

Visie op toezichhouden en besturen

Woningbelang, februari 2022

SAMEN
(GE)WOON
GOED

WONINGBELANG



OPZET VISIE

1. Belang en verantwoording van deze visie
2. Positie Woningbelang en maatschappelijke meerwaarde
3. Gedeelde waarden RvC en bestuur
4. Visie op besturen
5. Visie op toezicht houden
6. Relatie RvC en bestuur
7. Informatievoorziening en verslaglegging
8. Toezichtkader
9. Belangrijke documenten voor toetsingsrol RvC
10. Inrichting en rolverdeling RvC
11. Tot slot



1. BELANG EN VERANTWOORDING VAN DEZE VISIE



Woningbelang is een woningcorporatie werkzaam op het terrein van de volkshuisvesting. Het bestuur en de raad van commissarissen (RvC) willen met Woningbelang als maatschappelijke organisatie, vraaggerichte ondersteuning bieden mensen die zelf niet of onvoldoende in staat zijn om zelfstandig een eigen ‘thuis’ te realiseren in termen van beschikbaarheid en betaalbaarheid.

Woningbelang wil een veilig en vertrouwd ‘thuis’ bieden aan mensen die dat nodig hebben. Daarmee voorkomt Woningbelang dat mensen in een uitzichtloze situatie terecht komen. Een ‘thuis’ bieden met vraaggericht ondersteuning aan mensen die op de woningmarkt worden uitgesloten (in termen van meedoen/participeren), is een belangrijke maatschappelijke meerwaarde van Woningbelang. Het hebben van een eigen ‘thuis’ is een belangrijke randvoorwaarde om iets van het leven te maken. Vanuit deze beoogde maatschappelijke meerwaarde stelt het bestuur in afstemming met de RvC een (meerjaren)strategie op. Het bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie. De RvC vervult de rol van intern toezichthouder waarbij de RvC niet alleen de realisatie van de strategie toetst maar ook toeziet op het functioneren van de interne organisatie en de rol van Woningbelang in het maatschappelijke krachtenveld. Naast de toezichthoudende rol vervult de RvC ook een rol als sparringpartner, ambassadeur en werkgever.

RvC en het bestuur willen deze opdracht en rolinvulling zo goed mogelijk en op transparante wijze invullen en handelen vanuit principes van **good governance**. Dat betekent dat:

- wij handelen vanuit gedeelde waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht en de daarop gebaseerde maatschappelijke doelen. Het belang van (toekomstige) huurders/bewoners staat voorop.
- wij eigen gezag ontlenen aan onze dienstbaarheid aan het publieke belang, daarop zijn we aanspreekbaar en leggen wij verantwoording af. We gaan daarover in dialoog met belanghebbende partijen
- tussen de RvC en het bestuur sprake is van een transparante rolinvulling en een gezonde open relatie die gebaseerd is op vertrouwen waarin we aanspreekbaar zijn op onze rolinvulling en ook ongemakkelijke kwesties bespreekbaar maken
- wij in deze visie niet alleen aandacht hebben voor het realiseren van de doelstellingen, maar ook ingaan op het toezicht en toetsingskader en
- wij aansluiten bij de vijf (basis)principes van goed bestuur en toezicht zoals die voor elke woningcorporatie gelden en verwoord zijn in de Governancecode (2020) van Woningcorporaties. Dat betekent dat we handelen vanuit professioneel bestuur en toezicht.

2. POSITIE EN MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

Woningbelang biedt een veilig en vertrouwd ‘thuis’ aan bewoners uit Valkenswaard en Bergeijk. Een ‘thuis’ bieden is meer dan een dak boven je hoofd. Wonen gaat om het hebben van een vertrouwd en veilig thuis in een leefbare en veilige buurt. Dat is een harde randvoorwaarde voor mensen om zich te ontwikkelen en iets van het leven te maken. In de gemeenten Valkenswaard en Bergeijk is Woningbelang een belangrijke aanbieder van sociale huurwoningen.

In een samenleving zullen altijd mensen zijn die op de woningmarkt worden buitengesloten en daardoor niet zelfstandig in staat zijn om een ‘thuis’ te realiseren. Deze mensen kunnen in een beschaafde samenleving niet aan hun lot worden overgelaten. Woningbelang wil zichtbaar zijn voor deze specifieke groep mensen en een ‘thuis’ met perspectief bieden. Daarmee levert Woningbelang een bijdrage aan de inclusieve samenleving en voorkomt maatschappelijke uitsluiting van de groep huishoudens die door Woningbelang wordt ondersteund.

Woningbelang draagt vanuit haar missie bij aan een sociale, gastvrije en veilige woonomgeving waar voor alle bewoners een vertrouwde plek is om te wonen. Woningbelang stimuleert daarbij de opbouw en versterking van het sociale netwerk en biedt passende ondersteuning aan bewoners die te maken hebben met (complexe) vraagstukken op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Woningbelang faciliteert ontmoetingsplekken en werkt samen met welzijns- en zorgorganisaties, gemeenten en andere woningcorporaties. Dat gebeurt vanuit de maatschappelijke waarden van ‘eigen kracht, eigen regie, eigen verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid van bewoners’. De samenwerkingsverbanden met andere organisaties zullen in toenemende mate aandacht vragen van het bestuur en de RvC.

Woningbelang is betrokken bij de huurders en de leefbaarheid in wijken en buurten. De organisatie vervult daarin een signalerende, samenwerkende, verbindende en faciliterende rol: ‘zorgen dat’ in plaats van ‘zorgen voor’. Dit doen we vanuit onze kernwaarden: “Samen (ge)woon goed”.

3. GEDEELDE WAARDEN RVC EN BESTUUR

Bij alles wat wij doen als bestuur en toezichthouders, houden wij de maatschappelijke doelen van Woningbelang voor ogen en hanteren we waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht om onze rol en taak goed te kunnen uitoefenen. Ook in de onderlinge samenwerking tussen bestuur en RvC hanteren we waarden en normen die bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht:

1. We handelen vanuit vertrouwen en werken met elkaar aan een open sociaal klimaat waarin we elkaar eerlijk en oprecht aanspreken en er ruimte is voor tegenspraak in een open dialoog.
2. Bestuur en RvC zijn consensus georiënteerd, maar blijven als individuen met een eigenstandige verantwoordelijkheid scherp op de eigen autonome oordeelsvorming.
3. Bestuur en RvC zijn zich bewust van de (lokale) omgeving waarin Woningbelang acteert, hebben zicht op maatschappelijke veranderingen, bespreken met elkaar signalen uit het lokale netwerk en gaan daarover ook het gesprek aan waar nodig.
4. We stimuleren elkaar om, naast het toezicht houden op de gestelde kaders, het goede strategisch gesprek te voeren over de toegevoegde waarde van Woningbelang (de maatschappelijke meerwaarde op termijn) en de realisatie van de gestelde doelen.

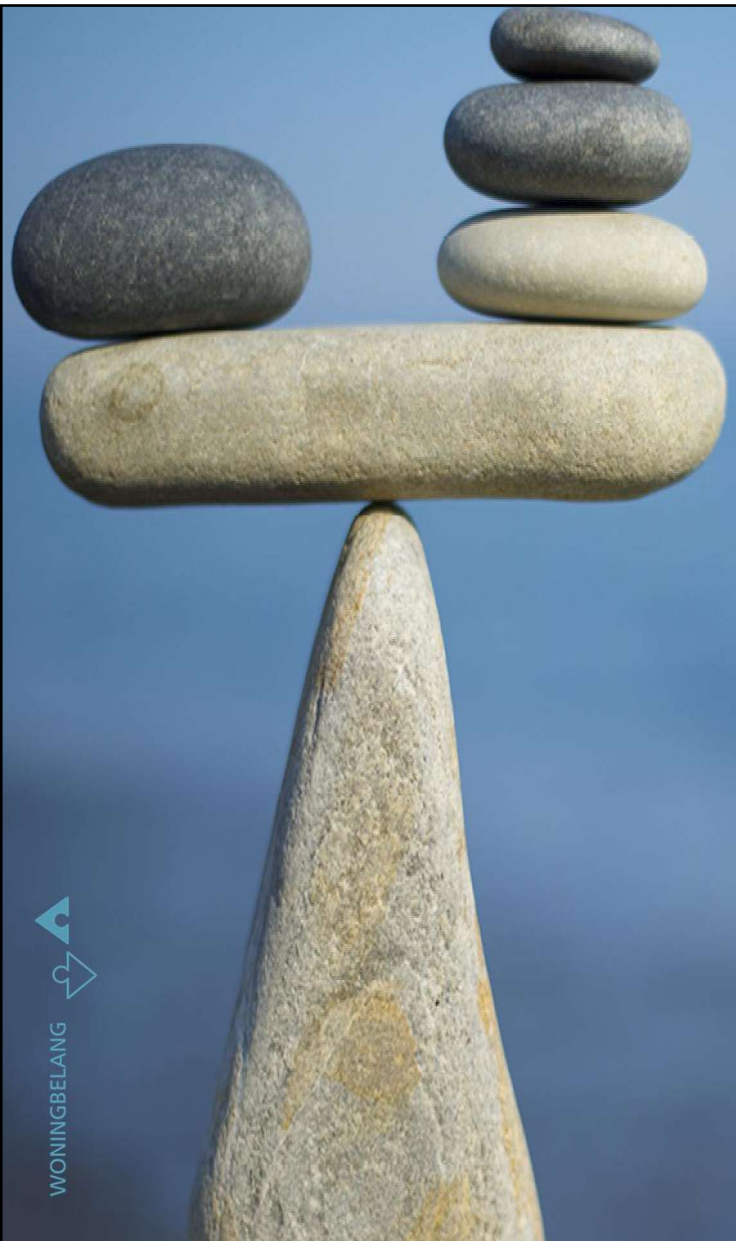


4. VISIE OP BESTUREN (DE ZAAK)

De bestuurder van Woningbelang is verantwoordelijk voor:



- De **strategievorming** (in samenspraak met de RvC en de belanghouders), het **realiseren van de gestelde doelen** en een toekomstbestendige (financiële) positie van de organisatie.
- De **positionering en profilering van Woningbelang** in het (lokale) maatschappelijk krachtenveld, daarin aandacht hebbende voor:
 - het zijn van een boegbeeld richting de gemeente, de bewoners, woningzoekenden en de belanghouders
 - het onderhouden van een vitale relatie met de huurdersorganisatie, gemeenten en andere belanghouders zoals zorg- en welzijnspartners
 - het oppakken van signalen vanuit de doelgroep en de samenleving
 - het signalen van (lokale) maatschappelijke ontwikkelingen die impact (gaan) hebben op de strategie en de positie van Woningbelang en deze bespreekbaar maken.
- **Adequate informatievoorziening** over zaken die van belang zijn voor de positie en de realisatie van de doelen. Daarbij expliciet de eigen overwegingen aangeven en de verwachtingen ten aanzien van de RvC.
- De **verantwoording richting de RvC**, zowel op de:
 - gestelde (wettelijke) kaders
 - realisatie van de gestelde doelen
 - rolinvulling in het maatschappelijk krachtenveld en de impact die dat heeft
 - waardering van bewoners, woningzoekenden, stakeholders en medewerkers
 - continuïteit en financiële bestendigheid van de organisatie inclusief de risico's en risicobeheersing.
- De **professionalisering van de organisatie**: zorgen dat de organisatie ook in staat is om gestelde doelen te realiseren en **goed werkgeverschap**, waaronder het bieden van een aantrekkelijk werkklimaat waarin medewerkers gemotiveerd zijn om de gestelde doelen te realiseren.



4. VISIE OP BESTUREN (DE PERSOON)

Passend bij de cultuur van de organisatie, de strategie van Woningbelang, de waarden en uitgangspunten die we met elkaar delen kenmerkt de **bestuursstijl** zich door:

- **Empathie:** voelsprietten uitzetten en je kunnen verplaatsen in de emoties en behoeften van de ander en daarop kunnen reflecteren zonder je eigen emoties of mening maar vanuit de vraag wat is er nodig voor een duurzame verbinding.
- Het **in verbinding blijven** staan met bewoners, woningzoekenden, belanghouders, medewerkers en de RvC en benaderbaar blijven.
- Vanuit deze verbinding **open staan voor de meningen en zienswijzen van anderen**, en deze mee te nemen in het komen tot zorgvuldige afwegingen en besluiten.
- **Zichtbaar zijn** in het maatschappelijk krachtenveld. In staat zijn grenzen te stellen en gemaakte keuzes te rechtvaardigen zodat deze als 'fair' worden ervaren.
- In de dialoog van oordeelsvorming en besluitvorming om kunnen gaan met het principe van **kracht & tegenkracht**. Zowel in het strategisch netwerk, het MT als in de relatie met de RvC, waarbij tegenspraak (feedback) wordt benut voor de algehele verbetering van de prestaties van Woningbelang.
- **Daadkracht, creativiteit** en **bereidheid om samen te werken**, om vanuit meerdere invalshoeken te komen tot het beste resultaat en passende oplossingsrichtingen.
- **Zelfkritisch vermogen** om op het eigen functioneren te kunnen reflecteren, hieruit lessen te trekken en ontwikkelstappen te zetten.

5. VISIE OP TOEZICHT HOUDEN (1/3)

De RvC is betrokken bij de bedoeling van Woningbelang en het realiseren van de beoogde **maatschappelijke meerwaarde**. De leden van de RvC:

- zijn aanspreekbaar en benaderbaar en leggen actief verantwoording af
- hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht van Woningbelang
- Hebben, daar waar zinvol, een actieve opstelling in het lokale netwerk en zoeken op gepaste wijze in afstemming met de bestuurder, de dialoog met interne en externe belanghebbenden
- zijn actief betrokken bij de **visie- en strategievorming**, waarin zij medeverantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn koers van Woningbelang
- zorgen voor hun eigen kennisontwikkeling.

Ten aanzien van de oordeelsvorming en besluitvorming hanteert de RvC de volgende uitgangspunten:

- Van elk RvC-lid wordt verwacht dat hij vanuit zijn eigen expertise punten bespreekbaar maakt. Besluiten worden in gezamenlijkheid genomen op basis van consensus.
- Om te komen tot zorgvuldige besluitvorming stimuleert de voorzitter de autonome oordeelsvorming van elk lid van de RvC.
- Het principe van kracht & tegenkracht geldt ook binnen de RvC. De toezichthouders zijn aanspreekbaar op het onderling functioneren. Door ruimte te bieden aan tegenspraak (o.a. door het stellen van kritische vragen) wordt 'groupthink' voorkomen.
- De leden van de RvC houden hun vakgebied bij en stimuleren elkaar om hun kennis te verbreden.



5. VISIE OP TOEZICHT HOUDEN (2/3)

Voor de **rolinvulling van toezicht houden** is van belang dat:

- De bestuurders zorgt voor adequate sturingsinformatie waarin sprake is van een KPI's van de prestaties en een analyse van de cijfers, waarin ook aandacht is voor de maatschappelijke doelen die wat minder met cijfers te onderbouwen zijn maar wel van belang zijn.
- De bestuurder de P&C-cyclus in acht neemt en verklaring biedt voor afwijkingen van realisaties ten aanzien van de begroting.
- De bestuurder rapporteert over de maatschappelijke impact en betrokkenheid van Woningbelang.
- Voorgenomen strategische besluiten van de bestuurder worden gekoppeld aan de strategie van Woningbelang op lange termijn (bijv. de samenwerking met maatschappelijke partners).

De rol van **klankbord & adviseur** (sparringpartner) wordt door de RvC vooral gezien als vragen stellen en goed luisteren. Om die rol goed te vervullen is van belang dat de RvC zich verbonden en betrokken voelt met de interne en externe stakeholders zoals:

- de ondernemingsraad en het MT
- de huurdersorganisatie en de huurders en woningzoekenden
- de gemeenten en
- de overige belanghouders.

De RvC streeft naar periodiek structureel overleg met de OR, het MT en de huurdersorganisatie om zich nader te verdiepen. Het overleg met de externe belanghouders gaat in afstemming met de bestuurder.

Rol toezichthouder

- De RvC van Woningbelang ziet de invulling van deze rol als zijn primaire taak. De RvC toetst de realisatie van de strategie aan de gestelde doelen en aan de beoogde meerwaarde op lange termijn.
- Daarnaast toetst de RvC of de beloftes richting huurders en woningzoekenden en belanghouders worden waargemaakt, of de continuïteit van de organisatie wordt gewaarborgd en medewerkers betrokken zijn en tot hun recht komen.

Rol klankbord & advies

- De RvC wil betrokken zijn bij de strategievorming zodat hij ook de bedoeling van de organisatie kan ondersteunen.
- Naast de rol van klankbord in de vergadering kan de bestuurder ook een beroep doen op de leden afzonderlijk.

5. VISIE OP TOEZICHT HOUDEN (3/3)

Wat betreft de rolverdeling van bestuur en RvC in het strategisch netwerk en de invulling van de ambassadeursrol, volgt de organisatie de Governancecode Woningcorporaties (2020):

- Het bestuur heeft de regie ten aanzien van de rolinvulling in het strategisch netwerk.
- Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen.
- Over dit beleid legt het bestuur verantwoording af aan de toezichthouders.
- Het bestuur is voortdurend in dialoog met de belanghebbenden en bevordert dat medewerkers van de organisatie eveneens een dialoog met belanghebbenden voeren.
- Ook de RvC heeft in afstemming met de bestuurder, met enige regelmaat overleg met de belanghebbenden.

Werkgeversrol:

- De remuneratiecommissie voert jaarlijks een beoordelingsgesprek met de bestuurder en haalt daarvoor input op bij de gehele RvC, het MT, de OR en de huurdersorganisatie. Ook kunnen externe stakeholders worden bevraagd in overleg met de bestuurder .
- RvC volgt daarin de beoordeling- en beloningscyclus.
- RvC maakt resultaatafspraken: niet alleen op de harde kant maar ook op de meer zachte maatschappelijke kant gekoppeld aan de strategische doelen.
- De RvC heeft ook oog voor de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder en gaat op gepaste wijze om met de ontwikkelingsbehoefte van de bestuurder.
- De remuneratiecommissie zorgt voor vastlegging van afspraken. Die worden gedeeld met de gehele RvC.

Rol in het (externe) netwerk

- De bestuurder neemt het voortouw in het netwerk.
- RvC weet wat er speelt in het (lokale) krachtenveld en legt signalen terug.
- Bestuurder kan een beroep doen op RvC-leden om positie in het netwerk te versterken.

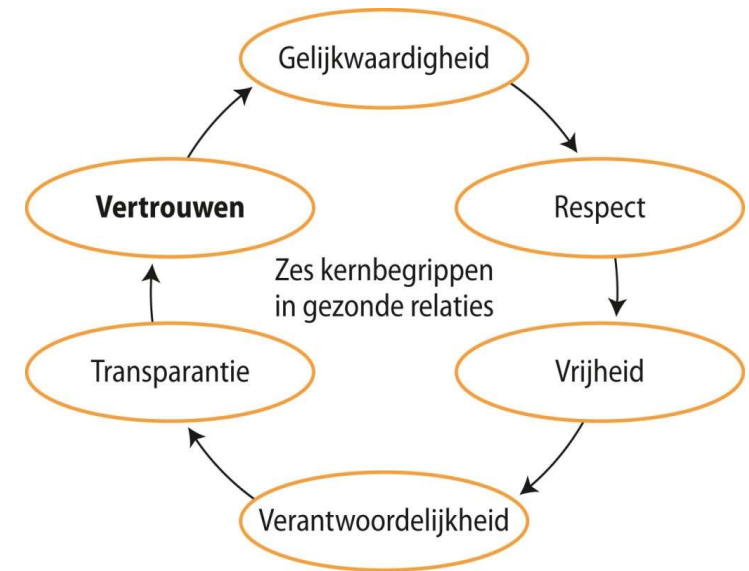
Rol werkgever

- Goed werkgeverschap, met actieve aandacht voor het leren en ontwikkelen van de bestuurder.
- Beoordelen en belonen.
- Bieden van comfort en vertrouwen.

6. RELATIE RVC EN BESTUUR

Ten aanzien van het **onderling functioneren** van de RvC en de relatie met de bestuurder streven RvC en bestuur naar:

- Een open klimaat waarin ruimte is om ervaren ongemak te benoemen en elkaar aan te spreken.
- Een onderlinge sfeer waarin ruimte is voor tegenspraak en kritiek die nader wordt verkend.
- Het naleven van de zes kernbegrippen van een gezonde relatie waarbij **vertrouwen** een sleutelbegrip is omdat dit een voorwaarde is voor voorspelbaarheid en doelmatigheid in de organisatie. Daarnaast zijn onze belangrijkste waarden **gelijkwaardigheid, respect, vrijheid, verantwoordelijkheid & transparantie**
- Een balans tussen hard controls en soft controls en de inzet van hard skills en soft skills.



SOFT SKILLS



Creativiteit:

- Out of the box
- Nieuwsgierigheid
- Verbeelding
- Vindingrijkheid



Samenwerken:

- Teamwork
- Van elkaar leren



Adaptiviteit:

- Omgaan met weerstand
- kritiek, verrassingen
- Aanpassingsvermogen
- Veranderingsbereidheid



Besluiten nemen:

- Overtuigen
- Meervoudige belangen afwegen



Vertrouwen en EQ:

- Emotionele impact
- Empathie



Probleem oplossen:

- Kritisch denken
- Onderzoeken



Communicatie:

- Taakgericht
- Mensgericht
- Feedback geven en ontvangen

7. INFORMATIEVOORZIENING EN VERSLAGLEGGING

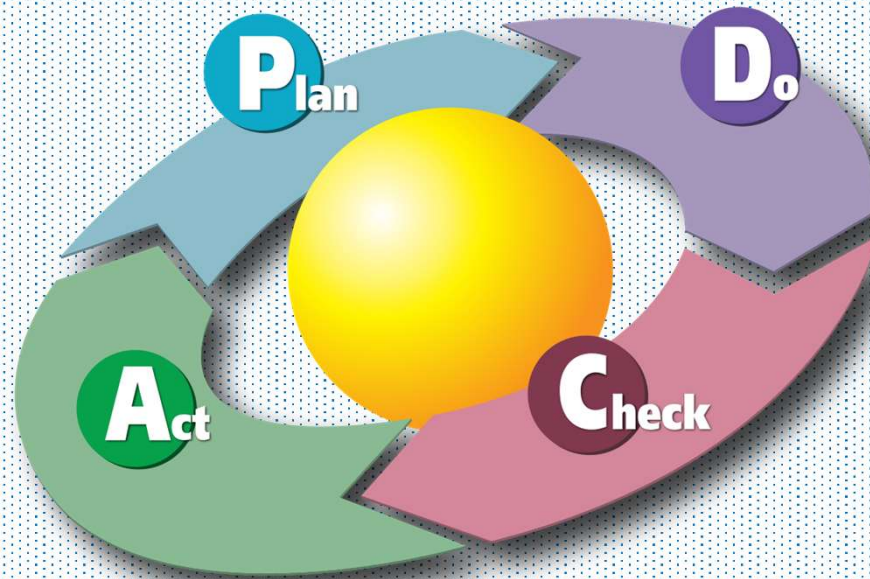
Ten aanzien van de **informatievoorziening**:

- Om de taken uit te kunnen voeren, is een goede informatievoorziening aan de RvC noodzakelijk. De regulering van de informatievoorziening is een taak van het bestuur. Het bestuur zorgt voor tijdige aanlevering van relevante informatie in algemene zin en in specifieke zin zorgt de bestuurder voor de informatie die nodig is voor oordeelsvorming en besluitvorming. Dit doet niets af aan de eigen onderzoeksplicht van de RvC-leden om relevante informatie te verkrijgen voor oordeelsvorming en besluitvorming.
- De informatievoorziening bestaat uit twee delen: intern en extern. Voor de interne informatie zal de RvC minimaal 1x per jaar een gesprek voeren met de OR en het MT. Daarnaast kan de RvC de controller raadplegen en is het wenselijk dat MT-leden afhankelijk van het bespreekpunt, op bepaalde momenten ook zaken toelichten in de RvC. Het is van belang dat de RvC zich een beeld vormt van de organisatie en de betrokkenheid van medewerkers.
- Wat betreft de externe informatievoorziening zal de RvC periodiek locaties bezoeken en in gesprek gaan met bewoners. Ook heeft de RvC periodiek overleg met de huurdersorganisatie. Van de RvC-leden wordt verwacht dat zij een goede maatschappelijke antenne hebben om maatschappelijke ontwikkelingen, sentimenten en omstandigheden te signaleren en de mogelijke impact daarvan te bespreken.

Agenda, vergadercyclus en verslaglegging

- De agenda wordt in goed overleg tussen de voorzitter van de RvC en de bestuurder opgesteld. Zij maken in goed overleg ook een vergadercyclus die aansluit op de P&C-cyclus en de beleidscyclus. De bestuurder is verantwoordelijk voor het opstellen van het verslag en het faciliteren van de RvC-vergadering.
- De agenda met onderliggende documenten wordt onder **regie van de bestuurder** tijdig verstuurd aan de RvC.
- De bestuurder zorgt voor:
 - het tijdig aanleveren van stukken voor oordeelsvorming en besluitvorming
 - het volledig zijn van de stukken en waar nodig voorzien van een bestuurlijke oplegger met overwegingen
 - indien van toepassing, getoetst aan gestelde kaders
 - een oplegnotitie bij besluitstukken met daarin aandacht voor de gemaakte afwegingen en de vragen aan de RvC
 - verslaglegging waarin aandacht voor de **overwegingen en/of argumenten**, die ten grondslag liggen aan de (goedkeuring op de) besluitvorming. Dit in het kader van zorgvuldigheid en verantwoording.

8. TOEZICHTSKADER



- De ambities en de maatschappelijke prestaties worden gemonitord en getoetst op basis van een scorecard.
- De kwaliteit van de outcome is een belangrijk legitimatie van de maatschappelijke meerwaarde van Woningbelang en een belangrijke basis voor de actualisatie van de strategie.
- Naast het toetsen van de maatschappelijke prestaties zal Woningbelang ook periodiek verslag doen van:
 - De financiële prestaties.
 - De kwaliteit van de interne processen.
 - Het oordeel van de bewoners en de woningzoekenden.
 - De ontwikkeling van de organisatie en de betrokkenheid van medewerkers.

9. BELANGRIJKE DOCUMENTEN VOOR TOETSINGSROL RVC

Extern toezichtkaders

- Woningwet en Veegwet
- Overlegwet
- Overige wet- en regelgeving zoals WNT, WOR et cetera
- Prestatieafspraken met gemeenten
- Samenwerkingsafspraken (of overeenkomsten) met stakeholders
- Cao Woningcorporaties
- Governancecode Woningcorporaties (2020)
- Uitkomsten visitatie
- Et cetera.

Intern toezichtkader

- Statuten Woningbelang
- Reglement RvC Woningbelang
- Bestuursreglement Woningbelang
- Visie op besturen en toezicht houden
- Reglement financieel beleid en beheer (investeringsstatuut en treasury statuut)
- Integriteitscode
- AO/IC
- Koers- en/of visiedocument
- Jaarplan (desbetreffende jaar)
- Beleid per resultaatgebied zoals huurbeleid, onderhoudsbeleid, belanghoudersmanagement
- Begroting (jaarlijks en meerjarig)
- Risicobeheersingssysteem
- Strategisch personeelsplan
- Kwartaalrapportages
- Kwartaalmeting met behulp van evaluatie- en eindverslag vanuit Krachtwerk
- Et cetera.

➤ Het toetsingskader is uitgewerkt in de bijlage bij dit document.

10. INRICHTING ROLVERDELING RvC



De regels voor de governance van de rechtsvormen vereniging, stichting, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij zijn per 1 juli 2021 veranderd door de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr). Binnen de corporatiesector is de professionalisering van het toezicht reeds met ingang van de Woningwet (2015) aangescherpt. Good governance vraagt van de RvC om een professionele rolinvulling met een heldere organisatiestructuur die zich kenmerkt door:

1. Een remuneratiecommissie. De voorzitter van de RvC kan niet de voorzitter van de commissies zijn, wel lid.
2. Een auditcommissie, bestaande uit twee leden van de RvC die periodiek overleg hebben met de bestuurder, de manager financiën en de controller.

Aandachtspunten:

- De voorzitter is het eerste aanspreekpunt van de RvC.
- De voorzitter van de RvC kan geen voorzitter zijn van een van de genoemde commissies. Dit om machtsconcentratie te voorkomen.
- Woningbelang is lid van Aedes en de VTW. Deze organisaties beschikken over voorbeeld reglementen van de bestuur en RvC en de commissies van de RvC.
- De expertises van de RvC zijn omschreven in de profielschets van de RvC.
- Professionalisering van de RvC betekent ook dragen van verantwoordelijkheid. Daar staat een redelijke vergoeding voor. Voor de hoogte van de vergoeding hanteert Woningbelang de richtlijnen van de VTW. De WNT is van toepassing op de beloning van de bestuurder.

11. TOT SLOT

- Deze visie op toezicht en besturen is opgesteld door het bestuur en de RvC van Woningbelang.
- Met het opstellen van deze visie geven wij invulling aan hoe we met elkaar om willen gaan, onze rol en verantwoordelijkheid en vooral de wijze waarop we sturen op de maatschappelijke meerwaarde van Woningbelang.
- Deze visie is niet statisch. De omgevingsdynamiek, wisselingen in bestuur en RvC maar bovenal de ontwikkelstappen die we samen zetten maakt dat deze visie een levend document is.
- Dit betekent concreet dat we om de twee jaar kijken of herijking van deze visie nodig is.

