

Visie op besturen en toezichthouden Welbions

Status: definitief

Vastgesteld door het Bestuur en de Raad van Commissarissen op 27 oktober 2022.

1. Inleiding

De veranderingen in onze samenleving volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Er zijn veel ontwikkelingen op de woningmarkt, corporaties opereren in een turbulente omgeving en de complexiteit van vraagstukken – maatschappelijk, verduurzaming vastgoed, politiek en financieel – wordt steeds groter. Dat betekent dat Welbions in staat moet zijn om tijdig mee te bewegen met al deze ontwikkelingen. Goede samenwerking met de huurders, gemeenten en andere belangrijke partners is daarbij belangrijk.

In dit document leggen het bestuur en de Raad van Commissarissen van Welbions hun gezamenlijke visie vast op besturen en toezichthouden, zoals bedoeld in het Bestuursreglement, het Reglement van de Raad van Commissarissen en de Governancecode Woningcorporaties. In deze visie beschrijven bestuur en Raad van Commissarissen hoe zij vanuit de missie van Welbions hun verantwoordelijkheid nemen en hun bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De Raad van Commissarissen werkt dit uit in het toezichtkader en -visie.

2. Missie

Iedereen heeft recht op een goede woning waarin je je thuis voelt, in een fijne buurt. Welbions is er om dit mogelijk te maken voor mensen met een bescheiden inkomen. Dit doen we samen met onze huurders en samenwerkingspartners.

3. Visie op besturen

Het bestuur van Welbions is primair verantwoordelijk voor het besturen van stichting Welbions en het realiseren van de volkshuisvestelijke doelen. Het ondernemingsplan van Welbions is hierbij het vertrekpunt. Het ondernemingsplan van Welbions is de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces, waarin het bestuur de mening betreft van verschillende externe en interne belanghouders, zoals Ookbions, huurders, gemeenten, Raad van Commissarissen, co-makers en medewerkers. Het bestuur zet de strategie uit, vertaalt de strategie in beleid en formuleert daarbij de organisatiedoelen. Het bestuur is eveneens verantwoordelijk voor de uitvoering van dat beleid en de realisatie van de organisatiedoelen. Het bestuur gaat daarbij verantwoord om met het maatschappelijk vermogen van de organisatie. Het waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van Welbions is verzekerd.

Het bestuur borgt dat Welbions legitiem, integer en transparant handelt. Het bestuur opereert open, controleerbaar en toetsbaar. En legt verantwoording af over haar handelen zowel aan haar belanghouders, de externe toezichthouders (de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw), als aan haar interne toezichthouder (Raad van Commissarissen). Het bestuur voldoet aan de bepalingen van de Governancecode woningcorporaties en leeft de principes van goed bestuur na.

Het toezicht- en toetsingskader (zie hoofdstuk 4) is voor het bestuur kaderstellend om te besturen. Het wordt gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing en anderzijds op de beheersing van de organisatie. Het bestuur zorgt ervoor dat interne en externe regelgeving wordt geïmplementeerd en nageleefd (compliance). Hierbij gaat het om de wet- en regelgeving opgelegd door de overheid, maar ook om de interne regels en normen die Welbions zelf opstelt. Compliance maakt onderdeel uit van een groter geheel, namelijk het integriteitsbeleid van Welbions. Integriteit gaat verder dan het naleven van wet- en regelgeving. Integriteit heeft te maken met de wijze waarop Welbions omgaat met mensen en middelen. Het is een kwestie van jezelf altijd in de spiegel kunnen aankijken. Uit kunnen leggen waarom je op een bepaalde manier handelt. Het bestuur en de leidinggevendenden (afdelingsmanagers) hebben hierin een voorbeeldfunctie.

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 de faciliteiten om goed te kunnen presteren. De leidinggevenden weten de visie en koers van Welbions te vertalen naar de medewerkers. De leidinggevenden hebben de verantwoordelijkheid over een afdeling van Welbions (bestaande uit één of meerdere teams) en zorgen voor verbinding en integrale samenwerking met andere afdelingen. De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van medewerkers naar meer persoonlijk leiderschap (zelfregie, zelf besluiten nemen en zelf verantwoordelijkheid nemen en afleggen). Door duidelijke kaders te stellen en door medewerkers te faciliteren en te stimuleren, zorgen de leidinggevenden ervoor dat processen effectief en efficiënt verlopen, resultaten worden geboekt en de klanten tevreden zijn. Daar waar nodig pakken de leidinggevenden door en nemen besluiten. Extern bouwen de leidinggevenden een waardevol netwerk op ten behoeve van een goede samenwerking met stakeholders. De leidinggevenden rapporteren aan het bestuur.

4. Visie op toezichthouden

De Raad van Commissarissen (hierna de raad) vindt het zijn opdracht om een kritische dialoog aan te gaan met het bestuur over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's, resultaten en hun onderlinge samenhang. Waar het bestuur beleid maakt door te sturen en beheersen, zorgt de raad voor toetsing en bewaking, en vraagt zo nodig bij te sturen. De raad houdt toezicht, maar wil ook vooruitkijken en proactief een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van de volkshuisvestelijke belangen in de regio.

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de volgende onderdelen:

1. Toezichtvisie (*opdracht, voor en namens wie, toegevoegde waarde en goed toezicht, stakeholders, verantwoording, informatie, onafhankelijkheid en integriteit*)
2. Toezicht- en toetsingskader
3. Risicomanagement
4. Rollen van de raad (*werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerk*)
5. Uitgangspunten en werkwijze (*'no-surprisebeginssel' en informatievoorziening, duidelijke taakverdeling, integraal, richtinggevend en grensstellend*)
6. Commissies
7. Evaluatie

4.1. Toezichtvisie

Opdracht

De raad ziet het als zijn opdracht om de effectiviteit en identiteit van Welbions te bewaken, te zorgen voor stabiliteit en evenwicht in de 'checks and balances' en te zorgen dat de organisatie de beoogde maatschappelijke effecten bereikt. De beoogde effecten zijn vertaald in de opdracht van Welbions om geschikte en betaalbare woningen te bieden, zodat mensen met een lager- of middeninkomen of een zorgvraag tevreden kunnen wonen in Hengelo en Borne. Samen met bewoners en andere partijen onderneemt Welbions activiteiten om vitale buurten en wijken te realiseren.

Voor en namens wie

De raad houdt toezicht op Welbions namens de maatschappij als geheel en in het bijzonder de huurders en de toekomstige huurders.

Toegevoegde waarde raad en goed toezicht

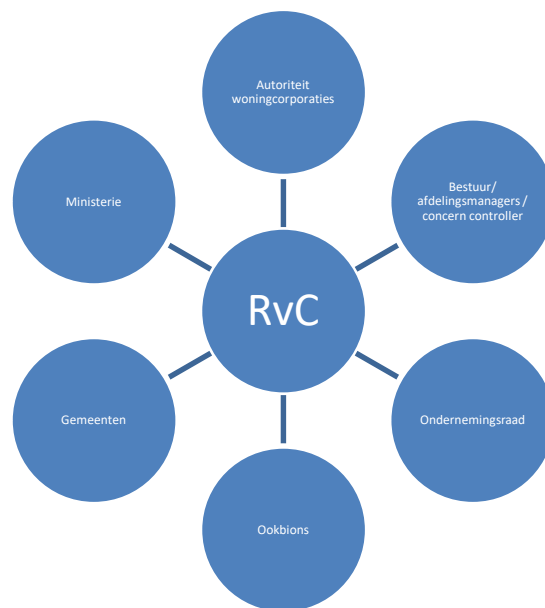
De raad wil toegevoegde waarde leveren door kennis en ervaring in te brengen en netwerken open te stellen. Daarnaast wil de raad waarde toevoegen door de werkgeversrol zorgvuldig in te vullen en de bestuurders scherp te houden vanuit de toezichtrol. Teneinde toegevoegde waarde te kunnen leveren is de raad divers samengesteld op basis van een profiel. Het profiel wordt periodiek geactualiseerd. De raad handelt vanuit de rol van de kritische sparringpartner richting het bestuur. Hij staat het bestuur als klankbord met raad ter zijde met behoud van ieders rol; voldoende nabij, maar met distantie. De leden van de raad hebben de bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen zonder alles te kunnen overzien.

De raad verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te scheiden. Daarnaast dient de inrichting van de raad goed georganiseerd te zijn en de Governancecode woningcorporaties te worden nageleefd. Een proactieve houding betekent dat de raad een actieve betrokkenheid heeft bij Welbions en de regio.

De raad vult zijn rol in door samenspraak en tegenspraak te organiseren. Door vanuit een integrale scope, zoveel als mogelijk, open en waardevrije vragen te stellen en de vraag achter de vraag te stellen. Daarmee draagt de raad bij aan de koers en de agenda van Welbions. Zonder overigens op de stoel van het bestuur te gaan zitten.

Stakeholders

Het is primair de taak van het bestuur om het contact met de stakeholders te onderhouden. De raad is daarom in zijn algemeenheid terughoudend. De raad wil echter verbonden zijn met de organisatie en de omgeving en zal vanuit die verantwoordelijkheid een open relatie hebben met de belangrijkste stakeholders.



Verantwoording

De raad vindt zijn legitimiteit in het vertrouwen van de stakeholders en zal verantwoording over het gehouden toezicht afleggen via het verslag van de raad dat is opgenomen in het jaarverslag. In dit verslag wordt aangegeven hoe de raad zijn rol het afgelopen jaar heeft opgepakt en welke keuzes er op hoofdlijnen zijn gemaakt. Transparantie is belangrijk. Transparantie vindt haar begrenzing (soms tijdelijk) door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

Informatie

De raad heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig. Naast de informatie vanuit het bestuur heeft de raad (met medeweten van het bestuur) periodiek formeel dan wel informeel contact met de belanghebbenden in/bij de organisatie (afdelingsmanagers, concern controller, ondernemingsraad en de huurdersbelangenvereniging Ookbions) om zich te laten informeren. Daarnaast maakt de raad gebruik van externe informatiebronnen om goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de sector.

Onafhankelijkheid

De leden van de raad functioneren zonder last of ruggespraak en dienen onafhankelijk te zijn ten opzichte elkaar, het bestuur en overige onderdelen van de organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- a) Onafhankelijkheid van geest (de commissaris moet in staat zijn onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken).

- b) Onafhankelijkheid naar schijn en feit (de commissaris dient de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen of te beheersen).

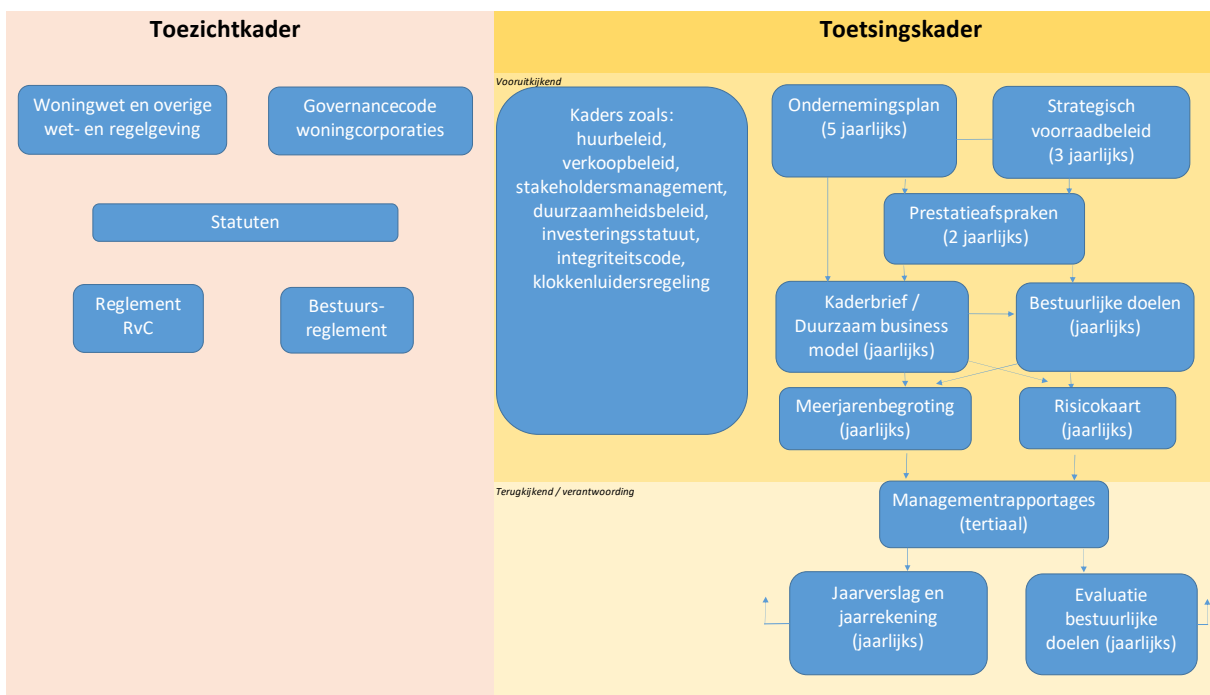
Om zijn onafhankelijkheid en integriteit te bevorderen volgt de raad de bepalingen in de governancecode. Er zijn uitwerkingsbepalingen opgenomen in het reglement van de raad.

Integriteit

De raad verstaat onder integriteit dat iedere commissaris zich naar eer en geweten en naar beste vermogen, eerlijk en oprecht van zijn/haar taak kwijt en daar naar handelt. Iedere commissaris is bereid om zijn/haar normen te toetsen aan anderen en open te staan voor feedback. De raad streeft een cultuur na waarin commissarissen elkaar aanspreken en handelingsverlegenheid wordt geminimaliseerd. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt het functioneren besproken. Om naar beste vermogen te kunnen handelen, is het up-to-date houden van kennis van belang. Iedere commissaris zorgt er daarom voor zijn of haar kennis op peil te houden.

4.2. Toezicht- en toetsingskader

De raad van Welbions wil, vanuit zijn visie op toezicht, werken met een toezichtkader en een toetsingskader om daarmee een gemeenschappelijk referentiekader voor de raad te formuleren. Dit maakt voor het bestuur de relatie met de raad zowel richtinggevend als voorspelbaar. Het voorkomt bovendien dat de commissarissen alleen vanuit hun eigen visie hun rol vervullen. Dit doet overigens niets af aan de individuele verantwoordelijkheid van elke commissaris. De verscheidenheid binnen de raad is een groot goed en de sterke kanten daarvan moeten worden benut.



Het toezichtkader geeft de kaders c.q. spelregels aan waarbinnen c.q. van waaruit de raad toezicht houdt: de statuten, het reglement van de raad, bestuursreglement, de Woningwet, de Governancecode woningcorporaties, de rollen, werkwijze en uitgangspunten van de raad.

Bij het toezichthouden maakt de raad gebruik van een toetsingskader. Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezichthouden om Welbions op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit te waarborgen. In de regel wordt het toetsingskader gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing en anderzijds op de beheersing van de corporatie. Bij de besturingskaders gaat het om wat Welbions wil bereiken (denk aan het ondernemingsplan, het strategisch voorraadbeleid en de prestatieafspraken met de gemeenten). De beheersingskaders zijn

bedoeld om Welbions in control te houden (denk aan meerjarenbegroting, managementrapportages, statuten en reglementen).

Jaarlijks stelt de raad een beperkt aantal speerpunten van beleid vast waarop specifiek wordt getoetst. Deze speerpunten hebben vanzelfsprekend een relatie met de ambities en doelstellingen van Welbions en zijn vooral bedoeld om als raad beter te kunnen focussen en toetsen op het gevoerde/te voeren beleid in het lopende jaar. Dit alles vanuit de gedachte: het gaat goed met Welbions, maar we moeten scherp blijven om dat ook voor de toekomst te behouden.

4.3. Risicomanagement

Het bestuur en de raad hechten grote waarde aan een bij Welbions passend risicomanagementproces. Het biedt een gemeenschappelijke, systematische en transparante aanpak voor de beheersing van risico's. Risicomanagement is in de filosofie van Welbions geen controlemiddel of een proces om alle mogelijke risico's te elimineren, maar een belangrijk mechanisme om de organisatie én de individuen daarin te helpen bij het realiseren van doelstellingen en het benutten van kansen. De doelstelling van risicomanagement binnen Welbions is het in stand houden of vergroten van de mate van zekerheid waarin de organisatie in staat is om de (strategische) doelstellingen te behalen. Risicomanagement is:

- Een hulpmiddel bij de sturing van Welbions.
- Een hulpmiddel bij het realiseren van de (strategische) doelstellingen.
- Het creëren van risicobewustzijn in de organisatie.
- Het bijdragen aan kennis van en onderling begrip voor elkaars werkzaamheden, problematiek en risico's.

Risicomanagement dient goed aan te sluiten op onze reguliere bedrijfsvoering en behoort niet los te staan van de reguliere sturing. Daarom wordt risicomanagement zoveel als mogelijk geïntegreerd in de planning & control-cyclus van Welbions. Jaarlijks wordt een risicokaart opgesteld. Om te komen tot een risicokaart worden interviews gehouden met onder andere de bestuurders, de afdelingsmanagers, team vastgoedsturing en diverse andere medewerkers. Daarnaast wordt kennisgenomen van de bevindingen van de externe accountant, de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de risicokaart worden de vijf á tien belangrijkste risico's opgenomen en wordt ingegaan op de te nemen beheersmaatregelen. De risicokaart wordt vastgesteld door het bestuur, besproken met de auditcommissie en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad. Voor het evalueren van het risicomanagement wordt gebruik gemaakt van reeds aanwezige informatiebronnen. Naast de reguliere interne rapportages valt daarbij te denken aan de Managementletter en het Accountantsverslag van de externe accountant, de oordeelsbrieven van de Aw en de beoordeling van de financial en business risk door het WSW. Op basis van deze bronnen wordt het risicomanagement periodiek geëvalueerd en geeft input voor de jaarlijkse herijking van de risicokaart. Hiermee is de cyclus rond.

Formele governance-eisen

De raad en het bestuur hebben de formele governance-eisen van Welbions uitgewerkt in statuten, een reglement RvC, een bestuursreglement en een profiel van de RvC.

4.4. Rollen van de raad

De raad heeft de volgende rollen:

- Werkgever
- Toezichthouder
- Klankbord
- Netwerk

Werkgever

De bestuurders besturen de organisatie. Zonder goede bestuurders kan de organisatie haar doelstellingen niet verwezenlijken. De raad draagt dan ook zorg voor een adequate inrichting van de topstructuur van de organisatie. De raad ziet erop toe dat de bestuurders gezamenlijk en individueel

naar behoren functioneren (onder andere een bij de organisatie passende bestuursstijl en -cultuur hanteren), wet- en regelgeving naleven en werken aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling en opdracht van Welbions. Daarnaast anticipeert de raad op opvolging van het bestuur door zorg te dragen voor profielen van het bestuur en de bestuursleden en een wervings- en selectieprocedure, die periodiek worden geactualiseerd. Tevens borgt de raad dat hij een goed beeld heeft van interne kandidaten, door toezicht te houden op de besturing van het HRM-systeem binnen Welbions.

De raad realiseert zich daarbij dat goed bestuur voor een groot deel niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar draait om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden. De raad zal de functionerings- en beoordelingscyclus zodanig inrichten dat ook invulling wordt gegeven aan deze zachte kant.

Om zicht te hebben op het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurders (successieplanning) beperkt de raad zich niet tot zijn eigen waarneming, maar zal daarnaast informatie inwinnen bij bijvoorbeeld MT, concern controller, ondernemingsraad en de huurdersbelangenvereniging. De raad hanteert daartoe een passende methode die in samenspraak met de bestuurders is opgesteld.

Toezichthouder

De toezichthoudende rol betreft informatie verwerven, vragen stellen, oordelen en indien nodig interveniëren. Het toezicht kan vooraf plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens, besluiten en risicobeheersing, maar het toezicht kan ook achteraf en is dan gericht op het monitoren van de uitvoering van beleid, besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie.

Klankbord

In zijn rol als klankbord voor de bestuurder is de raad verantwoordelijk voor:

- Het reflecteren met de bestuurder over de strategie in relatie tot de omgeving.
- Het reflecteren met de bestuurder bij omvangrijke operationele beslissingen, zoals bijvoorbeeld het doen van omvangrijke investeringen.
- Het desgevraagd ondersteunen van de bestuurder bij strategische beslissingen (het aangaan van fusies/samenwerkingsverbanden, het oprichten van deelnemingen, organisatie-aanpassingen, etc.).
- Het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de bestuurder. De raad betracht hierbij een zekere terughoudendheid. Een advies is vrijblijvend en hoeft door het bestuur niet te worden opgevolgd.

Netwerk

De netwerkrol betreft de relaties van de raad met de omgeving. Commissarissen vormen een belangrijke verbinding tussen de corporatie en de samenleving. Hierbij gaat het om het tijdig signaleren door de raad van ontwikkelingen in de (lokale/regionale) omgeving, de volkshuisvestingssector, politiek, etc. De netwerkrol van de raad ziet op:

- Het houden van toezicht op het omgaan met de stakeholders door de corporatie c.q. het bestuur.
- De actieve rol van de raad richting stakeholders van de corporatie, waarbij in zijn algemeenheid terughoudendheid wordt betracht. Het is primair de taak van het bestuur om het contact met de stakeholders te onderhouden.
- Het afleggen van externe verantwoording aan de stakeholders.

4.5. Uitgangspunten en werkwijze

‘No surprise beginsel’ en informatievoorziening

De basis voor governance is vertrouwen. De raad vindt het belangrijk dat het vertrouwen niet geschaad wordt tussen de raad en het bestuur en de leden van de raad onderling door gebrek aan openheid. De raad wil niet verrast worden en zal het bestuur ook niet verrassen.

De raad verwacht ten aanzien van de informatie van het bestuur het volgende:

- Informatie dient relevant te zijn en zo nodig voorzien van een oplegger waarin staat vermeld: de kern en context van het onderliggende stuk, de financiële consequenties en wat van de raad wordt gevraagd.
- Informatie dient tijdig te zijn.
- Informatie dient juist en consistent te zijn.
- Informatie dient beknopt maar volledig te zijn, gericht op de essentie en hoofdzaken van het onderwerp in kwestie.
- Een jaarkalender waarop naast vergaderdata ook de hoofdonderwerpen van de jaarcyclus zijn opgenomen. Het uitgangspunt is om niet van de jaarkalender af te wijken.

Binnen de raad en tussen de raad en het bestuur is een duidelijke taakverdeling. Deze is vastgelegd in de statuten en reglementen. Het hoofduitgangspunt is dat het bestuur bestuurt en de raad daarop toezicht houdt.

Als tijdens vergaderingen van de raad afdelingsmanagers of andere medewerkers aanwezig zijn is hun taak om informatie te geven aan de raad. Het bespreken van de informatie en de beraadslagingen vindt primair tussen de raad en het bestuur plaats.

Integraal

Het toezicht is integraal. Het omvat zowel de doelrealisatie als de algemene gang van zaken. Daarmee brengt de raad tot uiting dat het toezicht zich zowel richt op de mate waarin de organisatie erin slaagt haar doelstelling waar te maken, als op de wijze waarop zij dat doet.

Richtinggevend en grensstellend

De raad vindt het belangrijk dat er geen onduidelijkheid bij het bestuur is over de verwachtingen en rolinvulling van de raad. Voor de raad betekent dit dat hij uitspraken moet doen over de voorstellen van het bestuur over welk resultaat, welke toegevoegde waarde en welke waarde voor welke doelgroep moet worden gerealiseerd. De mate waarin de organisatie slaagt in het waarmaken waarvoor zij is opgericht, rechtvaardigt het bestaan van de organisatie.

De raad beperkt zich in zijn rollen tot uitspraken op hoofdlijnen en treedt niet in de bevoegdheid van het bestuur om zelfstandig, strategisch, tactisch en/of operationeel beleid te voeren. De raad richt zich met name op de normen en uitgangspunten waaraan de beslissingen van het bestuur moeten voldoen en zal zich in het algemeen onthouden van detaillistische bemoeienis en vraagstellingen.

4.6. Commissies

Indien doelmatig, werkt de raad met commissies. De raad heeft een selectie- en remuneratiecommissie en een auditcommissie. De commissies bereiden de besluitvorming en discussieonderwerpen in de raad voor ten aanzien van de onderwerpen waar de commissies betrekking op hebben. De taakomschrijving van de commissies staat opgenomen in de reglementen van de commissies. Het bestaan van commissies laat onverlet dat elke commissaris individueel verantwoordelijkheid is.

4.7. Evaluatie

De raad evalueert jaarlijks het eigen functioneren en legt de bevindingen en gemaakte afspraken vast. Vooraf wordt het bestuur om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie worden nabesproken met het bestuur.

Ten minste eens per twee jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. De raad zal in ieder geval bij de evaluatie bespreken: de aanwezigheid van de benodigde deskundigheid en competenties in de raad, de onderlinge relatie, de relatie raad-bestuur, de informatievoorziening, het functioneren van de voorzitter, het functioneren van de commissies, de rolverdeling, het rooster van aftreden, de permanente educatie, de wijze waarop toezicht is gehouden, de mate van distantie en nabijheid en of dit toegevoegde waarde heeft gehad en de belangrijke thema's voor het volgende jaar. Daarbij worden ook de visie op besturen en toezichthouden besproken en zo nodig geactualiseerd.