

# Toezichtvisie

## Raad van Commissarissen en Bestuur

19 april 2022



# Inhoudsopgave

<b>1. Aanleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Aanpak</b>	<b>6</b>
<b>3. Context</b>	<b>8</b>
<b>4. Door maatschappelijke waarden gedreven</b>	<b>10</b>
4.1. Zichtbaar, aanspreekbaar, verantwoordelijk	10
4.2. Maatschappelijk maximaal presteren	10
4.3. Aansluiten bij onze kracht	10
<b>5. Het samenspel van bestuur en toezicht</b>	<b>12</b>
5.1. We geven het goede voorbeeld	12
5.2. We geven én verdienen vertrouwen	12
5.3. We zijn open en betrokken	12
5.4. We borgen een effectieve aanspreekcultuur	13
<b>6. Toezicht voegt waarde toe</b>	<b>15</b>
6.1. De raad als team en voorbeeld	15
6.1.1. Diversiteit	15
6.1.2. Passend gedrag	15
6.1.3. Zelfkritisch vermogen	15
6.2. De rollen van de raad	15
6.2.1. Toezichthouder	16
6.2.2. Adviseur	16
6.2.3. Werkgever	16
6.2.4. Ambassadeur	17
<b>7. Toezicht in de praktijk</b>	<b>19</b>
7.1. Toezicht op waarden en strategie	19
7.2. Toezicht op prestaties	19
7.3. Toezicht op risico's	19
7.4. Toezicht op belanghebbenden	20
7.5. Toezicht op governance	20
7.6. Toezicht op de accountant	20
<b>Toezicht- en toetsingskader</b>	<b>21</b>
<b>Noten</b>	<b>22</b>





# 1. Aanleiding



# 1. Aanleiding

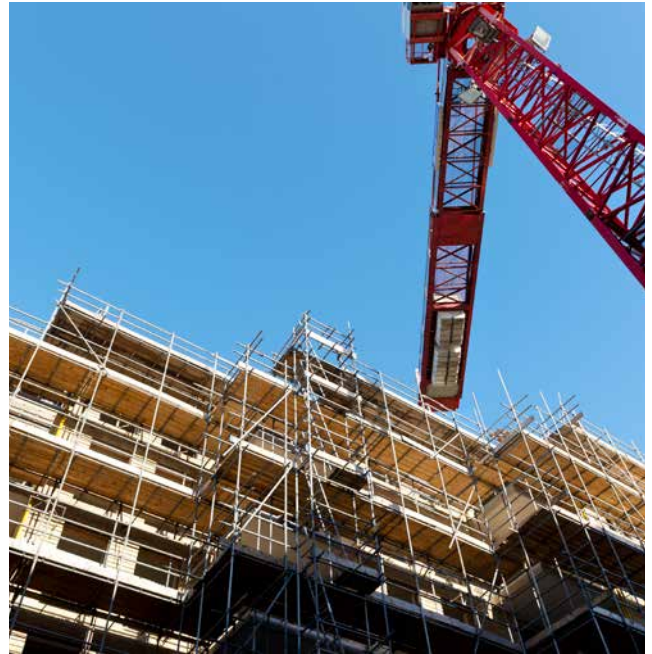
Al meer dan 100 jaar geven wij eigenzinnig en daadkrachtig invulling aan onze missie: iedereen, die vanwege een beperkt inkomen of kwetsbaarheid een beroep op ons doet, van betaalbare woonruimte voorzien in een leefbare omgeving. Een maatschappelijke opdracht die in al die jaren in essentie niet is veranderd. Maar de context en het krachtenveld waarin wij aan onze maatschappelijke opgave invulling geven, zijn wel aan verandering onderhevig. Het toezicht moet mee veranderen, en kent daarnaast ook z'n eigen ontwikkeling.

Na de parlementaire enquête<sup>i</sup> en de herziening van de Woningwet in 2015 heeft 'terug naar de basis' in het externe en interne toezicht veel aandacht gekregen. Sindsdien is het voldoen aan de criteria voor governance centraal gesteld. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) kwalificeert een goed functionerende governance als de belangrijkste waarborg voor goed presteren<sup>ii</sup>.

In het governancetoezicht had Aw de afgelopen jaren de focus op het functioneren van het bestuur, de raad van commissarissen en hun onderlinge samenwerking – als 'dragere' van goede governance. Door de focus op de governance van het externe en interne toezicht, hebben woningcorporaties vanaf 2015 het beschadigde vertrouwen van politiek en samenleving langzaam herwonnen<sup>iii</sup>. Per 1 juli 2021 is Aw bij governanceinspecties overgestapt van algemeen naar maatwerktoezicht.

De ontwikkelingen in onze maatschappelijke opgave en in het denken over goede governance zijn voor ons aanleiding geweest om in één beweging zowel onze strategie als toezichtvisie te herijken. In één beweging, omdat strategie en toezichtvisie onderling verbonden zijn, nu in beide het maatschappelijk presteren van Wooninc. centraal leidend is.





## 2. Aanpak



## 2. Aanpak

Ten behoeve van de herijking van strategie én toezichtvisie zijn onder externe begeleiding diverse werksessies georganiseerd waarin de raad is geïnformeerd over de actuele ontwikkelingen, en zijn met elkaar en met het bestuur actuele dilemma's besproken en gemeenschappelijke opvattingen ontwikkeld.

Waar in de werksessies rond strategie de veranderingen in onze maatschappelijke opgaven centraal stonden, waren dat bij de werksessies over de toezichtvisie de veranderingen in de maatschappelijke opvattingen over goede governance. En meer in het bijzonder de invloed van externe stakeholders, het belang van 'de zachte macht', de wisselwerking tussen bestuur en toezicht en het functioneren van de raad als team. In dezelfde periode heeft Gerco Jonker, die in het kader van de VTW-opleiding 'Aankomend commissaris' als trainee toegevoegd was aan onze raad, ten behoeve van zijn stageopdracht onderzoek gedaan naar ons functioneren in de praktijk<sup>iv</sup>. Het Ondernemingsplan 2022-2025 is in de RvC-vergadering van november 2021 door de raad goedgekeurd. Naar aanleiding van de werksessies en het rapport van de trainee hebben wij besloten om onze toezichtvisie en onze werkwijze te herijken, met als doel ieders effectiviteit en toegevoegde waarde verder te verbeteren.

Aan de hand van de resultaten van de werksessies, de bevindingen en aanbevelingen van de trainee en verdiepend literatuuronderzoek, is een bespreekversie van de nieuwe toezichtvisie opgesteld. De keuzes en dilemma's in deze bespreekversie zijn besproken in de vergadering van bestuur en intern toezicht op 22 februari 2022. Vervolgens heeft onze Raad van Advies op 24 maart 2022 vanuit zijn onafhankelijke rol als maatschappelijk klankbord gereflecteerd op de toezichtvisie als zodanig en op de achterliggende maatschappelijke ontwikkelingen. Tot slot is de nieuwe toezichtvisie definitief vastgesteld in de reguliere RvC-vergadering van 19 april 2022.





### 3. Context



### 3. Context

Professioneel bestuur en adequaat intern toezicht vormen de basisvoorwaarden voor het goed functioneren van een corporatie en voor het vertrouwen van de maatschappij in toegelaten instellingen<sup>v</sup>. De ruggengraat van ons toezicht wordt gevormd door de toezichtvisie, waarvan toezichtkader en toetsingskader onderdeel zijn.

In deze toezichtvisie leggen bestuur en raad van commissarissen vast hoe zij gezamenlijk – met inachtneming van ieders eigenstandige positie en verantwoordelijkheden – concreet invulling geven aan het maatschappelijk functioneren en presteren van Wooninc., het adequaat functioneren van de organisatie en een effectieve wisselwerking met elkaar en belanghebbenden. De toezichtvisie is daarmee leidraad van handelen voor bestuur en toezicht én referentiekader voor onze verantwoording aan belanghebbenden en buitenwereld. Om die reden fungeert de toezichtvisie als startpunt voor onze jaarlijkse zelfevaluatie en, samen met het toezicht- en toetsingskader, als brondocument voor onze externe verantwoording.

Voor de actualisering van onze toezichtvisie zijn drie recente ontwikkelingen leidend geweest. Ten eerste de ontwikkelingen rond stakeholder governance. Ten tweede het veranderende samenspel tussen bestuur en toezicht in de richting van strategisch partnerschap. En ten derde de toenemende aandacht voor ‘de kracht van de zachte macht’ en de rol daarbij van bestuur en toezicht (‘the tone at the top’).

De context van toezicht is de laatste jaren radicaal veranderd. Transparantie is een gegeven. De moderne bestuurskamer is geen ivoren toren meer maar een glazen huis. Een brede waaier aan stakeholders eist transparantie van bestuur en toezicht, altijd en overal. Toezichthouders moeten erop toezien dat het bestuur de belangen van stakeholders niet uit het oog verliest<sup>vi</sup>. De impact van goede interactie met ‘de achterban’ is zo wezenlijk voor het voortbestaan van organisaties, dat de interne toezichthouder een eigen rol moet nemen. Het primaat van alleen de bestuurder is te beperkt, ook de toezichthouder heeft een functie vanuit zijn rol als representant van de samenleving<sup>vii</sup>.

In de complexe wereld van vandaag organiseren wij ons extern maar ook intern steeds meer in netwerken. Netwerken zijn minder gebaseerd op hiërarchie en meer op het optimaal gebruikmaken van elkaars kwaliteiten. De onderlinge verhoudingen verschuiven, en dat geldt ook voor de relatie bestuur-toezicht. Goedijk kwalificeert deze nieuwe relatie als ‘strategisch partnerschap’<sup>viii</sup>. Daarbij ligt de nadruk op strategische betrokkenheid over en weer, het inhoudelijke debat en de dialoog met interne en externe belanghebbenden. Dat betekent dat de wisselwerking tussen bestuur en toezicht inhoudelijker en intensiever wordt, en meer aan de voorkant dan achteraf plaatsvindt alsmede dat de onderwerpen op de agenda veranderen en het debat stevig is<sup>ix</sup>.

Vanaf 2015 is een cultuuromslag te zien in de governance van maatschappelijke organisaties. Niet langer ligt de nadruk op regulering maar op de gedragsmatige facetten van interne governance en een open cultuur van aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid die hoge eisen stelt aan de geschiktheid, professionaliteit en integriteit van bestuurders en interne toezichthouders. Vanaf 2015 worden in governancecodes nadrukkelijk soft controls zoals kernwaarden, cultuur, moreel gedrag, leiderschap en professionaliteit geformuleerd als leidraad voor goed bestuur en professioneel toezicht<sup>x</sup>. Toezichthouders dienen niet alleen aandacht te besteden aan ‘de harde kant’ van de organisatie (de financials, control, prestaties) maar ook aan ‘de zachte kant’ (cultuur en gedrag)<sup>xi</sup>.

Deze drie ontwikkelingen (stakeholder governance, strategisch partnerschap en ‘de zachte macht’) zijn – aangevuld met de bevindingen van onze trainee over ons functioneren in de praktijk – leidend geweest bij de actualisering van onze toezichtvisie. In hoofdstuk 4 geven wij onze visie op onze maatschappelijke opdracht en verantwoording, in hoofdstuk 5 op het samenspel tussen bestuur en toezicht en in hoofdstuk 6 op de toegevoegde waarde van het interne toezicht.





## 4. Door maatschappelijke waarden gedreven



## 4. Door maatschappelijke waarden gedreven

Wij ontleen ons bestaansrecht aan onze maatschappelijke opdracht. Wonen beschouwen wij als een primaire levensbehoefte. Wij zien het als onze missie om iedereen, die vanwege een beperkt inkomen of kwetsbaarheid een beroep op ons doet, van betaalbare woonruimte te voorzien in een leefbare omgeving. We bieden een divers aanbod en bewegen zo goed mogelijk mee met onze klanten. Met inkomen, wensen en levensfase. We willen er echt toe doen. Daarom werken we – samen met onze vertrouwde partners – elke dag aan passende woonconcepten.

### 4.1. Zichtbaar, aanspreekbaar, verantwoordelijk

Bestuur en toezicht worden meer en meer uitgedaagd om op waarden en vanuit waarden betekenisvol te opereren. Dat betekent onder meer bewaken en stimuleren dat Wooninc. op waarden wordt aangestuurd en bestuurd, dat Wooninc. voldoende 'public value' genereert en dat wij ons tegenover maatschappij en belanghebbenden proactief verantwoorden over onze maatschappelijke prestaties<sup>xii</sup>.

Onze maatschappelijke opdracht is om maximaal maatschappelijke waarde te creëren, en daarnaast te borgen en te verantwoorden dat wij maatschappelijk 'waardig' functioneren. Bestuur en toezicht zijn hiervoor verantwoordelijk en aanspreekbaar, én hebben daarin ook een voorbeeldrol.

### 4.2. Maatschappelijk maximaal presteren

Het is onze ambitie en plicht om met de mogelijkheden en middelen die ons ter beschikking staan maatschappelijk maximaal te presteren. Dat lukt alleen wanneer wij weten aan te sluiten bij de opgave die de maatschappij (huurders, gemeenten, andere belanghebbenden) voor ons ziet. En wanneer wij weten aan te sluiten bij de kracht en het onderscheidend vermogen van Wooninc., waarmee wij onze maatschappelijk opgave invullen en uitvoeren en ons bestaansrecht legitimeren en continueren.

### 4.3. Aansluiten bij onze kracht

De kracht van Wooninc. zit in vernieuwen, aanpakken en samenwerken; in vooroplopen met concepten-op-maat voor bijzondere doelgroepen zoals onder meer senioren, spoedzoekers, woonwagenbewoners en middenhuurders.

Onderscheidend zijn we als dé seniorenhuisvester van de Metropoolregio Eindhoven (MRE). Weliswaar is ons uitgangspunt dat we naar evenredigheid bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van de woningcorporaties in de MRE, maar bij de huisvesting van senioren – en van middeninkomens – zijn we meer dan evenredig aanspreekbaar.

Vernieuwen, aanpakken en samenwerken passen bij onze kernwaarden menselijk, daadkrachtig en eigenzinnig. Die kernwaarden zijn inmiddels deel geworden van ons dagelijks doen en denken<sup>xiii</sup>, en maken aldus mede de kracht van Wooninc. uit.

Wij zijn bedreven in samenwerken. Samenwerken, delen van expertise en netwerken met collega-corporaties en maatschappelijke partners doen we omdat we geloven dat in co-creatie betere producten en diensten ontstaan en samenwerking naar onze ervaring bij gelijke inzet meer maatschappelijke opbrengst genereert. De regionale SeniorenPunten zijn exemplarisch voor effectieve samenwerking en drempelloze dienstverlening.





## 5. Het samenspel van bestuur en toezicht





## 5. Het samenspel van bestuur en toezicht

De moderne organisatie is geen bolwerk maar een netwerk<sup>xiv</sup>. Goodijk kwalificeert de relatie van bestuur en toezicht, die hoort bij de ontwikkeling 'van bolwerk naar netwerk', als strategisch partnerschap. Strategisch partnerschap is ook de reactie op de eerdere excessen in de volkshuisvesting. Die hebben namelijk duidelijk gemaakt dat een klassieke en formalistische rolverdeling tussen bestuur en toezicht niet voldoende effectief is. In een wereld die steeds complexer en transparanter wordt, is een meer intensieve en inhoudelijke relatie tussen bestuur en toezicht noodzakelijk, strategisch partnerschap voldoet daaraan. De beweging naar strategisch partnerschap hebben we eerder in gang gezet. De effecten daarvan op bijvoorbeeld onze wijze van vergaderen<sup>xv</sup> of onze procedures, zijn in onderhavige toezichtvisie uitgewerkt.

Strategisch partnerschap kent een inhoudelijke maar ook een morele dimensie: 'elkaar in evenwicht en scherp houden, kritisch zijn als dat nodig is en elkaar ondersteunen als het kan, integer opereren, anderen laten zien dat je het waard bent om de organisatie te besturen of daarop toezicht te houden<sup>xvi</sup>'. Als bestuur en toezicht zijn we ons zeer bewust dat wij op dat gebied intern en extern een voorbeeldrol hebben, en dat wij meer nog dan anderen de waarden van Wooninc. moeten uitdragen en praktiseren.

Tegen bovenstaande achtergrond hanteren wij in ons onderlinge verkeer de navolgende principes.

### 5.1. We geven het goede voorbeeld

Wooninc. is in meerdere opzichten waardengedreven. Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om maximaal maatschappelijke waarde te creëren en maatschappelijk 'waardig' te functioneren.

Maatschappelijk waardig functioneren betekent in woord en vooral gedrag de kernwaarden van Wooninc. toepassen alsook de waarden die bij onze maatschappelijke positie passen. Concreet gaat het dan over moraliteit en integriteit, dienstbaarheid aan het maatschappelijke belang, zichtbaarheid en aanspreekbaarheid alsmede geschiktheid en professionaliteit. In het uitdragen en praktiseren van deze waarden hebben wij als bestuur en toezicht een voortrekkers- en voorbeeldrol<sup>xvii</sup>.

### 5.2. We geven én verdienen vertrouwen

Het opbouwen van een netwerkorganisatie en ontwikkelen van strategisch partnerschap is alleen mogelijk in een omgeving waar mensen zich veilig en vertrouwd weten. We hebben de intentie steeds eerlijk en oprecht te handelen en verwachten dat ook van 'de ander'. We kennen elkaars kwaliteiten en durven op elkaar te vertrouwen maar ons vertrouwen is niet blind. Om vertrouwen te houden, mogen en durven we elkaar kritisch en scherp te bevragen, niet om onze zin te krijgen, maar om de kwaliteit en het maatschappelijk rendement van besluiten te vergroten.

### 5.3. We zijn open en betrokken

Het samenspel tussen bestuur en toezicht levert meerwaarde op wanneer we open zijn over wat ons beweegt en wat we willen, wanneer we onze kaarten niet tegen de borst houden en actief alle informatie delen. Open ook in de betekenis van nieuwsgierig naar nieuwe ideeën en andere inzichten zonder vooringenomenheid. Voor een goed samenspel is verder betrokken distantie nodig. Betrokken bij onze maatschappelijke opdracht en bij elkaar, maar met voldoende afstand om elkaar scherp te houden en groupthink<sup>xviii</sup> te voorkomen.

#### **5.4. We borgen een effectieve aanspreekcultuur**

Scherp debat is nodig om tot betere besluiten te komen en voldoende distantie in betrokkenheid om alle facetten van een besluit op tafel te krijgen. Tegelijkertijd moeten bestuur en toezicht zich in het gesprek met elkaar veilig en vertrouwd weten. Een volwassen debat ontstaat alleen in een cultuur waarin betrokkenen elkaar kennen en vertrouwen en elkaar respectvol kunnen en durven aanspreken. Aanspreken op gedrag dat niet past bij onze maatschappelijke positie en/of de manier waarop wij met elkaar wensen om te gaan. Een cultuur waarin ruimte is voor reflectie en zelfreflectie, voor het veranderen van mening en het maken van fouten.



## 6. Toezicht voegt waarde toe





## 6. Toezicht voegt waarde toe

Kern van onze opdracht als raad is dat wij waarde toevoegen, en dat wij dat doen in een effectieve samenwerking met het bestuur. Die opdracht is breder, complexer en intensiever geworden. De context van toezicht is radicaal veranderd en toezicht houden evenzeer. Als bestuur en raad moeten we meer dan ooit waardengedreven zijn met de maatschappelijke opdracht van Wooninc. als vertrekpunt<sup>xx</sup>.

### 6.1. De raad als team en voorbeeld

Het samenspel tussen bestuur en toezicht is intenser en complexer geworden. Kennis en inzicht alleen is niet meer genoeg, adequate vaardigheden en effectief gedrag zijn even belangrijk. We moeten meer brengen dan de som der delen. We zullen nadrukkelijk als team moeten opereren om maximaal te kunnen presteren. We hebben daarin verschillende voorbeeldrollen naar de organisatie.

#### 6.1.1. Diversiteit

Een voorbeeldrol als het om diversiteit gaat. Diversiteit in kennis, kunde, gender en persoonlijkheid, maar ook in drijfveren en toezichtstijlen (relatie- versus taakgericht). Bij werving en herbenoeming wordt altijd een actuele profielschets opgesteld, toegespitst op de specifieke functie maar ook op de positie binnen het team met aandacht voor harde en zachte kwaliteiten, zodat we elkaars kennis én vaardigheden optimaal benutten en de diversiteit maximaal rendeert<sup>xxi</sup>.

#### 6.1.2. Passend gedrag

Een voorbeeldrol als het gaat om ons eigen gedrag. Met elkaar zijn we verantwoordelijk voor een sfeer waarin iedereen zich veilig voelt en optimaal tot z'n recht komt. Met elkaar zorgen we voor een vertrouwde omgeving waarin stevig debat plaatsvindt, mede om blinde vlekken te voorkomen en alle relevante invalshoeken op tafel te krijgen. Een cultuur waarin we aanspreekbaar zijn en elkaar aanspreken op ieders bijdrage in en aan het team. Het zijn deze aspecten die tijdens onze jaarlijkse zelfevaluatie centraal staan.

#### 6.1.3. Zelfkritisch vermogen

Een voorbeeldrol hebben we als raad tot slot ook als het gaat om ons zelfkritisch vermogen en de bereidheid om ons te blijven ontwikkelen. In onze dynamische wereld is stilstand achteruitgang. We zullen bij moeten blijven en elkaar bij de les moeten houden. Ieder van ons is verplicht z'n expertise te blijven vernieuwen en up-to-date te blijven in het vak van toezichthouder.

Samen moeten we onze toegevoegde waarde als team bewaken en continue effectieve tegenkracht ontwikkelen. Dat lukt alleen wanneer wij kritisch zijn op onszelf en op elkaar, en wanneer we bereid zijn om ons individueel en collectief te blijven ontwikkelen. Dat past bij de lerende organisatie die Wooninc. is, en bij de voorbeeld- en voortrekkersrol die bestuur en toezicht daarbij hebben.

Bij de jaarlijkse zelfevaluatie wordt zowel de individuele als collectieve opleidingsbehoefte vastgesteld. Daartoe beschikt de raad over een eigen budget. Afspraak is dat hij/zij die een masterclass of externe themabijeenkomst bijwoont, daarvan verslag uitbrengt aan de raad; de betreffende documentatie is voor alle leden toegankelijk. Verder worden tijdens de zelfevaluatie twee thema's geselecteerd die in twee interactieve masterclasses onder externe begeleiding worden behandeld. Aan deze masterclasses wordt deelgenomen door de voltallige raad, bestuur, bestuurssecretaris en eventueel managementteam.

### 6.2. De rollen van de raad

Lückerath-Rovers<sup>xxii</sup> identificeerde in 2014 vier rollen voor de raad van commissarissen: toezichthouder, adviseur, werkgever en netwerker of ambassadeur<sup>xxiii</sup>. Deze opvatting over de rollen van het interne toezicht is intussen gemeengoed.

Situationeel toezicht heeft de toekomst. De snel veranderende context, de toegenomen complexiteit en het maatschappelijke vergrootglas op toezicht noodzaken ons als commissarissen om vaker op en terug te schakelen tussen verschillende rolinvullingen en te variëren in distantie en betrokkenheid ten opzichte van het bestuur<sup>xxiv</sup>. Dat stelt hoge eisen aan ons rolbewustzijn en onze rolvastheid en vereist telkens weer een goed gesprek 'aan de voorkant' en een zorgvuldige aanpak die past bij de betreffende rol.

### **6.2.1. Toezichthouder**

Als toezichthouder is de raad onafhankelijk, kritisch en enigszins afstandelijk. Toezicht in enge zin richt zich hoofdzakelijk op het behalen van de financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen, op compliance en governance, en op maatschappelijk presteren en legitimeren. In het verlengde hiervan vergewissen wij ons ervan dat de risico's adequaat worden geïdentificeerd en beheerd, dat de cultuur en het gedrag passend zijn en dat de bedrijfsvoering sober, doelmatig en transparant is.

Bij toezicht in enge zin spelen de Auditcommissie Financiën (ACF) en de Auditcommissie Vastgoed & Wonen (ACVW) een belangrijke voorbereidende rol. Zij bereiden in overleg met bestuurder en werkorganisatie de bespreking voor van bijvoorbeeld managementrapportages en investeringsbesluiten, zodat de bespreking daarvan in de reguliere RvC-vergaderingen idealiter 'een hamerstuk' is, en er voldoende tijd overblijft voor plenair strategisch debat<sup>xxv</sup>.

### **6.2.2. Adviseur**

In de praktijk van Wooninc. schuiven toezicht in enge zin en advisering meer en meer in elkaar. Dit past bij de ontwikkelingen in het vak van toezichthouder<sup>xxvi</sup> en het strategisch partnerschap van bestuur en toezicht. In deze rol zijn wij als raad eerder en intensiever bij het proces betrokken, controleren we niet alleen achteraf maar brengen we ook vooraf onze kennis en ervaring in. De interactie met het bestuur (maar ook met de organisatie) is intensiever, de informatie meer toelichtend en opiniërend en het debat inhoudelijk, stevig en wederkerig.

Deze manier van werken passen we in ieder geval toe in alle gevallen dat strategische besluiten of maatschappelijke waarden aan de orde zijn, waaronder het herijken van de strategie, het stakeholdersbeleid, organisatieverandering of cultuuronderzoek, inkoop- en aanbestedingsbeleid en strategische investeringen in vastgoed en ICT. Bespreking in de voltallige RvC vindt evenzeer plaats bij onderwerpen die – binnen het DrieKamerModel – de drie kamers van Wooninc. aangaan, en om die reden een integrale discussie vereisen<sup>xxvii</sup>. Daarnaast vindt minimaal eenmaal per jaar – in combinatie met het bezoeken van projecten – een themabijeenkomst plaats voor raad, bestuur en management.

### **6.2.3. Werkgever**

Als werkgever zorgen wij ervoor dat het bestuur toegerust is en blijft voor zijn taak. Wij zijn verantwoordelijk voor zijn/haar aanstelling, beoordeling en honorering, maar ook voor zijn/haar ontwikkeling en welbevinden. Jaarlijks maken we afspraken over het beoordelingskader aan de hand waarvan bestuurder verantwoording aflegt en wij zijn/haar functioneren beoordelen. De basis daarvoor ligt in de maatschappelijke opdracht, de gewenste ontwikkelingen in de organisatie en/of bij bestuurder, het ondernemingsplan en de jaarbegroting. De remuneratiecommissie heeft het voortouw maar alle commissarissen leveren middels een uitvraag inbreng ten behoeve van het toetsingskader voor de beoordeling van de bestuurder.

#### **6.2.4. Ambassadeur**

De bestuurskamer is niet langer een ivoren toren maar een glazen huis. Vandaag de dag wordt van toezichthouders verwacht dat ze oog en oor hebben voor alle belanghebbenden. Commissarissen worden meer en meer rechtstreeks aangesproken op de kwaliteit van de strategie en de leiding van de organisatie<sup>xxviii</sup>.

Wij hechten veel waarde aan interactie met 'de maatschappij', niet alleen met (toekomstige) bewoners en gemeenten maar ook met andere belanghebbenden. In dat kader beschikt Wooninc. over een onafhankelijk maatschappelijk klankbord in de vorm van de statutair verankerde Raad van Advies, die bestuur en raad gevraagd en ongevraagd adviseert over ontwikkelingen in de omgeving die in de nabije toekomst van invloed kunnen zijn op onze maatschappelijke opgave en/of op ons maatschappelijk functioneren.

Voor het onderhouden van onze contacten met belanghebbenden en de maatschappij zijn wij als raad wel aanspreekbaar maar niet uitvoerend<sup>xxix</sup>; de primaire verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur, maar dat betekent niet dat wij als raad onzichtbaar zijn. Jaarlijks leggen wij in ons verantwoordingsverslag extern verantwoording af en zijn we present op de jaarlijkse stakeholdersbijeenkomsten van Wooninc. In samenspraak met bestuurder onderzoeken we andere werkwijzen om nog beter verbinding te maken met belanghebbenden om zo onze ambassadeursrol meer interactief en zichtbaar in te vullen.





## 7. Toezicht in de praktijk



## 7. Toezicht in de praktijk

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader zijn met de informatieverplichtingen en de jaarbegroting de belangrijkste onderleggers bij het uitoefenen van toezicht<sup>xxx</sup>. Hiermee beschikken we over de instrumenten om de verschillende rollen van de raad adequaat in te vullen en daarover verantwoording af te leggen. Als raad sluiten wij verder zoveel mogelijk aan bij de P&C-cyclus van de werkorganisatie. De jaarkalender van de raad wordt daarop afgestemd alsmede de rapportering en informatievoorziening.

De toezichtvisie fungeert als eerste onderlegger bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC. Jaarlijks beoordelen RvC en bestuurder op advies van concerncontroller en bestuurssecretaris of er ontwikkelingen zijn die bijstelling van de toezichtvisie vereisen.

Het toezichtkader omvat het geheel van regels waarmee bestuur en toezicht rekening moeten houden. Extern bestaat het uit onder meer de wet- en regelgeving van de overheid en brancheorganisaties, intern uit de eigen statuten en reglementen.

Het toetsingskader omvat de op Wooninc. toegespitste besturings- en beheersingsdocumenten. Voor de raad is het toetsingskader richtinggevend, voor bestuurder taakstellend<sup>xxxi</sup>.

Toezicht- en toetsingskader vormen een **bijlage** bij de toezichtvisie. Samen fungeren deze documenten als onderleggers voor onze jaarlijkse verantwoording. Toezicht- en toetsingskader worden minimaal tweejaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd.

### 7.1. Toezicht op waarden en strategie

De raad ziet erop toe dat er een actueel ondernemingsplan is en geeft goedkeuring aan het onder regie van bestuurder opgestelde ondernemingsplan en meerjareninvesteringsplan. De raad bespreekt jaarlijks bij de start van het begrotingsproces de actualiteit van het ondernemingsplan, waaronder de strategische prioriteiten voor het aanstaande kalenderjaar. Het ondernemingsplan vormt de basis voor de jaarbegroting en geactualiseerde meerjarenraming. Deze documenten worden onder regie van bestuurder opgesteld en goedgekeurd door de raad. De jaarbegroting is tevens een belangrijke bron voor het beoordelingskader dat de raad in overleg met bestuurder tegelijk met de goedkeuring van de begroting vaststelt.

### 7.2. Toezicht op prestaties

De raad ontvangt elk tertiaal een rapportage over de voortgang van de jaarbegroting en de realisatie van de strategische doelen van het ondernemingsplan. De rapportage is voorzien van een analyse van de verschillen en een prognose van het eindresultaat.

Eenmaal per jaar wordt in aanwezigheid van de concerncontroller aan de hand van de managementletter van de accountant en de eigen interne audits de werking van het managementcontrolsysteem en de betrouwbaarheid van de managementinformatie besproken.

### 7.3. Toezicht op risico's

Risicomanagement maakt regulier onderdeel uit van de tertiaalrapportage. In de rapportage komen zowel harde risico's (financieel, operationeel) aan de orde alsook risico's in relatie tot cultuur en gedrag. De raad ontvangt naast de reguliere rapportages eenmaal per jaar – tegelijk met de rapportage over de werking van de management control – een verslag over de opzet en werking van het risicomanagement. Actualisering van de strategische risico's vindt regelmatig plaats, ten laatste tegelijk met de opstelling van een nieuw ondernemingsplan. De raad levert bij de identificatie, analyse en prioritering van strategische risico's inhoudelijke inbreng.

#### **7.4. Toezicht op belanghebbenden**

De bestuurder voert het overleg met de medezeggenschap (huurders en werknemers) en andere belanghebbenden zoals de gemeenten en strategische partners. Over de resultaten en bevindingen wordt de raad regulier geïnformeerd. In voor- resp. najaar schuiven de voorzitter en vicevoorzitter van de raad aan bij een reguliere overlegvergadering. Tweemaal per jaar hebben de twee huurdercommissarissen overleg met het huurdersplatform SHWplus. De raad neemt daarnaast op verzoek van bestuurder deel aan andere overleggen met belanghebbenden. Eenmaal per jaar legt de raad in het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop de raad zicht houdt op de belanghebbenden en invulling heeft gegeven aan het toezicht op de maatschappelijke prestaties en het maatschappelijk functioneren<sup>xxxii</sup>.

#### **7.5. Toezicht op governance**

Jaarlijks toetst de raad ten behoeve van zijn publieke verantwoording of is voldaan aan de bepalingen van de Governancecode woningcorporaties. Tevens bespreekt de raad eventuele bevindingen van de Autoriteit woningcorporaties op het gebied van onze governance, en onderzoekt of er ontwikkelingen zijn die tot bijstelling van de toezichtvisie noodzaken.

#### **7.6. Toezicht op de accountant**

Jaarverslag, jaarrekening en verslag van de accountant worden in een vergadering van de Auditcommissie Financiën (ACF) met de accountant, manager Financiën en bedrijfsvoering en concerncontroller besproken. Deze documenten worden daarna vastgesteld dan wel goedgekeurd in een reguliere RvC-vergadering, waarbij ook de accountant en de concerncontroller aanwezig zijn.

Voorafgaande aan de interim controle en de controle van de jaarrekening wordt de raad gevraagd of hij specifieke aandachtspunten ten aanzien van deze controles heeft. De bestuurder rapporteert minimaal eenmaal per jaar over de opvolging van de bevindingen van de accountant. Jaarlijks wordt het functioneren van de accountant besproken in de ACF en eenmaal per drie jaar wordt de aanbesteding van de controle-opdracht geagendeerd.



## Bijlage: Toezichtkader en toetsingskader Wooninc.

### Toeziçhtkader

Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel van spelregels die de raad van commissarissen bij het uitoefenen van zijn taken volgt, waarbij een extern en intern toezichtkader wordt onderscheiden.

#### Extern toezichtkader

- Woningwet
- BTIV
- RTIV
- Aedescode
- Regels WSW
- WOR
- CAO
- WNT

#### Intern toezichtkader

- Statuten Wooninc./Stayinc.
- Bestuursreglement
- Reglement RvC
- Toezichtvisie RvC en bestuur
- Reglement financieel beleid en beheer
- Treasurystatuut
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid
- Investeringsstatuut
- Verbindingsstatuut
- Integriteitscode, inclusief klokkenluidersregeling

### Toetsingskader

Het toetsingskader is voor het bestuur taakstellend om te besturen en voor de raad richtinggevend om toezicht te (kunnen) houden, en heeft betrekking op zowel de besturing als beheersing van de organisatie.

#### Besturingskader

- Missie en visie
- Strategisch voorraadbeleid
- Prestatieafspraken met de gemeenten
- Informatievoorziening
- Vergaderschema
- Zelfevaluatie
- Beoordelingskader voor de bestuurder
- Verantwoording en legitimatie

#### Beheersingskader

- Ondernemingsplan
- Financiële meerjarenbegroting
- Kasstroomoverzicht
- Treasuryjaarplan en -rapportages
- Risicobeheersingssysteem
- Kwaliteitsbeleid (ISO)
- Jaarverslag en jaarrekening
- Rapport vierjaarlijkse maatschappelijke visitatie
- Oordeel Autoriteit woningcorporaties
- Aedes-benchmark
- Rapportage accountant

Het bovenstaande toezicht- en toetsingskader is in samenspraak met het bestuur opgesteld en door de RvC vastgesteld en wordt door de raad gebruikt bij het nemen van beslissingen, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van de corporatiedoelstellingen.

## Noten

- i Parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties o.l.v. Roland van Vliet, rapport 'Ver van huis', oktober 2014.
- ii Autoriteit woningcorporaties, Toezicht op governance van woningcorporaties – Bouwen aan vertrouwen, 26 juni 2017, pagina 9.
- iii VTW notitie, Denktank, Toekomst toezicht woningcorporaties, november 2021, pagina 5.
- iv Gerco Jonker, VTW-trainee, Uitwerking van de opdracht, 15 september 2021.
- v Governancecode Woningcorporaties 2020; Preambule en toelichting bij principe 2; pagina 9 resp. 15.
- vi Paul Stamsnijder, Uit de bubbel van de bestuurskamer: de opkomst van stakeholder governance voor toezichthouders en commissarissen in het Jaarboek Corporate Governance 2018-2019, hoofdstuk 3.
- vii Marike Kuperus en Hanske Plenge, Hallo, voor wie doen wij het eigenlijk?, Over de brede achterban van maatschappelijke organisaties en hun invloed op organisatiebeleid, vanuit het perspectief van de toezichthouder in het Jaarboek Corporate Governance 2018-2019, hoofdstuk 4.
- viii Prof. dr. ir. Rien Goodijk, Strategisch partnerschap: een nieuw concept van inclusieve governance in Goed Bestuur & Toezicht, 3/20, 25 september 2020, pagina 30-34.
- ix Prof. dr. ir. Rien Goodijk, Van afvinken naar aanspreekbaarheid – Over deugdelijke governance in de semi-publieke sector, pagina 29.
- x Prof. mr. L. Houwen, Perspectiefwisseling voor toezichthouders van maatschappelijke organisaties in het Jaarboek Corporate Governance 2015-2016, hoofdstuk 11.
- xi Prof. dr. Jaap Winter, Toezicht en bestuur, klaar voor de toekomst?, Essay voor Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, 2017.
- xii Prof. dr. ir. Rien Goodijk, Governance van maatschappelijke organisaties in het Jaarboek Corporate Governance 2013-2014, hoofdstuk 4, pagina 57.
- xiii Médoc Management Consulting, Wooninc. Cultuuronderzoek, eindrapportage, 5 oktober 2021.
- xiv Paul Stamsnijder, Uit de bubbel van de bestuurskamer: de opkomst van stakeholder governance voor toezichthouders en commissarissen in het Jaarboek Corporate Governance 2018-2019, hoofdstuk 3, pagina 47.
- xv Gerco Jonker, VTW-trainee, Uitwerking van de opdracht, 15 september 2021.
- xvi Prof. dr. ir. Rien Goodijk, Deugdelijke governance in de semipublieke sector, Oratie, pagina 29.
- xvii Governancecode woningcorporaties 2020, bepaling 1.2: Bestuur en RvC zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie: hun gedrag is van invloed op het functioneren en de reputatie van de organisatie en de hele sector.
- xviii M. Kroon, Effects of accountability on groupthink and intergroup relations: laboratory and field studies, Universiteit Utrecht, Thesis Publishers, 1992. Groupthink is het fenomeen waarbij een groep - van op zich zeer bekwame personen - zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert.
- xix Prof. dr. Mijntje Lückérath-Rovers, Bouwstenen voor high performing boards, Oratie 23 mei 2014, pagina 18.
- xx Paul Stamsnijder, Uit de bubbel van de bestuurskamer: de opkomst van stakeholder governance voor toezichthouders en commissarissen in het Jaarboek Corporate Governance 2018-2019, hoofdstuk 2.
- xxi Dr. E. Heemskerk, Goed bestuur en goed gedrag: wat maakt een goede raad van commissarissen goed?, Jaarboek Corporate Governance 2013-2014, hoofdstuk 3.
- xxii Prof. dr. M. Lückérath-Rovers: *ibid*, pagina's 9 t/m 12.
- xxiii Prof. drs. Philip Wagner, Masterclass Toezichtvisie RvC en Bestuur Wooninc., 24 september 2021.
- xxiv Dr. Stefan Peij, Situationeel toezicht heeft de toekomst, Essay voor Vereniging van Toezichthouders, 2017. Stefan Peij is directeur van de Governance University en partner EY Board & Governance.
- xxv Gerco Jonker, VTW-trainee, Aanbevelingen in uitwerking VTW-stage-opdracht.
- xxvi Prof. dr. E. van de Loo en Prof. dr. J Winter, Boards on Task – Naar een geïntegreerde benadering van board performance, Jaarboek Corporate Governance 2014-2015, hoofdstuk 5.
- xxvii Gerco Jonker, VTW-trainee, Uitwerking opdracht; in voorkomend geval worden dergelijke integrale en plenaire besprekingen middels de oplegger voor de agenda door de ACF en ACVW vanuit ieders eigen invalshoek voorbereid.
- xxviii Paul Stamsnijder, Uit de bubbel van de bestuurskamer: de opkomst van stakeholder governance voor toezichthouders en commissarissen, Jaarboek Corporate Governance 2018-2019, hoofdstuk 2, pagina 39.
- xxix Prof. Drs. Philip Wagner, Masterclass Toezichtvisie RvC en Bestuur Wooninc., 24 september 2021.
- xxx Website Governance in Balans
- xxxi VTW Handreiking Toezichts- en toetsingskader, versie 3.3, november 2021. In deze Handreiking wordt onderscheid gemaakt tussen de juridische basis die 'toezichtkader' wordt genoemd (hoofdstuk 2) en de operationele basis die 'toetsingskader' wordt genoemd (hoofdstuk 3).
- xxxii Governancecode woningcorporaties 2020, bepaling 4.7.

# Toezichtvisie

Raad van Commissarissen en Bestuur

Oktober 2022





# Toezichtvisie

Raad van Commissarissen en Bestuur

Oktober 2022



# Toezichtvisie

Raad van Commissarissen en Bestuur

Oktober 2022

