

# **Toezichtsvisie**

## **WormerWonen**

Vastgesteld: 12 maart 2016

Goedgekeurd RvT: 24-03-2016

Revisie goedgekeurd: 19-05-2016

## 1. Inleiding

Met invoering van de herzieningswet toegelaten instellingen per 1 juli 2015 en de nieuwe governancecode woningcorporaties per 1 mei 2015, is er een nieuw wettelijk kader voor het extern en intern toezicht op woningcorporaties.

De nieuwe Woningwet formuleert een strikt kader voor het extern toezicht, maar legt anderzijds een duidelijke verantwoordelijkheid bij de raad van toezicht. In de wet staat dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang **en** naar het belang van de betrokken belanghebbenden. Ook na het goedkeuren van jaarstukken blijft de raad van toezicht aanspreekbaar op de resultaten van een gegeven jaar. Hierdoor ligt er een grotere nadruk op een 'gezamenlijke' verantwoordelijkheid van bestuur en de raad van toezicht.

De nieuwe wet verwijst naar de Aedes-governancecode en die vraagt de corporatie in artikel 1.1 om een visie op bestuur en toezicht. Natuurlijk heeft iedere corporatie, toezichthoudend orgaan, individuele commissaris of bestuurslid wel een impliciete visie op zijn/haar taak, rol en werkwijze. Doorgaans zijn deze visies ook onderwerp van gesprekken en evaluaties geweest, maar tot op heden zelden gedocumenteerd. Met voorliggende visie willen raad van toezicht en bestuur van WormerWonen hun zienswijze op bestuur en intern toezicht bij WormerWonen documenteren en daarmee ook toetsbaar maken.

Voorliggende toezichtvisie is, zoals de naam al aangeeft, voornamelijk opgesteld vanuit het toezichtsperspectief. De visie beschrijft evenwel tevens de gewenste bestuurscultuur en de verhouding tussen de raad van toezicht, het bestuur, de organisatie en de belanghouders bij de woningcorporatie. Een verdere uitwerking van de verantwoordelijkheden, werkwijze en toetsingskader van de raad van toezicht en het bestuur is te vinden in het 'reglement werkwijze raad van toezicht' en het 'bestuursreglement', documenten die tevens in 2016 op de nieuwe wet en regelgeving zullen worden aangepast.

Deze toezichtvisie is een uitwerking van de zienswijze (taakopvatting, werkwijzen en rol) in toezicht zoals de raad van toezicht van WormerWonen die voor zichzelf ziet. Deze zienswijze is tot stand gekomen uit zelfevaluatie, onderlinge discussies, en interactie met bestuur en MT. Voor een deel zijn deze discussies extern begeleid door de heer van Waning, als freelancer verbonden aan bureau 'Vannimwegen'.

Deze visie is niet tevens een toetsings**kader** (zie ook het reglement raad van toezicht). De interne normen en prestatie-indicatoren waaraan getoetst wordt, zijn in de afzonderlijke beleidsdocumenten opgenomen en beargumenteerd. Een herhaling van deze normen en indicatoren in deze toezichtvisie, zou slechts afleiden van de kern van de visie. Ook in verband met de onderhoudbaarheid van het totale beleid bij de stichting zijn in deze visie bewust geen normen en indicatoren herhaald. Waar dat van toepassing is wordt in deze visie naar de betreffende beleidsdocumenten verwezen. Een overzicht van alle vigerende en voormalige al dan niet wettelijk voorgeschreven beleidsstukken binnen WormerWonen wordt gegeven in het zogenaamde 'doomsday book' (meerjaren beleidsactualisatiekalender), dat daarmee als overzicht voor het (interne) toetsingskader fungeert. Ook voor wat betreft het externe toezichtkader, Woningwet, Besluit Toegelaten Instellingen 2015, (ministeriële) regeling toegelaten instellingen 2015, reglement van deelneming WSW, worden betreffende documenten noch de daarin opgenomen normen hier geciteerd. Deze regels en normen vormen het wettelijk kader waarbinnen de activiteiten van WormerWonen noodzakelijk dienen plaats te vinden. Tot het extern (bepaalde) toezichtkader behoren ook de verbindende voorschriften die het (vrijwillige) lidmaatschap van Aedes met zich meebrengt. E.e.a. zoals met name geregeld in de statuten en de governancecode van de branchevereniging.

## 2. Ontwikkeling in Toezicht

Lange tijd heeft het toezicht binnen en op corporaties waarschijnlijk niet de aandacht gekregen die het verdient. Het rapport 'Toezicht op presteren van woningcorporaties' van de Algemene Rekenkamer (2014) schetst over een periode van twintig jaar een beeld van een (te) beperkt extern toezicht in een omgeving van wisselende politieke verwachtingen. De externe toezichthouders vertrouwden te veel op de kwaliteit van het intern toezicht. De rekenkamer doet drie belangrijke aanbevelingen:

- a. een duidelijke en in wetgeving of daarop gebaseerde vastgelegde omschrijving van het werkdomein van woningcorporaties;
- b. een uitgewerkt toetsingskader voor het beoordelen van de prestaties van corporaties;
- c. een doelmatige organisatie, voldoende mensen en middelen, om het volkshuisvestelijk toezicht op professionele en effectieve manier uit te kunnen voeren.

Met de herzieningswet van 2015 heeft het kabinet gevolg gegeven aan deze aanbevelingen. Zo is in de wet het werkdomein van corporaties gedetailleerd beschreven en is de financiering van voldoende extern toezicht gewaarborgd.

Het extern toezicht ligt in één hand en is in de nieuwe wet ondergebracht bij de Autoriteit Woningcorporaties (AW). De Autoriteit Woningcorporaties houdt integraal toezicht op alle woningcorporaties. Dat betekent dat zowel het financieel als het volkshuisvestelijk toezicht onder de verantwoordelijkheid van de Autoriteit valt. De Autoriteit functioneert onder ministeriële verantwoordelijkheid en is ondergebracht bij de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT). De AW richt het toezicht op de volgende onderwerpen:

- Rechtmatigheid van het handelen en nalaten;
- Governance en integriteit van beleid en beheer;
- Behoud van financiële continuïteit;
- Solvabiliteit en liquiditeit;
- Bescherming maatschappelijk vermogen;
- Kwaliteit van risicomanagement, beheer, aansturing en verantwoording;
- Staatssteun.

Niet alleen het externe toezicht is in beweging. Na de invoering van het BBSH (1993) en de daarin opgenomen verplichting voor een intern toezichthoudend orgaan bij woningcorporaties, heeft (good) governance in de corporatiesector zich sterk ontwikkeld.

Eind jaren negentig, na invoering van het BBSH en de bruterings- en salderingsoperatie, hadden woningcorporaties zich tot sterke privaatrechtelijke organisaties ontwikkeld. Vanuit die positie wilden zij ook toezicht houden op de eigen organisatie(s) en als private organisaties verantwoording nemen voor en verantwoording afleggen over de maatschappelijke volkshuisvestingstaak. Deze visie op toezicht en verantwoording werd in die tijd maatschappelijk breed onderschreven. In 2005 schrijft minister Pechtold in zijn kaderstellende visie op toezicht nog: *'Het kabinet voert daarom een toekomstverkenning uit naar de voorwaarden en gevolgen van een herordening van het Rijks toezicht, die uitgaat van een nog verdere verschuiving van verantwoordelijkheden in de richting van de samenleving.'*

Gedreven door de behoefte om als private organisatie te functioneren en maatschappelijke verantwoording af te leggen, heeft de corporatiesector reeds in 1998, op basis van de aanbevelingen van de commissie Glasz (naar een professioneel intern toezicht; 1998), een (vrijwillige) bedrijfstakcode ingevoerd. Een code die in 2002 (Aedescode) verplicht is gesteld en die zich stapsgewijs heeft ontwikkeld tot de wettelijk verplichte governancecode zoals die in 2015 voor het laatst is herzien. Deze code is steeds parallel aan de maatschappelijke discussies aangepast.

De professionalisering van het interne toezicht is niet alleen herkenbaar in de ontwikkeling van de codes. Reeds in 2002 is de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties opgericht. Door kennisontwikkeling en kennisdeling binnen deze vereniging zijn de ontwikkelingen in het toezicht verspreid en in de praktijk gebracht.

### 3. Toezichtsvisie WormerWonen

Helaas heeft deze professionalisering in het toezicht bij woningcorporaties niet kunnen voorkomen dat zich in de sector beeldbepalende incidenten en beleidsontsporingen hebben voorgedaan. Deze incidenten en ontsporingen hebben uiteindelijk zelfs tot een parlementaire enquête geleid. Door deze enquête en de nieuwe Woningwet is de 'volkshuisvesting' en daarmee ook het interne toezicht in de sector onmiskenbaar een nieuwe fase ingegaan.

Het nieuwe toezicht is minder vrijblijvend en legt een nadrukkelijk accent op (ook de individuele) verantwoordelijkheid van commissarissen. Maar dit is waarschijnlijk niet de meest wezenlijke verandering. Het 'nieuwe toezicht' gaat uit van een heel andere perceptie. Een perceptie die zelfs de toepasselijkheid van het woord 'toezicht' ter discussie stelt. 'Toezicht' is door velen lange tijd begrepen als 'controle (achteraf) op vooraf gedefinieerde criteria en indicatoren en ingrijpen waar nodig'. De harde praktijk heeft echter geleerd dat deze vorm van toezicht als de nood aan de man is, vaak te laat en te weinig is. Hierdoor gaat veel geld verloren en worden onnodige slachtoffers gemaakt.

WormerWonen is voorstander van een (pro)actief toezichtsbeleid. Een beleid waarin reglementen, protocollen en codes nodig blijven, maar niets meer (of minder) zijn dan hygiënefactoren; noodzakelijk, maar niet voldoende. In de toezichtsvisie van WormerWonen gaat het namelijk niet om het 'hebben' van regels, maar 'doorleven' van regels. Het 'eigen maken' van de waarden die deze regels trachten te beschermen.

In de toezichtsvisie van WormerWonen heeft de raad van toezicht als belangrijkste taak om de organisatie te helpen om haar functioneren in de volle breedte en continue te verbeteren. Een toezicht dus, dat niet uitsluitend en krampachtig is gericht op het voorkomen van incidenten, maar dat uiteindelijk wel tot gevolg heeft. In deze visie zijn de interne dialoog en externe openheid de belangrijkste instrumenten. De raad van toezicht is in deze visie 'bewaker' van een continu verbeteringsproces. De raad adviseert, stimuleert, anticipeert, controleert, stelt vast, keurt goed (of niet) en intervenueert waar nodig. Hoe dit in de praktijk werkt bij WormerWonen is uitgewerkt in de vierde paragraaf van deze visie.

#### 4. Toezichtsvisie in de praktijk

Daden zeggen meer dan woorden. The proof of the pudding is in the eating. Mooi verwoord dat toezichtsbeleid van WormerWonen, maar hoe werkt dat dan in de praktijk? De tijd van de raad is beperkt en hoe besteedt de raad die tijd effectief?

De raad richt zich bij voorkeur op het beleid en de systemen binnen de organisatie, zo min mogelijk op uitvoering of casussen. Het beleid beoordeelt zij in het licht van de organisatiedoelstellingen. De systemen en organisatie-ontwikkeling beoordeelt de raad op congruentie en consistentie met het geformuleerde beleid. Het bestuur geniet vertrouwen, maar wordt bevraagd op ogenschijnlijke inconsistenties in beleid, financiën of uitvoering. De raad beoordeelt de (waardering van de) resultaten van de corporatie op basis van interne en externe informatie. Informatie van belanghouders, brancheorganisatie, externe toezichthouder, borgsteller maar ook op de wijze waarop de organisatie met klachten en kritiek omgaat.

Ten behoeve van haar oordeel heeft de raad vier aandachtsvelden gedefinieerd. Binnen ieder van deze velden heeft zij meerdere aandachtspunten geformuleerd. De raad bespreekt ieder aandachtspunt minimaal eenmaal per jaar en beschrijft haar bevindingen (vanaf verslagjaar 2016) ieder jaar in het jaarverslag van de woningcorporatie.

De velden en punten van aandacht voor WormerWonen zijn:

1. *Strategie en beleid:*
  - a. Jaarlijks bespreekt de raad met het bestuur en het MT de (wijzigingsbehoefte in de) strategie van de corporatie. Van (de voorgestelde wijzigingen in) de strategie wordt beoordeeld of deze in lijn zijn (blijven) met de doelstellingen van de organisatie.
  - b. Jaarlijks bespreekt (en stelt vast) de raad de uitwerking van het beleid in meerjarenplannen en -begrotingen, uitvoeringsbeleid en organisatie-ontwikkeling. Over de jaren bewaakt de raad de consistentie in het beleid en de plausibiliteit van afwijkingen.
  - c. Jaarlijks bespreekt de raad met bestuur en MT de compliance van (veranderingen in) het beleid aan wet en regelgeving en vormt de raad zich hier een mening over.
2. *Functioneren van de organisatie:*
  - a. Eens per drie maanden bespreekt de raad met het bestuur aan de hand van kwartaalrapportages het functioneren van de organisatie (congruentie en consistentie) afgezet tegen de voornemens en resultaatprognoses zoals opgenomen in het vastgestelde activiteitenplan en begroting voor dat jaar.
  - b. Continu beoordeelt de raad de kwaliteit en functioneren bedrijfsvoeringscyclus; of overleggen en rapportages naar afspraak (bedrijfsvoeringskalender) worden uitgevoerd en of de verstrekte informatie 'volledig, juist en tijdig' wordt verstrekt.
  - c. Aan de hand van het intern vastgestelde investeringsbeleid, beoordeelt de raad alle toepasselijke (des)investeringsbeslissingen.
  - d. Minimaal eenmaal per jaar beoordeelt de raad de prestaties en het kostenniveau van de organisatie aan de hand van de oordeelsbrief van de AW en de benchmarkuitkomsten van de branchevereniging.
  - e. Continu beoordeelt de raad de (perceptie van) de prestaties van de organisatie (maatschappelijke perceptie) in de publieke opinie in zijn contacten met personeel en belanghouders.
  - f. Continu beoordeelt de raad de kwaliteit van de externe communicatie en verantwoording en de inhoud en 'tone' van reacties daarop.
  - g. Minimaal eenmaal per jaar stelt de raad zich op de hoogte van de algemene ontwikkelingen binnen de organisatie door een gesprek met de Ondernemingsraad en medewerkers.

- h. De raad stimuleert in woord en daad een cultuur binnen de organisatie van 'openheid', 'inspraak in (beleids)ontwikkeling', 'veilige werksfeer' en 'bespreekbaarheid van mogelijke tekortkomingen'. Minimaal eenmaal per jaar bespreekt zij met het bestuur en het MT de initiatieven die zij hebben genomen om de gewenste cultuur te bevorderen.
  - i. De raad stimuleert in woord en daad een integer handelen van de organisatie en haar medewerkers. Minimaal eenmaal per jaar bespreekt zij met het bestuur en het MT de initiatieven die zijn genomen om integer handelen te bevorderen.
3. *Omgang met risico's en incidenten:*
- a. Jaarlijks bespreekt de raad met bestuur en MT de maatregelen ter anticipatie op en beheersing van risico's in uitvoering en strategie.
  - b. Jaarlijks bespreekt de raad met bestuur en MT de systematiek en resultaten van de klachtenafhandeling.
  - c. Binnen drie maanden na het ontstaan evalueert de raad met het bestuur de afhandeling incidenten en calamiteiten met aanzienlijke (imago)schade voor de organisatie.
4. *Eigen functioneren:*
- a. Jaarlijks toetst de raad haar handelen op compliance aan wet en regelgeving (governancecode).
  - b. Continue bewaakt de raad de kwaliteit en diversiteit in de samenstelling raad. De raad streeft in haar samenstelling naar overkoepelende (algemene) kennis, vaardigheden en ervaring.
  - c. Jaarlijks evalueert de raad haar functioneren conform de vereisten in de Governancecode. Zij vraagt hierbij tevens het oordeel van de bestuurder. Het resultaat van de evaluatie wordt ook besproken met de bestuurder en door de bestuurder met het MT.

#### *Werkwijze RvT en relatie bestuur*

De raad ziet toe op het gevoerde beleid en de uitvoering daarvan. De raad adviseert, gevraagd en ongevraagd het bestuur. De raad communiceert met de bestuurder in haar reguliere vergaderingen. Besluiten worden in de regel genomen in de reguliere vergaderingen van de raad. Over besluiten genomen buiten deze reguliere vergaderingen en buiten de aanwezigheid van de bestuurder, wordt de bestuurder per omgaande doch uiterlijk binnen 24 uur na het genomen besluit geïnformeerd, tenzij wet of statuten anders voorschrijven. De raad vergadert regulier minimaal 4 keer per jaar. Naar behoefte van de raad en/of de bestuurder nemen op uitnodiging MT-leden of medewerkers deel aan onderdelen van de vergadering.

Ter voorbereiding van de oordeels- en besluitvorming in haar vergaderingen kan de raad commissies instellen. Er functioneren in ieder geval twee permanente commissies, te weten de Remuneratiecommissie, en de Auditcommissie. Beide commissies functioneren volgens een reglement. De commissies dienen ter voorbereiding van besluitvorming in de raad. Vanuit de commissies worden de leden van de raad geadviseerd, hetgeen niet wegneemt dat de leden van de raad zich ieder zelfstandig een oordeel dienen te vormen.

De raad stimuleert in haar contacten met bestuur, MT, OR en personeel de interne discussie over de gewenste cultuur, het belang van compliance en integer handelen. In haar contacten met de organisatie en de relevante omgeving zal de raad zich zorgvuldig en terughoudend opstellen. De raad hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- zelfstandig inwinnen van informatie over het functioneren van de organisatie en de organisatiebesturing door eigen, directe waarnemingen en in georganiseerde contactmomenten met in- en externe stakeholders.
- "horen, zien en zwijgen" in zelfstandige contacten. De raad 'ziet toe', maar geeft geen directe feedback aan interne en externe stakeholders. Zij geeft feedback via het bestuur en bewaakt de opvolging van deze feedback. In uitzonderlijke en voorgeschreven

omstandigheden kan de raad ook rechtstreeks in overleg treden met (lokale) overheden en/of externe toezichthouders.

- de raad is zich bewust van haar rol als vertegenwoordiger van publieke waarden. Voor het afleggen van verantwoording aan de in- en externe stakeholders zal de raad gebruik maken van de eigen paragraaf in het jaarverslag van WormerWonen. In bijzondere omstandigheden bestaat de mogelijkheid om in de contactmomenten met in- en externe stakeholders hier een toelichting op te geven.

### *Samenstelling raad*

De raad streeft in haar samenstelling naar diversiteit in samenstelling, deskundigheid, en ervaring. In deskundigheden tracht zij de in de organisatie aanwezige deskundigheden niet te dupliceren. De raad streeft naar meer algemene (overkoepelende) kennis en ervaring binnen haar geledingen. In de werkzaamheden van de raad gaat het immers om de beoordeling van voorstellen en beleid in de onderlinge samenhang zonder dat er sprake is van contra-expertise. De kennisvelden die zij binnen haar raad noodzakelijk acht zijn:

1. Bestuur (governance) in het bijzonder voor maatschappelijke niet winstbeoogende ondernemingen
2. Ondernemingskennis, bedrijfseconomie
3. Gedragwetenschappelijke kennis
4. Organisatieontwikkeling en automatisering
5. Algemene volkshuisvestingskennis
6. Vastgoedontwikkeling en -beheer
7. Financiële verslaglegging, waardering, control en fiscaliteiten
8. Wet en regelgeving

Idealiter beschikt een lid van de raad over kennis op meerdere terreinen.

### *Tot slot*

Deze toezichtvisie is een levend document. De visie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën op het gebied van 'good governance'. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de toezichtvisie. Deze toezichtvisie is dan ook een 'levend' document en wordt regelmatig herijkt. De zelfevaluatie, die ieder jaar plaatsvindt van de raad van toezicht is hiervoor een natuurlijk moment.