

Visie op besturen en toezicht  
Toezicht- en toetsingskader  
*Raad van commissarissen WBO Wonen*



## Inleiding

Met de 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 c.q. op gespannen voet met elkaar (komen) te staan. Daarom is het wenselijk dat de RvC en het bestuur met elkaar het gesprek voeren over een visie op besturen en toezicht. In de Governancecode woningcorporaties is deze visie op toezicht en bestuur als zodanig verwoord.

Naast een visie op besturen en toezicht is het 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. Aanvullend op de visie op besturen en toezicht is daarom het toezicht- en toetsingskader van WBO Wonen verwoord.

## Positie WBO Wonen

WBO Wonen is een betrokken, maatschappelijk ondernemende en lokaal verankerde partner die actief is in Oldenzaal. Wij bieden goede woningen voor mensen die dat om financiële of andere redenen niet zelf kunnen regelen. We zorgen dat de woningen betaalbaar en duurzaam zijn en staan in plezierige, nette en veilige buurten waar onze huurders tevreden kunnen wonen.

We zien dat de maatschappelijke context waarin we acteren aan verandering onderhevig is. Vraagstukken rondom krimp, vergrijzing, verduurzaming, betaalbaarheid en het regionaal in samenwerking oppakken van volkshuisvestelijke opgaven bepalen onze agenda. Dit vraagt om vooruit zien, lokaal én regionaal handelen, andere vormen van samenwerking en ondernemerschap in het realiseren van onze volkshuisvestelijke taak.

Van bestuur en raad van commissarissen vraagt dit in haar visie en handelen flexibiliteit, kansen zien en pakken. Binnen het kader van de wet- en regelgeving hebben we aandacht voor wat de gemeenschap (wijken, buurten en de huurder zelf) nodig heeft. Wij weten hierin onze rol en verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd werken we als verbindende schakel in ons netwerk om samen met belanghouders te komen tot een passend antwoord. Een passend antwoord op de schaal van Oldenzaal, maar ook een passend antwoord op het niveau van de regio waar we onderdeel van zijn.

De RvC en de directeur-bestuurder van WBO Wonen hebben te maken met meervoudige belangen. We toetsen ons maatschappelijk ondernemerschap wat betreft efficiëntie, effectiviteit, risicobeheersing en continuïteit op een zakelijke, marktgerichte wijze. 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 die we maken het belangrijkste uitgangspunt. Om nu en in de toekomst de kwaliteit van onze dienstverlening te borgen, wordt ook het belang van de continuïteit van de organisatie meegenomen in de afwegingen. Daarover voeren we met elkaar de dialoog.

## Toezicht houden met vertrouwen en op gepaste afstand

De RvC ziet haar meerwaarde in:

- ❖ het bewaken van het bestaansrecht van WBO Wonen: zorgen voor voldoende betaalbare sociale huurwoningen in het werkgebied van WBO Wonen;
- ❖ vanuit deze hoedanigheid het leveren van een bijdrage aan de koers en missie van WBO Wonen, zonder de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder over te nemen;
- ❖ zorgdragen voor goede contacten met lokale en regionale belanghouders die een bijdrage leveren aan het bestaansrecht, de koers en missie van WBO Wonen;
- ❖ het bewaken van het effectief en efficiënt functioneren WBO Wonen, zodat de corporatie haar doelstellingen nu en in de toekomst bereikt;
- ❖ in al deze facetten de directeur-bestuurder in zijn kracht zetten en houden om te gaan voor maximaal resultaat voor de doelgroep.

Voor haar rolinvulling betekent dit:

- ❖ het zijn van een moreel kompas en daarmee een voorbeeld zijn voor de directeur-bestuurder, de medewerkers en in de uitstraling naar belanghouders;
- ❖ vanuit de toezichthoudende rol het zijn van *bewaker*, zodat bovenstaande punten worden gerealiseerd en het toezicht houden op de governance (waaronder maatschappelijke verantwoording) als zodanig;
- ❖ vanuit het zijn van sparringpartner het (vragenderwijs) verdiepen op de inhoud van zowel opgaven als ambities, gebruikmakend van en met respect voor ieders verantwoordelijkheden en kwaliteiten;
- ❖ vanuit het zijn van werkgever zorgdragen voor het goed functioneren van de directeur-bestuurder.

Deze rollen zijn in deze visie op besturen en toezicht nader omschreven, waarbij de koppeling is gelegd naar de houding van de RvC met het 'werken vanuit vertrouwen' als essentie van het goed functioneren van het toezichthoudend orgaan.

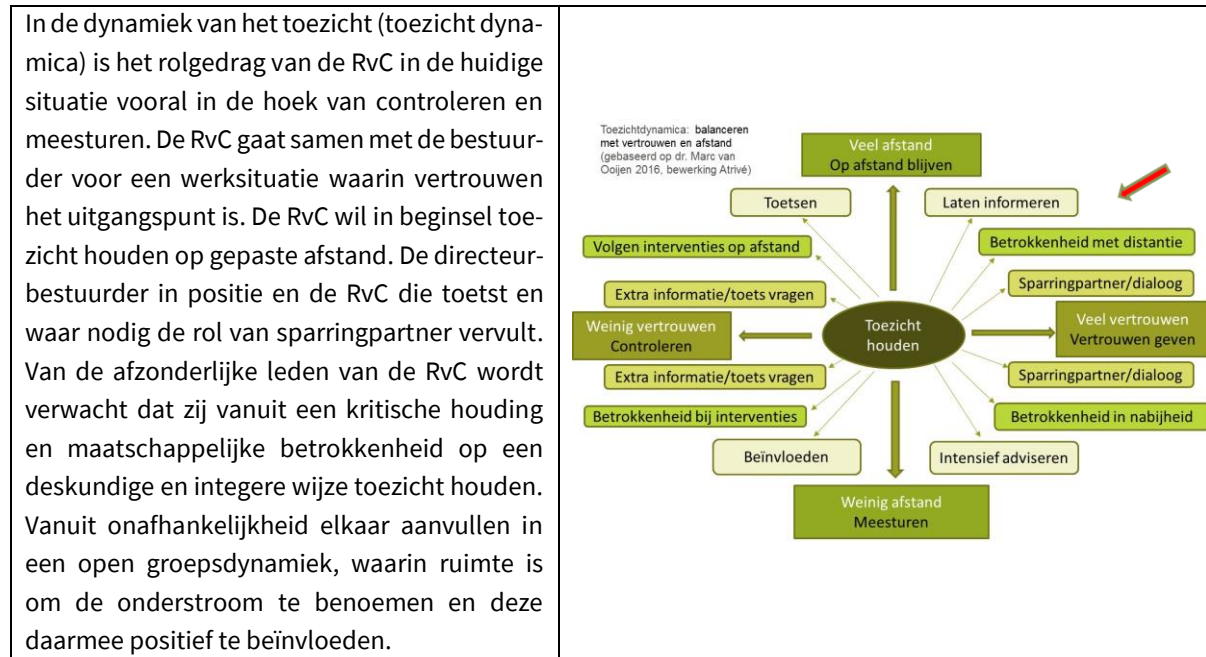
### Waarden

Om haar taak goed te kunnen uitoefenen, hanteert de RvC de volgende waarden waarop zij onderling maar ook vanuit de organisatie en vooral de bestuurder op aanspreekbaar is:

- ❖ **Reflectie & tegenspraak**, om in het belang van de volkshuisvesting te komen tot een weloverwogen besluitvorming waarin bestuur en RvC het beste in zichzelf en elkaar naar boven halen.
- ❖ **Vertrouwen**, met als vertrekpunt onderling respect, handelingsruimte en de goede bedoeling om als organisatie en vanuit ieders verantwoordelijkheid maximaal te presteren;
- ❖ **Duidelijkheid** ten aanzien van ieders rol en verantwoordelijk, inclusief bijbehorende taken en bevoegdheden om hier invulling aan te geven;
- ❖ **Lef** om ook vanuit de rol als commissaris het ondernemerschap (vragenderwijs) te stimuleren, en op deze wijze een positieve bijdrage te leveren aan de toekomst van de organisatie en haar prestaties.

## Positionering RvC

De RvC wil zich als volgt positioneren:



## Specificatie rol en rolinvulling RvC

Rol RvC-leden	Houding RvC-leden: werken vanuit vertrouwen
<p><b>Toezichthoudende &amp; controlerende rol</b> (bewaken uitvoering conform ondernemingsplan; continuïteit bewaken; onafhankelijkheid; oog voor externe legitimering; opdrachtgever controller).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op constructief-kritische wijze het werk van de directeur-bestuurder en de organisatie volgen.</li> <li>Tijdig (laten) informeren over de lopende zaken, gevraagd en ongevraagd.</li> <li>Zorgen voor informatie symmetrie.</li> <li>Compacte documenten met daarin opgenomen de doelstellingen, financiële kaders en aanvullende toetsingscriteria.</li> <li>Toetsen op het proces dat de bestuurder volgt. Toezicht op hoofdlijn, niet op details.</li> </ul>
<p><b>Sparringpartner rol</b> (klankborden met de directeur-bestuurder; aanscherpen beleid en uitvoering. Bespreken van het stakeholder management en de invulling van de relatie met de organisatie, huurdersorganisatie, gemeente en andere stakeholders).</p>	<p>De RvC wil in het toezicht structureel meer aandacht besteden aan de rol van sparringpartner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenheid bij strategische lange termijnafwegingen van WBO Wonen, waarbij zij inhoudelijk op gepaste afstand blijft.</li> <li>Samen met de bestuurder vanuit vertrouwen zorgen voor een open en wederkerig vergaderklimaat.</li> </ul>
<p><b>Werkgeversrol</b> (ruimte bieden, zorgen dat de directeur-bestuurder zijn rol kan vervullen en afspraken maakt over gewenste resultaten en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgen voor een veilige, constructieve sfeer waarin de directeur-bestuurder optimaal zijn taken kan uitoefenen.</li> </ul>

<p>persoonlijke ontwikkeling). Zorgen voor kritisch tegenwicht in de organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.</li> <li>• Elkaar op hanteerbare wijze feedback geven.</li> </ul>
<p>Het zijn van een <b>moreel kompas</b>: het vervullen van een voorbeeldfunctie en van daaruit zorgen dat de dynamiek tussen RvC en directeur-bestuurder de volkshuisvestelijke prestaties en onderlinge sfeer ten goede komt. Alert zijn op integriteitskwesaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar aanspreken op houding en gedrag.</li> <li>• Kwetsbaar (durven) opstellen.</li> <li>• Kritische zelfevaluaties waarin de effectiviteit van de groepsdynamiek aan de orde komt, maar ook de individuele rolinvulling, ontwikkelpunten van de RvC-leden.</li> <li>• Aandacht voor vraagstukken die raken aan de integriteit (kritische reflectie).</li> </ul>

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

1. Er is minimaal één keer per jaar overleg met Huurdersvereniging Blij Wonen.
2. De RvC onderhoudt informeel contact met de gemeente Oldenzaal.
3. Er is minimaal één keer per jaar een gesprek met de ondernemingsraad van WBO Wonen.
4. De RvC laat zich informeren door belanghouders (via de directeur-bestuurder, themabijeenkomsten met belanghouders, informele contactmomenten, etc.).
5. Jaarlijks wordt een zelfevaluatie uitgevoerd (eens in de twee jaar onder externe begeleiding).
6. De RvC legt over haar eigen activiteiten verantwoording af in het jaarverslag van WBO Wonen.

## Toezichtkader

De RvC van WBO Wonen heeft een belangrijke en steeds terugkerende taak om de besluiten van de directeur-bestuurder goed te keuren. Direct betreft dit besluiten die voorafgaande goedkeuring vragen van de RvC. Indirect waar het gaat om de verantwoording over het gevoerde beleid en de effecten daarvan.

De goedkeuring van de besluiten van de directeur-bestuurder worden getoetst aan het toezichtkader. Dit toezichtkader is als volgt te omschrijven:

*Het **toezichtkader** geeft de kaders aan van waaruit de RvC toezicht gaat houden. Voor het toezichtkader zijn wet- en regelgeving, de Governancecode en samenwerkingsovereenkomsten belangrijke bouwstenen. Daarnaast bestaat dit toezichtkader ook uit de eigen ambities (ondernemingsplan) en de eigen regelgeving in de vorm van reglementen en statuten zoals het investeringsstatuut en het treasurystatuut. Hierin staan kaderstellende spelregels, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen beschreven.*

Met het toezichtkader worden voorgelegde besluiten getoetst op basis van *externe* en *interne* parameters. Voor WBO Wonen zijn deze als volgt:

- **Extern toezichtkader:**

WBO wonen is gehouden aan de *Woningwet (juli 2015, Veegwet 2017)*. Aanvullend en in lijn met deze wet- en regelgeving zijn er een aantal codes en regelgeving van toepassing op WBO Wonen te weten de *Aedescode (2011)*, de *Governancecode Woningcorporaties (2020)*, *Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV 2015)*, *Reglementen deelname WSW*, het *gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW* en de *Wet Normering Topinkomens*.

Naast de wet- en regelgeving die voor elke woningcorporatie geldt zijn er nog een aantal andere externe toezichtkaders richtinggevend voor WBO Wonen. Te denken valt aan de visitatie maar ook aan de woonvisie van de gemeente Oldenzaal. Deze visie is kaderstellend voor de volkshuisvestelijke opgaven in de gemeente, die vervolgens de basis vormt voor het bod van WBO Wonen aan de gemeente en het komen tot jaarlijkse prestatieafspraken in samenspraak met Huurdersvereniging Blij Wonen.

- **Intern toezichtkader:**

Naast het externe toezichtkader heeft WBO Wonen een intern toezichtkader. Dit kader bestaat uit:

- op de wet- en regelgeving afgestemde reglementen zoals de statuten, het reglement van de RvC, het bestuursreglement, het reglement financieel beleid en beheer en de integriteitscode;
- het ondernemingsplan en meerjarenbegroting met daarin de smart-geformuleerde doelen op strategisch niveau die de RvC van WBO Wonen inzicht biedt in de voortgang op langere termijn;
- het jaarplan en daaraan gekoppeld de jaarlijkse begroting met daarin opgenomen de te bereiken resultaten die getoetst kunnen worden en de toezichthouders inzicht biedt in de voortgang per kalenderjaar;

Het voldoen aan het toezichtkader wordt gemonitord door periodieke rapportages en wordt, indien van toepassing (zoals bij projecten), gehanteerd tijdens de RvC-vergaderingen.

## Toetsingskader

De visie op besturen en toezicht kent haar vertaling in het toezichtkader, die op haar beurt is vertaald in het toetsingskader. Het toetsingskader is als volgt te omschrijven:

Het **toetsingskader** geeft de indicatoren, criteria en normen aan waaraan de prestaties (de realisatie van de doelen) van WBO Wonen worden getoetst. In het toetsingskader maken we onderscheid naar:

- de mate waarin WBO Wonen in staat is om (mede vanuit de smart-geformuleerde doelen) de beoogde resultaten te realiseren (sturend deel, mede vormgegeven vanuit de cyclus Plan-Do-Check-Act);
- de (jaarlijkse) verantwoording op het niveau van onder meer het jaarverslag/jaarrekening, de uitkomsten van de benchmark, de managementletter, de oordeelsbrieven van de Aw, etc. (verantwoordingsdeel).

Op basis van het toetsingskader worden door de RvC van WBO Wonen jaarlijkse resultaatsafspraken met de directeur-bestuurder gemaakt (gekoppeld aan het ondernemingsplan). Deze afspraken vormen het toetsingskader voor het beoordelingsgesprek tussen de directeur-bestuurder en remuneratiecommissie.

De RvC van WBO Wonen kent gegeven het toezicht-en toetsingskader een eigenstandige verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het toezicht. Het voldoen aan extern ingegeven kaders en informatie vanuit o.a. visitatierapporten, de managementletter en de correspondentie vanuit de Aw en het WSW helpen in de oordeelsvorming. Aanvullend vormt de RvC van WBO Wonen haar eigen oordeel door middel van de volgende onderstaande toetsing:

- De RvC bewaakt de kwaliteit van het meerjarig, integraal strategisch ondernemingsplan (Koersplan WBO Wonen *Gewoon goed wonen*, 2020-2024) en toetst de voortgang en de resultaten. Daarbij toetst de RvC specifiek op:
  - de maatschappelijke positionering: of de handelswijze van WBO Wonen in lijn is met de visie en missie zoals verwoord in het koersplan;
  - de voortgang van de volkshuisvestelijke ambities te weten:
    - a.) voldoende woningen met betaalbare woonlasten voor huurders nu en in de toekomst;
    - b.) woningen waar huurders gewoon goed kunnen wonen ook in een tijd van klimaatverandering;
    - c.) WBO Wonen is actief voor en met haar huurders;
  - de gestelde ambitie voor de organisatie zoals verwoord in het koersplan.
- De vertaling van het koersplan naar de jaarplannen en de periodieke rapportering op de voortgang, waarmee er sprake is van een actieve verantwoording op de (volkshuisvestelijke) prestaties en de voor WBO Wonen belangrijke kengetallen (overeen te komen tussen RvC en directeur-bestuurder).

- Het bewaken en stimuleren dat relevante belanghouders op het terrein van wonen, zorg en welzijn actief worden betrokken en geïnformeerd. Punt van toetsing is de betrokkenheid van en actieve verantwoording naar huurders, huurdersvereniging Blij Wonen (geborgd in samenwerkingsovereenkomst met Blij Wonen) en de gemeente Oldenzaal (geborgd in cyclus van prestatieafspraken).
- Afgestemd op het ondernemingsplan de totstandkoming en realisatie van de portefeuillestrategie met daarin aandacht voor en gezonde balans tussen vastgoed- en maatschappelijk rendement.
- De financiering en financiële sturing van de onderneming als basis in het waarmaken van de volkshuisvestelijke ambities van WBO Wonen. Deze komt tot uiting in:
  - de begroting en het meerjareninvesteringsprogramma;
  - de behandeling van tussentijdse investeringsvoorstellen in de RvC;
  - het voldoen aan het gezamenlijke toetsingskader van de Aw/het WSW;
  - de sturing/verantwoording op de financiële resultaten.
- Het erop toezien dat de directeur-bestuurder werkt vanuit een management control framework en toetst de kwaliteit van het risicomanagement.
- Eventueel van toepassing de toetsing op de argumenten en motivaties waarop wordt afgeweken op voorliggend toezicht- en toetsingskader, met als uitgangspunt dat WBO Wonen blijft voldoen aan de door de overheid ingestelde wet- en regelgeving.