

# Gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden

**de Woningstichting**



Vastgesteld door RvC en Bestuur op 23 april 2024	
S. Gerritsen Voorzitter RvC	J.L. Barnard Directeur/Bestuurder

## 1 Inleiding

De Raad van Commissarissen (RvC) en het bestuur hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. De visie gaat over de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid en de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden wordt periodiek besproken door het bestuur en de RvC en indien van toepassing aangepast.

De Woningstichting streeft naar het realiseren van maatschappelijke meerwaarde op de korte én lange termijn. Daarbij vindt ze goed bestuur (good governance) van groot belang. Een goede governancestructuur zorgt ervoor dat RvC en het bestuur, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid, slagvaardig en betrouwbaar kan handelen. Maatschappelijke, politieke, economische en technologische ontwikkelingen vragen om een steeds professionelere werkwijze voor wat betreft toezicht, sturing en beleids- en besluitvorming.

Wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet, Governancecode Woningcorporaties en de Gedragscode integriteit, beschrijven de taken en spelregels voor het bestuur en de RvC. In de statuten en reglementen van de Woningstichting zijn de verantwoordelijkheden en rollen uitgewerkt. Naast een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden is er een toezicht- en toetsingskader. Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend om te besturen en voor de RvC richtinggevend om toezicht te houden.

## 2 Visie op de maatschappelijke rol en opdracht van de Woningstichting

Onze missie is: *‘Samen thuis in de buurt’*.

Wij hebben een bijzondere taak: wij beheren en bouwen betaalbare en duurzame woningen in Wageningen voor mensen die door inkomen of andere omstandigheden moeilijk in hun huisvesting kunnen voorzien. Onze medewerkers ervaren dat als een belangrijke opdracht en geven daar elke dag met hart en ziel invulling aan. Het bestuur en de RvC houden de missie actueel door toetsing van de kernwaarden, de herijking van de missie bij een nieuw ondernemingsplan en op basis van wijzigende wet- en regelgeving.

### *Kernwaarden als vertrekpunt voor samenwerking*

Het samenspel tussen het bestuur en RvC en ook binnen de RvC is mede gebaseerd op de kernwaarden van de Woningstichting. Kernwaarden zijn belangrijk voor de identiteit van de Woningstichting. Ze geven houvast aan medewerkers voor de manier van werken en houding en gedrag worden erdoor bepaald. Het werken met kernwaarden verhoogt de kwaliteit en consistentie van de organisatie. Het bestuur zorgt voor het inbedden van de kernwaarden in het handelen van de medewerkers. Door vanuit onze kernwaarden te handelen, blijven we dicht bij onze missie ‘Samen thuis in de buurt’ en zijn we herkenbaar voor onze (toekomstige) huurders, de gemeente en netwerkpartners.

In ons ondernemingsplan 2021 - 2025 ‘Een betaalbaar thuis in een fijne buurt’ hebben we onze kernwaarden als volgt beschreven:

Samen: we kunnen het niet alleen en werken daarom graag samen met onze huurders, gemeente en netwerkpartners.

Betrokken: we weten wat er speelt omdat we dichtbij, vertrouwd en toegankelijk zijn.

### *Continu in beweging*

Het bestuur geeft richting aan de ambities en stuurt daarbij op de doelstellingen. Hierbij wordt ruimte gegeven aan de medewerkers om uitvoering te geven aan deze doelstellingen en daardoor in uiteenlopende situaties meerwaarde te bieden. De weg naar ons doel, zien we als een groeipad waarop we elke dag leren en ontdekken en elke dag proberen een stapje verder te

komen.

Op dat pad versterken we de verbinding met onze huurders en netwerkpartners. En reageren we op ontwikkelingen om ons heen. Zo kunnen we tijdig passende en blijvende oplossingen bieden. We willen daarin nog wendbaarder en weerbaarder worden dan we al zijn. Hierdoor ontstaat er dynamiek in de uitvoering en zowel bestuur als RvC accepteren dat er sprake is van een organisatie die continu in beweging is. Dit betekent dat er sprake is van een dienende wijze van leiderschap en daarmee ook van bestuur en toezicht.

#### *Bestuur en toezicht biedt ruimte*

De ruimte die geboden wordt aan de organisatie biedt de mogelijkheid dat de Woningstichting dienstverlening kan geven met meerwaarde en dat het vertrouwen wordt gegeven aan de medewerkers. Bestuurlijke en toezicht aspecten hierbij zijn omgaan met onzekerheden, ruimere aandacht aan de 'soft controls' en werken vanuit vertrouwen in de professionaliteit en het zelfcorrigerend vermogen van de organisatie. Waarbij bestuur en RvC wel kan vragen om een toelichting op de gekozen uitvoering. En een inhoudelijk-kritisch gesprek daarover aangaan vanuit het licht van de gekozen ambities.

#### *Meer mensen een thuis en betaalbaar wonen*

Aan onze wachtlijsten zien we de vraag naar woningen oplopen voor onze sociale doelgroep met een laag of middeninkomen (met name een- en tweepersoonshuishoudens en ouderen). Onze eerste prioriteit is daarom voor 'Meer mensen een thuis'. De Woningstichting zet zich als zodanig maximaal in om woningaanbod beschikbaar te hebben. De RvC toetst besluiten voortdurend aan deze volkshuisvestelijke basis.

'Betaalbaar wonen' is onze tweede prioriteit. Een grote groep van onze huurders heeft het niet ruim en leeft van een bijstands- of (AOW)uitkering. Daarom vinden wij het belangrijk ervoor te zorgen dat de woonlasten van onze huurders niet hoger worden, zodat zij in hun huis kunnen blijven wonen.

#### *Een fijne buurt*

De Woningstichting heeft ook oog voor het bredere welzijn van de individuele huurder. Een thuis is ook een fijne straat en buurt en waar het rustig wonen is. Waar buurtgenoten elkaar kennen, ontmoeten en liefst een beetje naar elkaar omkijken. Waar het schoon en veilig is. Daarom stelt de Woningstichting zich op als partner in de samenwerking met huurders, buurtbewoners, bewonerscommissies, Participatiecommissie, gemeente en onze netwerkpartners. Dat betekent dat de Woningstichting zich open stelt voor ideeën en werkwijzen en dat met hen binnen en buiten kaders ruimte wordt gezocht voor oplossingen. En wordt ook verwacht van onze netwerkpartners en marktpartijen dat zij inspelen op de andere maatschappelijke vraagstukken en elkaar daarin actief opzoeken. Bestuur en RvC nemen daarin verantwoordelijkheid om integraal naar oplossingen te kijken en waar nodig gebied onderscheidende keuzes te maken.

Daarnaast dient de Woningstichting door verduurzaming van haar woningbezit een breder maatschappelijk belang, namelijk op het gebied van milieu: zorgvuldig omgaan met energie en grondstoffen op weg naar CO2-neutraal in 2050.

#### *Toekomstbestendig*

De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat de belangen van de huurders worden behartigd en dat de Woningstichting tegelijkertijd de voorwaarden schept om dat ook in de toekomst te blijven doen. Van de Woningstichting mag worden verwacht dat zij luistert naar hun wensen en behoeften en actief informatie opzoekt over de behoeften van huurders, gemeente en netwerkpartners die hun stem niet (kunnen) laten horen. En dat de Woningstichting de inbreng en informatie serieus meeneemt in de afwegingen. Dat betekent niet dat de belanghouders (waaronder de gemeente) bepalen welke keuzes er voor de Woningstichting gemaakt worden.

Dat is de verantwoordelijkheid van het bestuur van de Woningstichting met de RvC als toezichthouder.

Het is aan het bestuur en de RvC van de Woningstichting om zich over de gemaakte keuzes te verantwoorden (ook als dat lastig is) en meer in het algemeen om te blijven werken aan het vasthouden/vergroten van het vertrouwen en een goede reputatie.

De Woningstichting staat voor goed rentmeesterschap. Huidige middelen moeten ook beschikbaar zijn voor opgaven in de toekomst. Het bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, de strategie, de financiering, het beleid, de resultaten en de continuïteit. De strategie en doelstellingen zijn vastgelegd in ons ondernemingsplan. Belangrijk daarbij is de verbinding met de maatschappij. En het betrekken van huurders en netwerkpartners bij het bepalen van onze koers. Ze worden uitgenodigd mee te denken en richting te geven, waarmee de Woningstichting haar keuzes maakt.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's en voor de naleving van wet- en regelgeving. En is proactief, om signalen op te vangen, er op tijd bij te zijn en actief en accuraat te handelen. De volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen en de belangen van haar huurders en netwerkpartners staan hierbij voorop.

In de statuten, reglementen en het Toezicht- en toetsingskader staat welke besluiten van het bestuur onderworpen zijn aan de goedkeuring van de RvC. Het bestuur legt verantwoording af aan de RvC. Hiervoor verschaft hij de RvC de benodigde informatie en bespreekt onder andere de manier waarop de interne controle en beheersing zijn ingericht. Mede gebaseerd op het risicomanagementsysteem. Transparantie, vertrouwen en integer zijn hierbij de basis. Dit is wederzijds.

### **3 Visie op besturen en toezicht houden**

Hoewel het bestuur en de RvC verschillende rollen en verantwoordelijkheden hebben, dienen zij hetzelfde doel. Zo zorgen bestuur en RvC er samen voor dat de Woningstichting de maatschappelijke ambities die zijn uitgewerkt in het ondernemingsplan ook daadwerkelijk bereikt. Met integrale (jaar)plannen en processturing zijn de afdelingen aan zet. Zij geven invulling aan de ambities. Het is een groeipad waarop we elke dag leren en ontdekken en elke dag proberen een stapje verder te komen. Op dat pad versterken we de verbinding met onze huurders en reageren we op ontwikkelingen om ons heen. Zo kunnen we tijdig passende en blijvende oplossingen bieden. Dat vraagt dat bestuur actief naar buiten treedt en verbinding heeft met de omgeving van de Woningstichting op allerlei gebieden.

Daarbij werkt de Woningstichting uiteraard binnen de kaders van wet- en regelgeving. In de statuten en reglementen zijn de verantwoordelijkheden verder uitgewerkt.

#### **3.1 Visie op besturen**

De bestuurder is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken (van de activiteiten) van de Woningstichting en het realiseren van de volkshuisvestelijke doelen. Van de bestuurder mag verwacht worden dat hij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat toezicht uit te oefenen. Het bestuur is belast met het besturen van de organisatie. En doet dat in samenspraak met het managementteam, dat de besluitvorming voorbereidt en daarbij adviseert.

- Het bestuur werkt vanuit een heldere missie op basis waarvan hij zijn doelstellingen formuleert en de verantwoordelijkheid neemt om deze te realiseren. Het bestuur zet daartoe de strategie uit, geeft richting en ruimte aan de organisatie en is verantwoordelijk voor de resultaten. Daarbij betreft het bestuur de primaire huurders (huurders),

gemeente, netwerkpartners in haar werkgebied, actief en herkenbaar bij de beleidsvorming en -uitvoering.

- Het bestuur gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van de Woningstichting.
- Het bestuur waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van de organisatie en de missie op lange termijn is verzekerd.
- Het bestuur hecht veel waarde aan het integriteit. Van zichzelf en van haar medewerkers en aan het integer handelen door de organisatie.

### *Cultuur*

Uitgangspunt is vertrouwen in de kennis en kunde en de kwaliteiten van het management en de medewerkers van de Woningstichting. Het bestuur streeft naar een integere en open cultuur van blijven leren waarin iedereen zich blijft ontwikkelen, wendbaar blijft en waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor deze cultuur en de RvC ziet hierop toe. Het organisatieontwikkelingsplan 'Thuis geven!' (proces- en projectmatig werken, prettige samenwerking, passende huisvesting en beter werkende systemen en voorzieningen) leidt tot klantgerichte processen, hogere kwaliteit en draagt bij aan tevreden huurders en een plezierige werkomgeving voor onze medewerkers.

### *Goed werkgeverschap*

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het inrichten van een goed functionerende, professionele werkorganisatie, waarin de strategische opgave gerealiseerd kan worden. Als werkgever past het Bestuur de beginselen van goed werkgeverschap toe. Het Bestuur vervult de randvoorwaarden en biedt inspiratie en morele ondersteuning en de faciliteiten om goed en plezierig te kunnen presteren. Het Bestuur organiseert intern zijn eigen "tegenkracht", door goed opgeleide en mondige medewerkers om zich heen te verzamelen en hen te stimuleren hun mening te geven ten aanzien van de strategie en het beleid van de Woningstichting en de wijze waarop hier uitvoering aan wordt gegeven.

### *Belanghouders en netwerkpartners*

Samenwerken is voor de Woningstichting een belangrijke voorwaarde om onze opgaven te kunnen bereiken. Niet voor niks hebben we in ons ondernemingsplan 2021-2025 "Een betaalbaar thuis in een fijne buurt" slimmer samenwerken opgenomen als een van onze vier randvoorwaarden om onze doelstellingen te behalen en is een van onze twee kernwaarden samen.

Het Bestuur gaat frequent in dialoog met zijn belanghouders over de strategie van de Woningstichting. De maatschappelijke doelen van de Woningstichting worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van (toekomstige)) bewoners en secundair de gemeente Wageningen, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Het Bestuur voert (gedelegeerd) overleg met de Participatiecommissie, bewonerscommissies en overige huurders. Het overleg gaat onder meer over betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke bijdrage daarmee wordt beoogd aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid dat in de desbetreffende regio geldt.

Het Bestuur heeft oog voor zijn netwerkpartners zoals zorg- en welzijnsorganisaties in Wageningen en zij worden actief betrokken bij (de vormgeving van) het beleid van de corporatie en de te behalen maatschappelijke prestaties. Het Bestuur staat open voor feedback en discussie over de keuzes die wij maken over de inzet van maatschappelijke middelen.

### *Ondernemingsraad*

Daarnaast heeft het Bestuur oog voor zijn Ondernemingsraad en deze wordt actief betrokken bij (de vormgeving van) het beleid van de corporatie en de te behalen maatschappelijke prestaties.

### *Compliance en voorbeeldfunctie*

Het Bestuur is verantwoordelijk voor de implementatie en naleving (compliance) van alle relevante wet- en regelgevingen. Hierbij gaat het om de wet- en regelgeving opgelegd door de overheid, maar ook om de interne regels en normen die de Woningstichting zelf opstelt. Compliance maakt onderdeel uit van een groter geheel, namelijk de Gedragscode integriteit van de Woningstichting. Integriteit gaat verder dan het naleven van wetten en regelgeving.

Integriteit heeft te maken met de wijze waarop de Woningstichting omgaat met mensen en middelen. Het Bestuur heeft hier een voorbeeldfunctie (het gedrag is van invloed op het functioneren en de reputatie van de organisatie en de hele sector). Het Bestuur besteedt aandacht aan het intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgt voor bekendheid van de Governancecode. Het Bestuur is ervoor verantwoordelijk dat ook medewerkers handelen volgens de waarden van de Governancecode.

### *Risicobeheersing*

Het Bestuur heeft oog voor en is verantwoordelijk voor de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de Woningstichting. Het Bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de RvC. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal van medewerkers binnen de Woningstichting.

### **3.2 Visie op toezicht**

De RvC heeft verschillende rollen: als toezichthouder, klankbord en sparringpartner, werkgever en netwerker. Bij het vervullen van de taken richt de RvC zich naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken huurders en netwerkpartners, primair de huurders en toekomstige huurders en de gemeenten in het werkgebied van de Woningstichting.

De samenwerking tussen bestuur en RvC is gebaseerd op vertrouwen. Zowel in algemene zin als naar aanleiding van concrete casuïstiek. Dit vertrouwen vraagt blijvende zorg en aandacht en betekent geen 'blind vertrouwen'. Vertrouwen betekent ook dat bestuur en RvC transparant rapporteren – in woord en schrift - over zowel formele als informele activiteiten. De RvC heeft vertrouwen in het bestuur met respect voor rollen en verantwoordelijkheid van bestuur en toezichthouder.

### *Toezicht houden*

De RvC houdt toezicht op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de Woningstichting, zowel op financieel als volkshuisvestelijk vlak. Toezicht richt zich op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten, strategie, visie en missie van de Woningstichting zoals uitgewerkt in het ondernemingsplan. Continuïteit bij het bereiken van deze doelstellingen is wezenlijk. Het toezicht richt zich op risicobeheersing, financiële verslaglegging, de kwaliteit van de dienstverlening, de naleving van wet- en regelgeving en de verhouding met belanghebbenden zoals huurders, werknemers, OR, gemeente, externe toezichthouders en andere relevante netwerkpartners. De RvC is proactief, dat wil zeggen dat hij niet alleen volgt wat wordt voorgelegd, maar ook zelf een beeld heeft van wat op de toezichtagenda hoort en ervoor zorgt dat die gevolgd wordt.

Met een gepaste afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering ziet de RvC erop toe dat de organisatie in control is en de bedrijfscultuur integer, open en lerend. De RvC zorgt voor een goede relatie met de Participatiecommissie en de Ondernemingsraad. Formeel wordt met beiden minimaal een maal per jaar overleg gevoerd. Dit om voeling te houden met wat daar leeft, voor hen zichtbaar en aanspreekbaar te zijn en elkaar makkelijker kunnen vinden als het eens moeilijk zou worden. Zo ontstaat vanuit de toezichthoudende rol inzicht in het functioneren van de georganiseerde tegenkracht, en de checks en balances in het bestuurlijk handelen.

Voor de rol van toezichthouder is de RvC op de hoogte van vigerende wetten en regels en van de maatschappelijke verwachtingen. En stelt hoge eisen aan compliance en integriteit. De Governancecode Woningcorporaties wordt onderschreven en toegepast.

Om de informatie als toezichthouder te ondersteunen haalt de RvC onder andere bij de Ondernemingsraad informatie op vanuit de corporatie. Op die manier krijgt de RvC inzicht in wat er binnen de corporatie 'op de werkvloer' speelt en hoe het Bestuur leiding geeft aan de organisatie.

De RvC hecht er veel waarde aan dat de OR op gepaste en verplichte momenten betrokken wordt in de (advisering of instemming) van de besluitvorming.

#### *Klankbord en sparringpartner*

De RvC staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad ter zijde en biedt daarmee meerwaarde. De RvC kan met een frisse blik naar situaties kijken en op basis daarvan met advies, suggesties of opmerkingen komen. Vanuit verschillende achtergronden is de RvC in staat om vanuit andere perspectieven vraagstukken te bezien en hierover vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen. Vanuit zijn kennis van de belangen van huurders en netwerkpartners is de RvC in staat om deze belangen te verwoorden. Als relatieve buitenstaander brengt de RvC externe ontwikkelingen, maar ook kennis en 'lessen' uit andere sectoren in. In zijn klankbordrol inspireert de RvC het bestuur.

#### *Werkgever*

Naast het houden van toezicht en het functioneren als klankbord functioneert de RvC als werkgever voor de bestuurder. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur en baseert zich op het vertrouwen in het bestuur. De RvC gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten.

#### *Netwerker*

Jaarlijks sluiten de twee Huurderscommissarissen (zitting op voordracht van de huurders) aan bij een overleg met de Participatiecommissie (PC). Desgewenst kunnen ook andere leden van de RvC deelnemen aan het overleg met de PC. De PC bestaat uit huurders die zich inzetten voor de belangen van alle huurders. De PC adviseert de Woningstichting over de manier waarop participatie en samenwerking met huurders moet plaatsvinden. Tijdens de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst en eindejaar bijeenkomst van de bewonerscommissies ontmoet de RvC leden van de bewonerscommissies, andere belanghouders en netwerkpartners en hoort hij wat deze partijen van de Woningstichting verwachten.

#### *Teammissie van de RvC*

De RvC functioneert als een team, met respect voor elkaars deskundigheid en persoonlijkheid. En draagt in zijn handelen de kernwaarden samen en betrokken van de Woningstichting uit.

De RvC zet dit kracht bij door:

- Transparantie, helder in besluitvorming en argumenten.
- Consequent en betrouwbaar in afwegingen en besluitvorming.
- Respect: onze vergaderingen hebben een open en uitnodigende sfeer. We laten voorbeeldgedrag zien. We hebben respect voor ieders deskundigheid en unieke inbreng. We hebben respect voor elkaars rol (raad, bestuur, medewerkers). We kunnen de rol uitleggen en kunnen adviseren zonder een andere rol over te nemen.
- In de buurt zijn we 'benaderbaar'. Bijvoorbeeld tijdens themabijeenkomsten, excursie, tijdens de vergaderingen met de Participatiecommissie, met de Ondernemingsraad en tijdens de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst. Ook laten we medewerkers regelmatig aansluiten bij vergaderingen.
- Kennis en kunde van de leden worden ingezet in het belang van de Woningstichting.
- Benaderbaar voor bestuur, management en medewerkers.

- Voor de jaarlijkse zelfevaluatie vragen we het bestuur om feedback op onze invulling van onze rol.
- In interactie met bestuur en management.

#### *Commissies*

De RvC werkt met separate commissies zoals de Auditcommissie (AC) en de Selectie- en Remuneratiecommissie (SRC). De commissies hebben aanvullende reglementen. De commissies adviseren de RvC over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen en bereiden de besluitvorming van de RvC voor. Dit laat de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming van en door de RvC onverlet. De reglementen staan op de website van de Woningstichting.

### **3.3 Samenspel bestuur en toezicht**

Samenvattend is een goed samenspel tussen bestuur en toezicht van fundamenteel belang en zijn de eisen aan de inrichting van de governance en aan de houding en gedrag van zowel bestuurder als toezichthouder essentieel. Voor het bestuur en de RvC zijn belangrijk daarin:

- Vertrouwen als basis.
- Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen.
- Het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken.
- Het samen organiseren van voldoende 'checks en balances'.

De basis van het samenspel tussen bestuur en toezicht is 'het goede gesprek'. Een goed gesprek kan alleen plaatsvinden op basis van een relatie van gepast vertrouwen. Waarbij sprake is van een open en transparante uitwisseling van kwalitatief goede informatie en een helder toetsingskader. Voor de Woningstichting betekent 'het goede gesprek' verder dat er binnen de verhoudingen tussen bestuur en RvC ruimte is om twijfels en dilemma's te delen en in openheid te bespreken. Ieders rol wordt gerespecteerd maar men durft elkaar wel open te bevragen over aannames, het besluitvormingsproces en de informatiekwaliteit en gaan een schurend gesprek niet uit de weg.