

## Visie op bestuur en toezicht

### Inleiding

Wij zijn Woningstichting Tubbergen. Onze opgave is het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen. Wij willen een thuis bieden aan mensen met een bescheiden inkomen, die graag in de gemeente Tubbergen willen wonen. Daar dragen wij aan bij door voldoende, betaalbare en duurzame sociale huurwoningen te bieden in een buurt waar het prettig samenleven en wonen is.

Wij beheren en verhuren ca. 1050 sociale huurwoningen in de 10 dorpen van de gemeente. Met 15 medewerkers zetten wij ons in om onze huurders een fijn en betaalbaar thuis in de gemeente Tubbergen aan te bieden. Hierbij werken wij samen met lokale en regionale partners, zoals gemeente, zorg- en welzijnspartijen en collega corporaties. Met ons team en onze samenwerkingspartners werken wij iedere dag met plezier en betrokkenheid aan onze maatschappelijk relevante opgave.

Als lokaal verankerde corporatie wordt veel van ons verwacht, wij streven naar een goede lokale en regionale inbedding. Woningstichting Tubbergen is een lokale sociale verhuurder van circa 1000 huurwoningen in de gemeente Tubbergen. Wij nemen onze lokale verantwoordelijkheid door bij te dragen aan een prettige en veilige leef- en woonomgeving. Dit doen wij door nauw samen te werken met onze huurders, huurdersorganisatie, de gemeente en de lokale welzijns- en zorgpartners.

## 1 Ontwikkelingen en context Woningstichting Tubbergen

Waar Woningstichting Tubbergen tot en met 2019 nog in een ontspannen woningmarkt en een rustige voorspelbaarheid kon werken, is dat inmiddels heel anders. In plaats van een krimpscenario, hebben we nu te maken met een toegenomen vraag, toegenomen maatschappelijke complexiteit en de wens voor uitbreiding.

De ontwikkelingen waar wij als woningcorporatie mee van doen hebben, zijn van invloed op de maatschappelijke opgave, zoals: toename vraag naar woningen, regionalisering van de woningmarkt, grote verduurzamingsopgave, vergrijzing en ontgroening, meer aandachtsgroepen in onze woningen, de onder druk staande betaalbaarheid van huur- en koopwoningen, de toenemende lastendruk en verantwoordingsdruk van corporaties, digitalisering. De complexiteit en diversiteit in onze taken is toegenomen.

De eisen die worden gesteld aan onze organisatie, hebben gemaakt dat professionalisering en het meer wendbaar maken van de organisatie, meer urgentie hebben gekregen. Wij zijn meer zichtbaar in ons netwerk, samenwerken is niet alleen een wens, maar ook een noodzaak om de toegenomen complexiteit het hoofd te kunnen bieden. De geringe omvang van onze organisatie maakt, dat wij niet alle kennis en kunde in huis kunnen hebben. Op dit moment lukt het ons om aan onze verantwoordelijkheden te voldoen en een voldoende maatschappelijke bijdrage te bieden. De omvang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke opgaven zijn tevens van invloed op de wijze waarop wij bestuur en toezicht in onze organisatie vorm geven.

De ontwikkelingen en context vereisen van de organisatie een houding die gekenmerkt wordt door: adaptief vermogen, persoonlijk leiderschap, zelf organiserend vermogen, samenwerkende houding, maatschappelijke betrokkenheid en zakelijkheid.

## 2 Visie op bestuur en toezicht

Uitgangspunt voor onze visie is dat de Directeur-Bestuurder de stichting bestuurt en dat de Raad van Commissarissen daar toezicht op houdt en als klankbord en werkgever van de bestuurder fungeert.

De Woningwet bepaalt de omvang en inhoud van het domein van Woningstichting Tubbergen en geeft een maatschappelijke opdracht mee. Bestuur en Toezicht moeten waarborgen dat Woningstichting Tubbergen handelt naar de letter en de geest van die wet. Het governance speelveld wordt bepaald door: de wet- en regelgeving (incl. de Governancecode woningcorporaties 2020 en Extern toezicht), de omvang en gezondheid (organisatorisch, financieel, vastgoed) van Woningstichting Tubbergen en de regionale maatschappelijke en woningmarkt context.

## 3 Principes Governancecode

In de Governancecode woningcorporaties 2020 staan een aantal leidende principes benoemd, die belangrijk zijn voor goed bestuur en toezicht. Deze principes zijn:

Principe 1: Het belang van (toekomstige) huurders of bewoners staat voorop. Dit principe gaat over de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.

Principe 2: Omschrijft op welke manier het bestuur en de raad van commissarissen (hierna: RvC) aanspreekbaar zijn op resultaten en bepaalt dat zij actief verantwoording moeten afleggen.

Principe 3: Beschrijft de toetsstenen van geschiktheid voor bestuur en RvC

Principe 4: Normeert dat het bestuur en de RvC de dialoog aangaan met (toekomstige) bewoners, gemeenten en andere belanghebbende partijen.

Principe 5: Besteedt aandacht aan het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten.

Wij onderschrijven deze principes en passen deze toe.

## 4 Woningwet

In de Woningwet staat dat de raad van commissarissen zich bij de vervulling van zijn taak richt naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

In voorliggende 'Visie op bestuur en toezicht houden' hebben de leden van de raad van commissarissen en de directeur-bestuurder de wettelijke bepalingen een verdere invulling gegeven naar hun eigen heersende opvattingen. Hiermee wordt tevens voldaan aan bepaling 1.1 uit de Governancecode woningcorporaties: 'Bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden'.

## 5 Richtinggevende waarden

De raad van commissarissen en de directeur-bestuurder hanteren onderstaande waarden:

- Vertrouwen, discretie en integriteit als grondhouding voor het handelen;
- Betrokken en tegelijk kritisch en onafhankelijk;
- Verkennend, onderzoekend en beeldvormend;
- Samenwerken is de basishouding, gericht op verbinding en het realiseren van de maatschappelijke opgave;
- Adaptief vermogen / responsiviteit, het vermogen in te spelen op de snel veranderende context.

## 6 Rol directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor:

- Het bepalen van de richting van de organisatie. De directeur-bestuurder legt dit vast in een beleidsvisie en een portefeuillestrategie, die worden goedgekeurd door de raad van commissarissen;
- Het efficiënt inrichten van de organisatie, zodat het in staat is haar maatschappelijke opgave waar te maken, waarbij van belang zijn: gekwalificeerd personeel, passende cultuur en leiderschapsstijl, adequate systemen, beschikbaarheid van middelen en heldere structuur, aansturing en processen;
- Het besturen van de werkorganisatie, opdat op tijdige en correcte wijze uitvoering wordt gegeven aan bedrijfsdoelstellingen, waarbij de risico's adequaat gemanaged worden.

De directeur-bestuurder legt zowel intern als extern verantwoording af over de wijze waarop invulling is gegeven aan de verantwoordelijkheden, zoals hierboven genoemd en over de behaalde resultaten.

## 7 Rollen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen vervult zijn taak 'in dienst van' de huurders en woningzoekenden van Woningstichting Tubbergen, de organisatie (en dus de medewerkers van) Woningstichting Tubbergen en de (lokale) samenleving als geheel. De centrale vraag is steeds: doet Woningstichting Tubbergen het maximale binnen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, onder de voorwaarde van continuïteit van de organisatie?

De raad van commissarissen realiseert zich dat wij leven in een tijd van grote veranderingen in de samenleving en dat hieruit consequenties volgen voor de rolopvatting en voor het functioneren van de raad van commissarissen.

Daar waar in het heden een grote nadruk ligt op controle en beheersing zal in de toekomst een benadering van vertrouwen en improvisatie belangrijk worden. Onze raad van commissarissen gaat uit van een goede balans tussen beide sturingsbenaderingen, waarbij de raad, naast zijn focus op beheersing en controle, zich ook wil opstellen als een klankbord voor de bestuurder in het zoeken naar een goede manier van omgaan met de strategische, professioneel-inhoudelijke en morele vraagstukken, knelpunten en dilemma's.

Dit heeft ook consequenties voor de werkwijze van de raad van commissarissen. Naast de rapportages die veelal gericht zijn op beheersing en controle behoort ook de mogelijkheid om zelfstandig informatie te verzamelen of onderzoek te doen om tot adequate oordeelsvorming te komen. Het gaat hier primair om informatie met behulp waarvan de raad van commissarissen zichzelf een beeld kan vormen van de mate waarin de organisatie erin slaagt haar doelen te realiseren. Zelfstandige informatieverzameling is er niet primair op gericht om betere controle uit te oefenen, maar om te verdiepen in de strategische, professioneel inhoudelijke vraagstukken en dilemma's die in de organisatie spelen om op die manier een klankbord te kunnen zijn voor de bestuurder.

Deze zelfstandige informatieverzameling zal altijd vooraf afgestemd zijn met de bestuurder.

De raad van commissarissen heeft vier rollen en geeft daar in balans invulling aan.

Als **toezichthouder** is de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het houden van toezicht op de visie en het beleid van Woningstichting Tubbergen, de realisatie van de strategische doelstellingen, het managen van de risico's en de wijze waarop de bestuurder hier uitvoering aan geeft. Het toezicht dient er mede toe om de strategische koers van de organisatie in lijn te houden met de maatschappelijke positie en taakstelling van de woningcorporatie. De raad van commissarissen is betrokken en neemt tegelijkertijd een positie in op afstand. De raad van commissarissen blijft op de hoogte van de ontwikkelingen in de organisatie. De positie op (gepaste) afstand waarborgt ruimte voor onafhankelijk meedenken en kritische tegenspraak, zodat de raad van commissarissen effectief toezicht kan uitvoeren. De raad van commissarissen werkt vanuit zijn relatie met de directeur-bestuurder aan gezamenlijkheid, maar ook aan "het elkaar scherp houden": samen de uitgangspunten en referentie bepalen en de dialoog aangaan. En tegelijkertijd elkaars opvattingen kritisch op de proef stellen en elkaar daarop bevragen. Dit geldt zowel binnen de raad van commissarissen als in de relatie tussen RvC en bestuurder. Monitoring en toetsing staan centraal in deze rol van de raad van commissarissen.

Als **klankbord** fungeert de raad van commissarissen als strategisch partner van de directeur-bestuurder. Hier gaat het om inhoudelijke- en strategische ontwikkelingsvraagstukken. Daarbij willen de leden van de raad van commissarissen de organisatie behoeden voor risico's en de lange termijn als uitgangspunt hanteren. De raad van commissarissen staat hierbij in relatie met de directeur- bestuurder en is pro- en interactief betrokken in het ontwikkelproces. In de klankbordrol is de raad van commissarissen betrokken, toegankelijk en proactief en uitdagend op de inhoud en waarbij elke commissaris zijn / haar eigen expertise inbrengt. In deze rol is de raad van commissarissen gericht op brainstormen met als doel het verkennen en onderzoeken van elkaars perspectieven om te komen tot een gezamenlijk, gedragen beeld.

De raad van commissarissen is eveneens **werkgever** van de directeur-bestuurder. In deze rol stelt de raad van commissarissen niet alleen de directeur-bestuurder aan, maar volgt ook het zijn functioneren. De door de RvC ingestelde remuneratiecommissie adviseert de RvC over werkgeverszaken en voert de functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder.

De raad van commissarissen en de bestuurder waken ervoor dat de werkgeversrol niet vermengd wordt met de overige rollen van de raad van commissarissen. De leden van de raad van commissarissen zijn onderling gelijkwaardig aan elkaar.

Vanuit haar **netwerkrol** onderhoudt de raad van commissarissen, altijd in overleg en afstemming met de directeur-bestuurder, de contacten met de interne en externe belanghebbenden. De raad van commissarissen en de directeur-bestuurder bespreken met enige regelmaat het belanghoudersregister van Woningstichting Tubbergen en leggen daarin vast wie primair en in welke frequentie de contacten met de belanghouders onderhoudt.

Daarnaast wordt door (leden van de) raad van commissarissen periodiek overleg gevoerd met leden van de Huurdersvereniging en de Ondernemingsraad. Tevens voert de Raad minimaal één keer per jaar overleg met de business controller en het senior management. Nu de uitdagingen in de woningsector steeds meer een regionale focus vergen, vindt er overleg plaats met afgevaardigden van andere raden van commissarissen binnen woningmarkt Oost Nederland meer specifiek regio Twente. Dit betreft voornamelijk overleg met commissarissen en bestuurders die met hun corporatie ook vertegenwoordigd zijn binnen Woon Twente. Ieder lid van de raad van commissarissen heeft een eigen netwerk. Ook deze contacten kunnen ten dienste staan aan behartiging van de belangen van WST.

## 8 Deskundigheid RvC

Aan de **deskundigheid** en professionaliteit van de raad van commissarissen worden hoge eisen gesteld. Dat vraagt een permanente ontwikkeling, feedback en reflectie op elkaars handelen en prestaties en een regelmatige evaluatie of zij nog passen bij de opgaven waar WST voor staat. Voor wat betreft de samenstelling van de raad van commissarissen verwijzen wij naar het reglement raad van commissarissen en het functieprofiel. Onze Raad werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Daartoe is een scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld voor zowel de Raad als collectief als voor de afzonderlijke leden.


De raad van commissarissen houdt jaarlijks een zelf-evaluatie. Vragen en onderwerpen die hierin aan de orde komen gaan over de evenwichtigheid waarmee de raad van commissarissen in het afgelopen jaar zijn rollen invulling heeft gegeven, over het samenspel, het functioneren als team en de vraag of er ook binnen de raad van commissarissen voldoende kracht en tegenkracht aanwezig en getoond is. Minimaal eens per twee jaar laat de Raad zich hierbij begeleiden door een externe begeleider.

De raad van commissarissen is permanent aanspreekbaar op zijn invulling van de genoemde rollen, de verdeling daarvan, en legt daar jaarlijks ook intern en extern verantwoording over af in het jaarverslag van Woningstichting Tubbergen.

## 9 Samenspel raad van commissarissen en directeur-bestuurder

De raad van commissarissen en de directeur-bestuurder streven hetzelfde doel na: het creëren van maximaal maatschappelijk rendement. Ze zijn dienstbaar aan elkaar en over het samenspel tussen raad van commissarissen en de directeur-bestuurder geldt voorwaardelijk dat:

- De raad van commissarissen vertrouwen heeft in de directeur-bestuurder. Onlosmakelijk daarmee verbonden is volledige en transparante informatieverschaffing van de directeur-bestuurder aan de raad van commissarissen.
- De verstandhouding tussen de raad van commissarissen en de directeur-bestuurder kenmerkt zich door een wederzijds positief kritische houding, dienstbaar aan elkaar en aan de doelstelling van de stichting.
- Raad van commissarissen en de directeur-bestuurder verrassen elkaar niet: het belang van de volkshuisvestelijke opgave van Woningstichting Tubbergen vergt een veilige omgeving met open communicatie en een professionele (feedback) attitude, waarop iedereen aanspreekbaar is.



## **10 Toezichtkader en toetsingskader**

Het toezichtkader en het toetsingskader zijn opgenomen in respectievelijk bijlage 1 en 2.

## Bijlage 1 Toezichtkader

Het toezichtkader van Woningstichting Tubbergen zijn de spelregels die de raad van commissarissen bij het uitoefenen van zijn taken volgt. Deels zijn deze regels extern bepaald (extern toezichtkader) en deels door de raad van commissarissen zelf geformuleerd in samenspraak met de directeur-bestuurder (intern toezichtkader).

Het **externe toezichtkader** bestaat uit de volgende vigerende wet- en regelgeving:

- Woningwet, Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV), Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV)
- Jaarlijkse prestatieafspraken die met gemeente Tubbergen en Huurdersvereniging Tubbergen worden gemaakt
- Governancecode woningcorporaties VTW/Aedes
- Beleidsregels vanuit Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Wet normering topinkomens (WNT), regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting en VTW beroepsregel bezoldiging
- Wet op het overleg huurders - verhuurder
- CAO-woondiensten
- Algemene wetgeving ten aanzien van o.a. ruimtelijke ordening, huurrecht, bouwrecht en arbeidsrecht.

Het **interne toezichtkader** bestaat uit de volgende documenten:

- Statuten van Woningstichting Tubbergen
- Reglement Raad van Commissarissen inclusief profielschets Raad van Commissarissen
- Commissiereglementen (auditcommissie, remuneratiecommissie)
- Visie op bestuur en toezicht (voorzittend document)

## Bijlage 2 Toetsingskader

Het toetsingskader betreft de inhoudelijke kant van toezichthouden. Dit zijn de beleidsmatige kaders die worden gehanteerd bij de besturing en beheersing van de organisatie. Hiermee wordt het toezicht gestructureerd en geobjectiveerd. Het toetsingskader is voor de directeur-bestuurder kader stellend en voor de raad van commissarissen richtinggevend om toezicht te houden. Bij de besturingskaders gaat het om wat Woningstichting Tubbergen wil bereiken, voor wie en hoe. Beheersingskaders zijn kaders met als doel om in control te blijven. De beheersingskaders zijn relevant voor het af kunnen leggen van verantwoording. De informatievoorziening aan de raad van commissarissen is van deze besturings- en beheersingskaders afgeleid. De besturings- en beheersingskaders hebben een complementair karakter: de wijze van beheersing is afgestemd op de omvang en de inhoudelijke strategische koers van Woningstichting Tubbergen.

De **besturingskaders** van Woningstichting Tubbergen zijn:


- Beleidsvisie (koersdocument) Woningstichting Tubbergen
- Portefeuillestrategie
- Huurbeleid
- Prestatieafspraken met gemeente en huurdersvereniging

De **beheersingskaders** van Woningstichting Tubbergen zijn:

- (Meerjaren)begroting / Jaarplan
- Reglement financieel beleid en beheer
- Treasurystatuut en treasury jaarplan
- Investeringsstatuut
- Integriteitscode
- Klokkenluidersregeling
- Procuratiereglement



<b>A</b>	<b><u>Statuten en reglementen</u></b>	<b><u>Bestuur</u></b>	<b><u>RvC</u></b>
1	Statutenwijzigingen	vaststellen	goedkeuren
2	Reglement RvC	opstellen	vaststellen
3	Bestuursreglement	opstellen	vaststellen
4	Reglement financieel beleid en beheer	vaststellen	goedkeuren
5	Treasurystatuut	vaststellen	goedkeuren
6	Investeringsstatuut	vaststellen	goedkeuren
7	Klokkenluidersregeling	vaststellen	goedkeuren
<b>B</b>	<b><u>Organisatie</u></b>	<b><u>Bestuur</u></b>	<b><u>RvC</u></b>
1	Aangaan/verbreken duurzame samenwerking	vaststellen	goedkeuren
2	Ontbinding stichting / wijziging rechtsvorm	vaststellen	goedkeuren
3	Aanvragen surseance / faillissement	vaststellen	goedkeuren
4	(gelijktijdige) Beëindiging arbeidsovereenkomst aanmerkelijk aantal medewerkers	vaststellen	goedkeuren
5	Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden aanmerkelijk aantal medewerkers	vaststellen	goedkeuren
6	Oprichten andere rechtspersonen	vaststellen	goedkeuren
7	Ontbinding contract met controller	besluit	goedkeuren
<b>C</b>	<b><u>Benoeming / schorsing / ontslag</u></b>	<b><u>Bestuur</u></b>	<b><u>RvC</u></b>
1	Lid Bestuur	n.v.t.	vaststellen
2	Leden RvC	adviseren	vaststellen
3	Functieprofielen Bestuur en RvC	adviseren	vaststellen
4	Arbeidsvoorwaarden Bestuur	adviseren	vaststellen
5	Vergoeding leden RvC	adviseren	vaststellen
6	Accountant	adviseren	vaststellen
<b>D</b>	<b><u>Koers-, strategie- en bedrijfsdoelstellingen</u></b>	<b><u>Bestuur</u></b>	<b><u>RvC</u></b>
1	Overkoepelend strategisch (ondernemings)Koersplan	vaststellen	goedkeuren
2	Strategische keuzes (portefeuille, klant, markt, financieel, participatie, communicatie etc.)	vaststellen	consulteren
3	Jaar- / meerjarenbegroting	vaststellen	goedkeuren
4	Bod aan de gemeente	vaststellen	goedkeuren
5	Investeringsbeslissingen ingevolge investeringsstatuut	vaststellen	goedkeuren
6	Vervreemding bezit ingevolge investeringsstatuut	vaststellen	goedkeuren
7	Treasuryjaarplan	vaststellen	goedkeuren
8	Huurbeleid en Strategisch vastgoedbeleid	vaststellen	goedkeuren
<b>E</b>	<b><u>Verantwoorden / monitoren</u></b>	<b><u>Bestuur</u></b>	<b><u>RvC</u></b>
1	Jaarrekening	opstellen	vaststellen
2	Volkshuisvestingsverslag	vaststellen	goedkeuren
3	Jaarverslag RvC	opstellen	vaststellen
4	Managementletter	vaststellen	informereren
5	Perioderapportages	vaststellen	informereren



<u>F</u>	<u>Overig</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Uitgeven van schuldbrieven	vaststellen	goedkeuren
2	Bezwaren van eigendom	vaststellen	goedkeuren
3	Borg- of zekerheidstelling e.d.	vaststellen	goedkeuren
4	Opdracht tot (wijze van) uitvoering/verslaglegging visitatie	vaststellen	goedkeuren