondersteuning van de positie van het bestuur zowel intern als extern. Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en daar ook bevindingen van Teamleiders in betrekken.</p>
<p>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 integriteitskwesaties. Van de voorzitter mag worden verwacht dat hij het voortouw neemt.</p>	<p>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.</p>

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

Het bestuur is statutair directeur-bestuurder en “bestuurt de organisatie”. Het bestuur werkt vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie, die zijn vastgelegd in het Koersplan. Van de missie en visie zijn de maatschappelijke en financiële doelstellingen voor de komende jaren bepaald. Zoals reeds eerder vermeld, is het bestuur verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvC.

Houding en rolinvulling bestuur

Van het bestuur wordt in de governance van de organisatie verwacht dat het, vanuit de eigen professionaliteit en verantwoordelijkheid, zelfstandig de doelstellingen van Woonmeij realiseert. Daarbij neemt het nadrukkelijk de belangen van huurders, woningzoekenden en overige stakeholders mee en houdt het rekening met de volkshuisvestelijke opgave van de gemeenten. De RvC verwacht dat het bestuur leiderschap toont in het aanpakken van vraagstukken van huurders en stakeholders en dat het daarvoor erkenning en waardering krijgt van klanten en stakeholders.

Het bestuur richt een professionele, effectief en efficiënt functionerende werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Het hecht belang aan het stimuleren van een veilige werkomgeving en het aanzetten tot persoonlijke ontwikkeling. De verwachting is dat het bestuur de ontwikkeling van nieuwe inzichten stimuleert. Het bestuur zorgt er tevens voor dat er geen tunnelvisie dan wel een ‘alleenheerschappij’ van het bestuur ontstaat. Van het bestuur wordt

verwacht dat het zowel intern als extern zorgt voor draagvlak, welke niet gebaseerd is op hiërarchie. De RvC, zowel collectief als de commissarissen individueel, functioneert op dit aspect als klankbord.

Het bestuur informeert de RvC actief over de werkelijke situatie en erkent risico's en problemen. De informatie die het bestuur verstrekt is vanzelfsprekend feitelijk juist en zo volledig als nodig is voor de RvC om haar toezichthoudende functie ten volle te kunnen uitoefenen. Het bestuur informeert de RvC hoofzakelijk over strategische aangelegenheden en bespreekt zaken op operationeel niveau eerst onderling. Hierbij vertonen het bestuur en commissarissen een zekere mate van rolvastheid.

Beoordeling bestuur

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

- De onderlinge samenwerking tussen bestuur en RvC.
- 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 Koersplan.
- Het goed functioneren van het bestuur 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 het bestuur, zodat het de taken optimaal kan uitvoeren. Het bestuur heeft op dit punt een proactieve rol waarbij persoonlijke opvattingen en gevoelens een signalerende functie hebben en bijdragen aan een goede oordeelsvorming. De RvC en het bestuur checken periodiek de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van het bestuur. 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 het bestuur en de selectie- en remuneratiecommissie over de geleverde en te leveren prestaties en over de ontwikkeling en ontwikkelingsbehoefte.

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

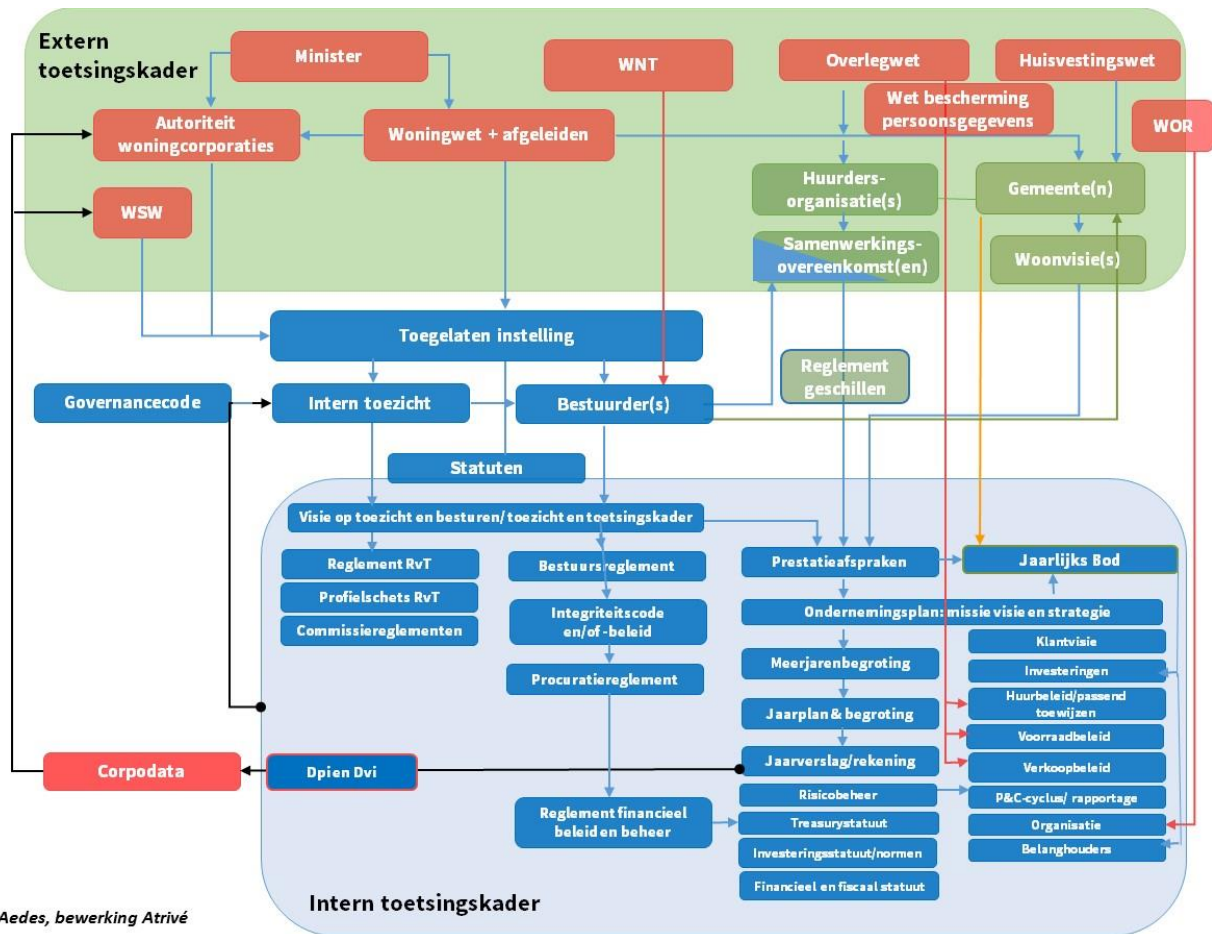
Intern en extern toetsingskader

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 het bestuur.

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 Koersplan, de prestatieafspraken met gemeenten 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



Aedes, bewerking Attribé

Extern toetsingskader

Zoals elke toegelaten instelling dient Woonmeij zich aan de Woningwet te houden. Deze is 1 juli 2015 van kracht geworden, maar inmiddels zijn hierin diverse wijzigingen (zoals de Veegwet uit 2017) doorgevoerd. Uitvoeringsregels van de Woningwet zijn o.a. het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en de Regeling Toegelaten instellingen volkshuisvesting. Andere onderdelen van het toetsingskader zijn de Governancecode Woningcorporaties, Reglement deelname WSW en de Wet Normering Topinkomens. 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 en, Sint Michielsgestel 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 de 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 het bestuur en RvC zijn gekoppeld aan het Koersplan en worden financieel vertaald in de begroting. De realisatie van het Koersplan en de begroting worden gemonitord door periodieke rapportages en in de RvC-vergaderingen. Jaarlijks vindt een beoordelingsgesprek plaats tussen het bestuur 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

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.