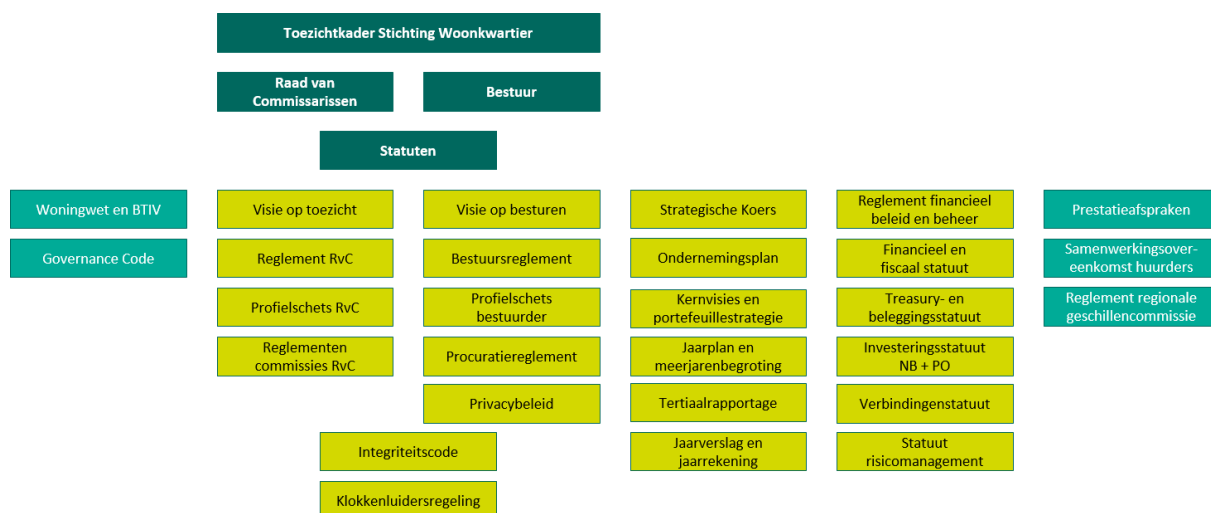


## Visie op besturen en toezicht houden



Versie: 2023 01

Vastgesteld door bestuur en RvC: 28 maart 2023



## Inhoudsopgave

Visie op besturen en toezicht houden .....	2
--	---

## Visie op besturen en toezicht houden

In een aantal bijeenkomsten hebben de raad van commissarissen en de bestuurder van Woonkwartier gesproken over een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden.

Zij willen daarmee op een adequate wijze invulling geven aan artikel 1.1. in de Governance Code:

*‘Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.’*

De gezamenlijke visie vormt een belangrijk kader voor het uitoefenen van de besturende en toezicht houdende taken binnen Woonkwartier en is daarom ook vastgelegd op papier. Niet om hiermee dit kader ‘in beton te gieten’ maar wel om steeds terug te kunnen vallen op gedeelde waarden en normen over hoe we besturen en toezicht houden. Vandaar dat raad van commissarissen en bestuur deze gezamenlijke visie niet alleen gemaakt hebben omdat dat nu eenmaal verwacht wordt, maar vooral ook omdat zij samen er de meerwaarde van inzien om hierover continue het gesprek te voeren.

In deze visie gaan we eerst in op het doel van Woonkwartier, gevolgd door onze manier van het ophalen van de maatschappelijke opgave in ons werkgebied. We geven daarbij aan welke rollen en taken het bestuur en het toezicht hebben. Het tweede deel van deze visie richt zich meer op de algemene rollen en taken van bestuur en toezichthouder, inclusief de manier van werken die wij samen nastreven.

### **Algemene doel van Woonkwartier**

Woonkwartier is als toegelaten instelling in het kader van de Woningwet gericht op het realiseren van maatschappelijke waarde op de langere termijn door middel van het bieden van sociale volkshuisvesting.

De invulling van deze wettelijke opdracht wordt bepaald door de bestuurder in dialoog met belanghebbenden en de raad van commissarissen. De invulling wordt enerzijds gedreven door de maatschappelijke opgaven die spelen in het werkgebied (waaronder ook nadrukkelijk de behoeften van woningzoekenden) en de ambities van de partners in het werkgebied en dan met name bij gemeenten en de huurders(vertegenwoordiging). Anderzijds zijn de normen en waarden die Woonkwartier zelf nastreeft en het beschikbare vermogen van belang.

Woonkwartier hanteert drie kernwaarden in haar handelen, zowel intern als extern: proactief, persoonlijk en praktisch. Op deze waarden kan iedereen altijd Woonkwartier aanspreken.

## Rol bestuur en raad van commissarissen bij het ophalen van de maatschappelijke opgave

Voor een effectief opereren van Woonkwartier is het van belang dat het bestuur inzicht heeft in de maatschappelijke vraagstukken in het werkgebied en de wijze waarop Woonkwartier wil en kan bijdragen vanuit haar specifieke volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid aan het oplossen van die vraagstukken.

De taak van het bestuur bestaat in dit kader uit een aantal onderdelen:

- Het formuleren van de maatschappelijke opgaven
- Het vertalen van die opgaven naar het werkterrein van Woonkwartier
- Het formuleren van realistische ambities op het gebied van die opgaven
- Het formuleren van concrete activiteiten en inzetten van middelen om die ambities te realiseren
- Het maatschappelijk effect van de inspanningen zichtbaar maken

Het is de rol van de raad van commissarissen om erop toe te zien dat het bestuur hier een gepaste invulling aan geeft. De raad van commissarissen kijkt hierbij bijvoorbeeld naar de volgende elementen:

- De mate waarop en de intensiteit waarmee Woonkwartier samenwerkt met andere maatschappelijke partners (komen de opgaven goed op tafel?)
- De integraliteit van de opgaven (is er een brede open blik, worden er geen domeinen over het hoofd gezien, worden de juiste zaken met elkaar in verband gebracht)
- Professioneel stakeholdermanagement (hebben we alle belanghebbenden in beeld (niet alleen de gemeenten en de huurders maar ook zorg- en welzijnspartijen, veiligheidspartners en degelijke, praat het bestuur met de goede partijen)
- Is duidelijk vanuit welk perspectief Woonkwartier naar de opgaven kijkt (welke waarden en normen worden gehanteerd)

Het bestuur gaat regelmatig met de raad van commissarissen in dialoog over bovengenoemde onderwerpen. Het uitgangspunt hierbij is altijd de vraag of Woonkwartier met de goede dingen bezig is en daarmee maatschappelijke waarde toevoegt. Zij willen samen vooral de dialoog voeren over de vraag of Woonkwartier het maximale doet wat binnen haar vermogen ligt.

Zowel bestuur als raad van commissarissen zijn zich bewust van het feit dat er beperkingen in de handelingsvrijheid van Woonkwartier liggen (bijvoorbeeld wettelijk of financieel), maar dat dat niet bij voorbaat remmende factoren zouden moeten zijn. We zijn bereid om, wanneer we ervan overtuigd zijn dat bepaalde handelingen of acties nodig zijn, bewust de grenzen op te zoeken van wat kan en/of mag.

Ook zien bestuur en raad van commissarissen het als een constante en gezamenlijke opgave om in ieder geval de gemeenten te betrekken bij het formuleren van de maatschappelijke opgaven en de integrale benadering daarvan. We kunnen het niet alleen. Activiteiten in het ene domein hebben effecten in een ander domein.

## **Algemene rol en positie bestuurder**

De bestuurder is statutair bestuurder en “bestuurt de organisatie”. De bestuurder werkt vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie, die zijn vastgelegd in het Ondernemingsplan. Het Ondernemingsplan is in belangrijke mate gestoeld op de invulling van de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder om deze doelstellingen te realiseren. De bestuurder zet daartoe de strategie uit, bepaalt het beleid en ziet toe op de uitvoering hiervan. Hierover vindt regelmatig overleg plaats met de raad van commissarissen.

De bestuurder richt een professionele, effectief en efficiënt functionerende werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. De bestuurder zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen en zorgt er voor dat Woonkwartier voldoet aan alle wet- en regelgeving. De bestuurder 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 Woonkwartier en de wijze waarop hier uitvoering aan wordt gegeven. Als werkgever past de bestuurder de beginselen van goed werkgeverschap toe. De bestuurder is hierop aanspreekbaar en legt hierover verantwoording af, onder andere aan de raad van commissarissen.

Bestuur en Raad van Commissarissen hebben te maken met afwegingen van meervoudige belangen waarbij ze rekening moeten houden met zowel een zekere politieke besturing van bovenaf als de belangen van Woonkwartier en haar belanghebbenden, in het bijzonder de huurders en woningzoekenden. De organisatie heeft ruimte voor eigen ondernemerschap waarbij het organiseren van huurdersbetrokkenheid en (lokaal) maatschappelijk draagvlak van belang is voor de legitimiteit van de organisatie.

## **Algemene rol en positie raad van commissarissen**

Wat betreft zijn rolinvulling sluit de raad van commissarissen aan bij de Governance Code: toezicht houden, klankbord en werkgever zijn voor de bestuurder. Daarbij is de tweelagenstructuur (bestuur en toezicht) het uitgangspunt. De raad van commissarissen vindt het van belang om continue te expliciteren vanuit welke rol wat gezegd of gedaan wordt. Dit voorkomt misverstanden en zorgt voor openheid en transparantie naar elkaar.

Het doel van de raad van commissarissen als toezichthouder is om erop toe te zien dat de organisatie de goede dingen doet en de dingen goed doet. Dat betekent dat de raad van commissarissen bewaakt dat de belangen en beleving van huurders en woningzoekenden tot hun recht komen in de organisatie en dat de gemeenten waarin Woonkwartier actief is betrokken zijn bij de maatschappelijke opgave van Woonkwartier en de realisatie daarvan. Ook toetst de raad van commissarissen of de activiteiten herkend en erkend worden door huurders, woningzoekenden, andere belanghebbenden en medewerkers.

De invulling van de maatschappelijke opgave levert altijd dilemma's op. Immers kunnen ook onze (investerings)euro's maar 1 keer uitgegeven worden (afwegingen binnen het driekamermodel). De raad van commissarissen neemt de tijd om met de bestuurder over de afwegingen die spelen, te spreken. De bestuurder probeert in een vroeg stadium (mogelijke) dilemma's te identificeren en op tafel te leggen. Deze manier van discussiëren zorgt tevens voor een zorgvuldige afweging van de verschillende belangen die betrokken zijn bij een beslissing en voor een gedeeld moreel kompas tussen bestuurder en raad van commissarissen.

Behalve dat de raad van commissarissen toezicht houdt op de manier waarop het bestuur met de stakeholders omgaat, verantwoordt de raad van commissarissen zich naar de organisaties die binnen de spankracht van het toezicht van Woonkwartier behoren. Deze verantwoording vindt plaats in het jaarverslag en in de gesprekken die jaarlijks met verschillende belanghebbenden (gemeenten, huurdersorganisatie) worden gevoerd.

De raad van commissarissen c.q. de individuele commissarissen opereren in beginsel niet zelfstandig richting de verschillende stakeholders. Zij gaan wel nadrukkelijk met de bestuurder het gesprek over de stakeholders aan, vooral gericht op de vraag of Woonkwartier alle stakeholders in het vizier heeft en er goede contacten zijn.

De raad van commissarissen toetst eveneens of de organisatie in control is. Daarnaast ziet de raad van commissarissen toe op een adequate verantwoording richting de Autoriteit woningcorporaties en bewaakt dat Woonkwartier opereert binnen de (wettelijke) kaders.) worden gevoerd.

Goed toezicht gaat om een zekere 'wijsheid' om, op afstand en tegelijkertijd zeer betrokken, de ontwikkelingen te beoordelen. Daarbij gaat het niet alleen om de structuurkant (het gekozen bestuursmodel, de reglementen, de processen, het sturingsinstrumentarium e.d.) maar vooral ook om het gedrag. De essentie van toezicht is het bieden van een moreel kompas (principle based governance): vanuit normen en waarden kaders stellen ('hoe het hoort' ofwel wat wij 'normaal' vinden). Dat geldt vooral voor ongemakkelijke vraagstukken. Hiervoor stelt de Raad van Commissarissen geen aanvullende gedragscodes op maar gaat de raad van commissarissen met elkaar en de bestuurder het gesprek aan.

De klankbordrol van de raad van commissarissen wordt in samenspraak met de bestuurder vorm en inhoud gegeven. Door effectief met de beschikbare tijd om te gaan (bijvoorbeeld door het hanteren van een goede jaarkalender) kunnen inhoudelijke thema's samen worden besproken, zonder dat direct meningen of oordelen gewenst zijn.

Niet in de laatste plaats is de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het zorgen voor een goed bestuur voor Woonkwartier. Zij benoemt, schorst en ontslaat de bestuurder. De werkgeversrol wordt zorgvuldig uitgevoerd onder andere door middel van een professionele gesprekscyclus, waarbij de werkwijze zoals in deze gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden is opgenomen, een belangrijk gespreksthema is.

Uiteraard kijkt de raad van commissarissen niet alleen naar de bestuurder, maar ook naar zichzelf: doet zij de dingen zoals zij dat wil en zoals dat is afgesproken in deze visie? Hanteren we de normen en waarden die we belangrijk vinden? De jaarlijkse zelfevaluatie vormt hier een belangrijk middel voor, waarbij regelmatig met externe begeleiding gereflecteerd wordt op de rol en taakuitoefening van de raad van commissarissen als collectief en de commissarissen individueel. Ook is de verhouding en samenspel tussen bestuurder en raad van commissarissen altijd onderwerp van gesprek. De raad van commissarissen staat nadrukkelijk open voor de zienswijzen hierover van anderen dan alleen zichzelf.

### **Bestuur en raad van commissarissen werken samen**

Goed samenwerken vraagt om vertrouwen als basishouding. Zowel van de bestuurder als van de raad van commissarissen. Tegelijkertijd heeft de raad van commissarissen de wettelijke taak toezicht te houden en te controleren. Samen zorgen bestuurder en raad van commissarissen er voor dat dit in een goede balans komt en blijft.

Samengevat zijn bestuurder en raad van commissarissen erop gericht om in hun samenspel rondom het besturen van en toezicht houden op de Woonkwartier de navolgende toegevoegde waarde te leveren:

1. Van buiten naar binnen kijken: de buitenwereld binnen brengen
2. Het vormen van een helicopterview om de afweging van meervoudige belangen te beoordelen
3. Integrale besluitvorming (alle relevante perspectieven komen aan bod)
4. Samenwerken vanuit een open en vragende houding met vertrouwen als grondhouding
5. Dialoog opzoeken en voeren, ook als het lastig wordt
6. Zorgen voor de noodzakelijk evenwichtige checks & balances in de governance
7. Continue bespreken of de juiste dingen worden gedaan en of de dingen op de juiste manier worden gedaan
8. Continue met elkaar bespreken of de organisatie in control is
9. Het bieden van een moreel kompas.

Zowel de bestuurder als de raad van commissarissen vertrekken vanuit vertrouwen en dragen beide verantwoordelijkheden voor het realiseren van een veilig sociaalpsychologisch klimaat (een open sfeer waar alles kan worden gezegd). De raad van commissarissen is aanspreekbaar, staat op gepaste afstand en handelt met betrokkenheid waarbij zij zorgt dat de bestuurder in positie blijft en dat de commissarissen niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Omgekeerd zorgt de bestuurder ervoor dat de raad van commissarissen haar verantwoordelijkheden adequaat kan uitoefenen door haar op de juiste momenten met de juiste informatie te voeden en de dialoog aan te gaan.

## Doorwerking van deze gezamenlijke visie

Bestuur en raad van commissarissen spreken af om na elke vergadering stil te staan bij de vraag of het gesprek tussen bestuur en raad van commissarissen is gegaan zoals in deze visie wordt beoogd: open, luisterend naar elkaar en vanuit vertrouwen gevoed. Tijdens zowel de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van commissarissen als tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek met de bestuurder wordt dit uitgebreider gedaan en geven zowel bestuurder als raad van commissarissen hun beeld hiervan en gaan daar het gesprek over aan. Via deze wegen blijft het onderwerp goed op ieders agenda staan en maken we het levend.

Zowel bestuur als raad van commissarissen zien in onderstaand model een belangrijk hulpmiddel bij het toetsen of tussen bestuur en raad van commissarissen het juiste gesprek gevoerd wordt. De wens is om de gesprekken tussen bestuur en raad van commissarissen zoveel als mogelijk op het niveau van de verkenning te kunnen voeren. Want vooral in die fase is er ruimte om dilemma's te bespreken en (wellichte impliciete) waarden te identificeren en te bespreken. Of dit (voldoende) lukt is elk jaar onderdeel van de zelfevaluatie.



Advies: maak expliciet en blijf weg van metaforen

13