

Visie op toezicht WonenBreborg

Datum

1 februari 2023

1. Inleiding

1.1 Een visie op toezicht is een onderdeel van de governance

Voor een goed functionerende woningcorporatie zijn professioneel bestuur en adequaat toezicht broodnodig. Het realiseren van de gestelde doelen als antwoord op de maatschappelijke opgaven staat voorop, met de financiële continuïteit van de organisatie als randvoorwaarde. In dit document gaan we nader in op het interne toezicht. Hoe ziet de raad van commissarissen zijn rol? De Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) heeft in 2022 een handreiking gegeven voor het formuleren van een visie op het toezicht. Hieruit hebben wij als raad 5 centrale aspecten gekozen.

- De missie
- De positie van de raad, intern en extern
- De rollen van de raad en zijn verhouding tot het bestuur
- De betrokkenheid van de raad bij de strategie, de risico's en de informatiehuishouding
- De raad als lerende organisatie: integriteit, kennis en zelfevaluatie

WonenBreborg wil een waardegedreven corporatie zijn. In waardegedreven organisaties draait het om het hogere doel (de missie, het Waarom, de Why): van welke werkelijke betekenis wil je als corporatie voor je huurders zijn? Ook onder de Governance-code woningcorporaties ligt een waardenmodel. Daarin zijn de principes uit de code overzichtelijk weergegeven.

1. Leden van bestuur en raad van commissarissen hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.
2. Bestuur en raad van commissarissen zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
3. Bestuur en raad van commissarissen zijn geschikt voor hun taak.
4. Bestuur en raad van commissarissen gaan in dialoog met belanghebbende partijen.
5. Bestuur en raad van commissarissen beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten.

Als raad van commissarissen kiezen we voor een visie op toezicht die waardegedreven is. We willen in het bijzonder ingaan op het hogere doel, op de maatschappelijke meerwaarde van het handelen van WonenBreborg.

2. De missie

De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie. De missie (maatschappelijke opdracht) vormt het vertrekpunt voor het handelen van de corporatie en is uitgewerkt in een strategie of koers. De doelstelling van het interne toezicht is daarmee ook om de corporatie op haar gekozen koers te houden.

2.1 Bijdrage van de raad aan realisatie van de missie

WonenBreborg stelt periodiek een ondernemingsplan op. De missie is dat WonenBreborg zich richt op het huisvesten van mensen met beperkte kansen op de woningmarkt en op het bijdragen aan leefbare wijken. De doelen betreffen de beschikbaarheid van woningen, de betaalbaarheid voor de huurder, de leefbaarheid van wijken, de dienstverlening naar de huurder, de duurzaamheid en de professionaliteit van de organisatie. De raad van commissarissen houdt vooral waardecreatie op lange termijn van de organisatie in het oog: dragen de resultaten voldoende bij aan de realisatie van de missie, rekening houdend met een verantwoorde inzet van (schaarse) middelen? Hierbij wil de raad zelf ook eigen waarden hanteren bij het houden van toezicht. Het gaat – voor een goed begrip – om de toezichtswaarden van de raad, niet om operationele waarden of criteria van de organisatie Wonenbreborg.

- *Lef en durf*: de opgaven worden voortvarend opgepakt en met enige moed wordt invulling gegeven aan de ambities.
- *Verbinden en gelijkwaardigheid*: er is respect in de relatie met huurders en woningzoekenden en met partnerorganisaties.
- *Nieuwsgierig en vernieuwend*: zoeken naar nieuwe wegen om de ambities te bereiken.

3. De positie van de raad

De RvC keurt de strategische plannen goed die het bestuur heeft opgemaakt waarbij de mening van onder andere de huurders is betrokken. De corporatie houdt rekening met de belangen van haar belanghebbenden en in het bijzonder met de wensen en behoeftes van haar huidige en toekomstige huurders en bewoners. De RvC heeft zicht op de belanghebbenden van de corporatie en onderhoudt hier contact mee. Het doel hiervan is zich te laten informeren.

De corporatie betreft de mening van belanghebbenden bij het bepalen van haar doelstellingen en plannen. Minimaal eens per jaar bespreken bestuur en RvC de omgang met, invloed en participatie van belanghebbenden. De RvC laat zich informeren door en is aanspreekbaar voor belanghebbenden.

De keuze voor sturing op maatschappelijke meerwaarde is van betekenis voor de manier waarop de toezichthouder werkt. De raad wil zichtbaar en benaderbaar zijn. De raad voert het gesprek niet alleen met het bestuur, maar ook met medewerkers, (vertegenwoordigers van) huurders en andere belangrijke stakeholders. Waar mogelijk haakt de raad van commissarissen aan bij bestaande structuren en overleggen. De contacten worden niet altijd vanuit de hele raad onderhouden, vaak verlopen die via individuele commissarissen. Zaak is dan dat commissarissen aan elkaar terugkoppelen wat zij hebben opgevangen.

De contacten vinden plaats op basis van respect voor elkaar en voor elkaars positie. De

houding die de raad aanneemt is open en nieuwsgierig. Het stellen van vragen wordt niet gezien als bedreiging, maar als een kans om toelichting te geven.

De contacten met (medewerkers uit) de organisatie verlopen op allerlei manieren. Voor een deel zijn die georganiseerd, bijvoorbeeld: regulier overleg met de ondernemingsraad, vaste deelname van medewerkers aan vergaderingen van commissies van de raad en de jaarlijkse 360 graden gesprekken met het managementteam over het functioneren van het bestuur. Voor een deel ook zijn de contacten ad hoc, bijvoorbeeld: medewerkers die een presentatie komen geven in (commissie)vergaderingen van de raad van commissarissen en het bijwonen van activiteiten door commissarissen (zoals feestelijke openingen en stakeholderbijeenkomsten waar commissarissen (ook) medewerkers ontmoeten). De raad van commissarissen stelt zich ten doel om met enige regelmaat contact te hebben met alle leden van het managementteam van WonenBreburg, ook degenen die niet vast deelnemen aan commissievergaderingen.

De contacten met de huurders(vertegenwoordigers) verlopen primair via de huurderscommissarissen en de voorzitter van de raad van commissarissen. De huurdersorganisaties hebben aangegeven dat die werkwijze voor hen prima voldoet. De bestaande werkwijze wordt dan ook voortgezet.

De belangrijkste externe stakeholder van WonenBreburg zijn de gemeenten. Het contact daarmee verloopt voornamelijk via de voorzitter van de raad van commissarissen (samen met de bestuursvoorzitter). Andere externe contacten kunnen bijvoorbeeld zijn (de raden van commissarissen van) collega-woningcorporaties of organisaties in het bredere sociale domein (met name op het gebied van leefbaarheid, zorg en welzijn). De contacten uit die laatste categorie wil de raad graag uitbouwen. Een ander extern contact waarmee de raad contact onderhoudt is de externe accountant.

4. De rollen van de raad en zijn verhouding tot het bestuur

De RvC heeft vier rollen: toezicht, werkgever, klankbord en ambassadeur.

4.1 Rol van werkgever

Het bestuur van de woningcorporatie wordt door de raad van commissarissen aangesteld. Daarbij geeft de raad het bestuur een mandaat. De te realiseren prestaties van de corporatie worden uiteengezet in een (strategisch) ondernemingsplan. De totstandkoming daarvan is een verantwoordelijkheid van het bestuur; de raad van commissarissen keurt het ondernemingsplan goed. Het invulling geven aan de strategische koers en het ten uitvoer brengen van het ondernemingsplan zijn belangrijke opdrachten van de raad aan het bestuur en vormen belangrijke instrumenten voor de raad van commissarissen om het bestuur te monitoren en te beoordelen. De raad van commissarissen streeft betrouwbaar en respectvol werkgeverschap na. Als het gaat om de rol van werkgever is de remuneratiecommissie het eerste aanspreekpunt.

4.2 Rol van toezichthouder

De raad houdt toezicht op maatschappelijk (volkshuisvestelijk) en op financieel vlak. Ook de commissies van de raad hebben hierin een rol. Het toezichthouden vindt vooraf en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van het strategisch ondernemingsplan en de daaruit voortvloeiende voorgenomen

bestuursbesluiten die krachtens de statuten voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen behoeven. Toezicht achteraf gebeurt door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van het bestuur en de organisatie. Fundamentele waarden in de samenwerking tussen bestuur en toezicht zijn transparantie, vertrouwen, verbinding maken en een open houding.

Het hebben van vertrouwen in elkaar vormt de basis. Het is een werkwoord; de basis ligt in het verleden, er moet continu aandacht aan worden geschonken. De open houding kan vorm krijgen door het waarderend bevragen van bestuursbesluiten op dilemma's hierbij, de onderbouwing, het draagvlak en de risico's. Zonder oordeel en ook zonder een verdedigende houding kunnen alle vragen worden gesteld. Deze stijl is ook gewenst om te voorkomen dat het beeld ontstaat dat de raad op de stoel van het bestuur gaat zitten. Immers: het bestuur bestuurt, de raad van commissarissen houdt hier toezicht op.

De raad is ook een kritische vriend. De diepgang van het toezicht (hoofdpijnen of tot in detail) kan variëren naar gelang de situatie. De raad ziet erop toe dat WonenBregburg 'de goede dingen doet' (effectief) en 'de dingen goed doet' (efficiënt). De raad houdt hier toezicht op. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad. Om te kunnen concluderen dat het goed gaat, gebruikt de raad van commissarissen niet alleen harde cijfers maar ook de verhalende verantwoording. De cijfers en het verhaal kunnen elkaar versterken; het verhaal geeft betekenis aan de cijfers en andersom geven cijfers betekenis aan het verhaal. Bij verantwoording is het letten op (cijfermatige) controle en toetsen op creatie van maatschappelijke meerwaarde. Maar naast verantwoording is er ook de taak om op strategisch niveau mee te denken over de aanpak van de maatschappelijke opgaven. Beide taken zijn aan de orde en het zal van de lokale situatie en de context (gedrag partners, overheden, huurders) afhangen waar de raad in een bepaalde periode prioriteit aan geeft.

4.3 Rol van klankbord

Kern van de klankbordfunctie is het gezamenlijk verkennen van nieuwe opgaven en nieuwe wegen, en het bespreken van dilemma's op strategisch en operationeel niveau. Hier hoort reflectie bij op de vraag of WonenBregburg met zijn aanbod en manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften van de samenleving, én op de wijze waarop WonenBregburg betekenis heeft voor de maatschappij. De raad wil nadrukkelijk invulling geven aan zijn klankbordrol. Om te voorkomen dat de klankbordrol ondersneeuwt in de waan van de dag, wordt in de jaarkalender specifiek tijd ingeruimd voor klankborden (vooraf ingeplande themasessies en conferentie). Ook in de commissies wordt de klankbordrol nader ingevuld.

4.4 Rol van ambassadeur/ netwerker

Ten slotte heeft de raad ook een rol als ambassadeur en netwerker. In zijn eigen contacten met de organisatie, huurders(organisaties), gemeenten en andere stakeholders draagt de raad van commissarissen actief de missie van WonenBregburg uit. Deze rol wordt afgestemd met het bestuur.

5. De betrokkenheid van de raad bij strategie, risico's en informatiehuishouden

De RvC keurt de door het bestuur vastgestelde strategische plannen goed. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht en voor risicobeheersing. De RvC en afzonderlijke commissarissen hebben ook een informatiehaalplicht om ervoor te zorgen dat zij beschikken over relevante informatie voor hun taken.

5.1 De betrokkenheid bij strategie

De raad van commissarissen wordt door het bestuur nauw betrokken bij de strategieontwikkeling. Een sprekend voorbeeld is het ondernemingsplan. In een open houding van de raad van commissarissen naar het bestuur past het bespreken van de dilemma's van het bestuur. Dat vraagt, behalve een kwetsbare opstelling van het bestuur, ook iets van commissarissen. Het bestuur kan zich niet kwetsbaar opstellen als de raad van commissarissen de openheid van het bestuur niet beantwoordt met eveneens een open houding zonder direct te oordelen. De raad biedt gelegenheid voor het bespreken van dilemma's door niet gelijk te oordelen maar waarderende vragen te stellen.

5.2 Risico's

Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede risicobeheersing. En daarmee voor het (laten) managen van de risico's als geheel. De raad houdt hier toezicht op, met name in relatie tot de strategie. Het gaat daarbij niet alleen om de financiële risico's (overschrijden van ratio's), maar ook om risico's met betrekking tot legitimiteit (het maatschappelijk presteren), integriteit en reputatie. De raad hoeft het risicomanagementbeleid niet formeel goed te keuren, wel zal de raad zich uiteindelijk willen kunnen vinden in de keuze van de risico's en de bijbehorende risicobereidheid. In de praktijk betekent dat dat raad en het bestuur gezamenlijk een beeld opbouwen hoe wordt aangekeken tegen de belangrijkste risico's voor WonenBregburg en tegen de risicobereidheid.

5.3 Informatiehuishouden

Het beschikken over de juiste informatie is voor de raad van essentieel belang om goed toezicht te kunnen houden. Zonder een tijdige, volledige en betrouwbare informatievoorziening heeft de raad onvoldoende zicht om toezicht te houden op de organisatie of te adviseren. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat de raad wordt overspoeld met minder essentiële informatie. Er is over en weer een verantwoordelijkheid van halen en van brengen van informatie.

6. De raad als lerende organisatie: integriteit, kennis en zelf-evaluatie

Leden van het bestuur en de raad blijven hun kennis ontwikkelen en ontvangen daarvoor PE-punten. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan gewenst gedrag. Ook worden op basis van de zelfevaluatie afspraken gemaakt over (kennis)ontwikkeling. De effectiviteit van het eigen functioneren en de relatie tot het bestuur bespreekt de raad jaarlijks. Hierna kunnen nadere afspraken gemaakt worden over verbetering en ontwikkeling.

6.1 Integriteit

WonenBregburg wil en zal een integer functionerende woningcorporatie zijn. Daarbij hoort een onberispelijke reputatie; de integriteit van WonenBregburg mag aan geen enkele twijfel onderhevig zijn. Gedragsregels (opgenomen in de Integriteits- en gedragscode) geven duidelijkheid over wat WonenBregburg onder integer handelen verstaat. Ook wordt bij benoeming van leden van het bestuur en/of de raad van commissarissen getoetst of de betreffende persoon betrouwbaar en integer is. Voor het werkstelligen van een integere organisatiecultuur zijn de volgende elementen van belang:

- Consistent handelen
- Voorbeeldgedrag
- Uitvoerbaarheid (haalbare doelstellingen voor organisatie en medewerkers)
- Belangenafweging/ evenwichtig handelen
- Transparantie
- Bespreekbaarheid
- Handhaving

Het bestuur van WonenBregburg is eindverantwoordelijk voor het integer zijn en blijven van WonenBregburg. En daarmee voor het (laten) managen van integriteit als geheel. De raad houdt hier toezicht op. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad.

6.2 Werving van leden voor de raad van commissarissen

Om als team goed toezicht te kunnen uitoefenen is het van belang dat binnen de raad van commissarissen verschillende toezichtstijlen vertegenwoordigd zijn. Die toezichtstijlen betreffen zowel de relatiegerichte alsmede de taakgerichte invalshoeken. In zijn algemeenheid kiest de raad van commissarissen voor een toezichtstijl die zich laat omschrijven als 'duidelijk en zakelijk op de inhoud, vriendelijk en tolerant naar de persoon' en 'informeel als het kan, formeel als het moet'. Zo wordt bevorderd dat er een open discussie ontstaat.

De werving van nieuwe commissarissen geschiedt op een open wijze waarbij een profielschets leidend is. De raad van commissarissen werkt met een algemene profielschets voor iedere commissaris alsmede een specifieke profielschets voor de positie waarop geworven wordt, met oog voor diversiteit. Daardoor kan getoetst worden of de raad van commissarissen in totaliteit over de benodigde diversiteit en deskundigheden beschikt. De profielen worden ook gebruikt ten behoeve van herbenoemingen. Nieuwe commissarissen krijgen in het kader van hun introductieprogramma een 'buddy' toegewezen om hen snel wegwijs te maken.

6.3 Kennis

De raad als geheel wil graag een zo groot mogelijk spectrum van benodigde kennis en competenties omvatten. Hier kan ook de permanente educatie voor worden ingezet. De educatie-inspanningen worden ingegeven vanuit de (individuele) behoeften en met elkaar gedeeld. Idealiter is er een duidelijke link met de uitkomsten van de zelf-evaluatie. Het geleerde wordt teruggekoppeld aan elkaar, bijvoorbeeld door het schriftelijk delen van interessant cursusmateriaal.

Naast de kennisontwikkeling moet er ook kennis zijn over elkaar (interesse in elkaar; teamontwikkeling). Als de onderlinge relaties sterk zijn, kan daar gemakkelijker op worden (voort)gebouwd. De raad creëert hiervoor de randvoorwaarden (bijvoorbeeld een gezamenlijke WhatsApp groep en momenten voor informeel samenzijn).

6.4 Zelfevaluatie

De raad van commissarissen evalueert jaarlijks de effectiviteit van het eigen functioneren en de relatie tot het bestuur. Toezichthouden is een continu leerproces. De organisatie is voortdurend in ontwikkeling. Toezichtswaarden, algemene regels in wet, statuten en reglementen en een Governancecode zijn in de praktijk van alledag niet altijd zomaar toepasbaar. De toezichthouder wil steeds kijken wat gegeven de specifieke omstandigheden de beste keuze is. Het is goed om daarop te reflecteren. Jaarlijks worden aandachtspunten benoemd waar de raad het jaar daarna werk van maakt.

7. Ter afsluiting

Deze toezichtvisie sluit aan bij de besturingsfilosofie van WonenBreborg, en vormt daarmee een brug tussen bestuur en toezicht. De toezichtvisie beschrijft de manier waarop de raad van commissarissen toezicht wil houden en invulling geeft aan zijn rol. Het omvat de nadere uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht alsmede de belangrijkste principes voor gedrag en structuur, dit in aanvulling op de wet, statuten en reglementen en de Governancecode woningcorporaties 2020. Het is geen statisch document, maar het zal meebewegen met veranderingen in de organisatie en daarbuiten.