



# Visie op besturen en toezicht houden

Vastgesteld op: 4 november 2019

## 1. Inleiding

Zowel de Raad van Commissarissen (RvC) als het bestuur van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen passen de Governancecode<sup>1</sup> toe. In deze Governancecode is onder andere bepaald dat het bestuur en de RvC een visie hebben op besturen en toezicht houden. In dit document is vastgelegd wat deze visie inhoudt.

## 2. Kaders

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel de RvC als het bestuur zijn vastgelegd in verschillende documenten, waaronder:

- Statuten d.d. 13-12-2018
- Reglement Raad van Commissarissen (incl. bijlages A t/m E) d.d. 4 november 2019
- Reglement Bestuur d.d. 14-05-2018

## 3. Positie Bestuurscontroller

De Raad van Commissarissen heeft vanuit zijn/haar verantwoordelijkheid de behoefte om zich van de juiste onafhankelijke informatie voorziening te verzekeren en heeft dit gerealiseerd door de directeur-bestuurder een bestuurscontroller te laten aanstellen. Deze bestuurscontroller valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder, maar kan alleen aangesteld en ontslagen worden met voorafgaande goedkeuring van de RvC. Door deze constructie kan de bestuurscontroller "onafhankelijk" opereren en heeft de RvC een andere informatiebron naast de directeur-bestuurder. De bestuurscontroller vervult tevens de controlfunctie, zoals verwoord in de Woningwet 2015 en is vastgelegd in het Reglement Financieel Beleid en Beheer.

De bestuurscontroller is bij alle formele en informele vergaderingen van de RvC aanwezig en is tevens uitgenodigd voor het vooroverleg van de formele RvC-vergadering (waarbij de directeur-bestuurder niet aanwezig is). Hiermee is geborgd dat de bestuurscontroller rechtstreeks onderwerpen kan aankaarten bij de RvC, indien dit noodzakelijk wordt geacht. Ook bij de vergaderingen van de auditcommissie is de bestuurscontroller aanwezig.

De MT-notities ter besluitvormingen worden via de bestuurscontroller ingediend in het MT, de bestuurscontroller kan aan deze notitie een opmerking toevoegen. Tevens is de bestuurscontroller bij de MT-vergadering aanwezig in de rol van adviseur. De RvC-notities die komen vanuit de organisatie kunnen ook nog voorzien worden van een opmerking van de bestuurscontroller. Dit gebeurt alleen als de bestuurscontroller hiervoor aanleiding ziet.

De bestuurscontroller geeft zowel aan de directeur-bestuurder als aan de RvC gevraagd en ongevraagd advies over strategische vraagstukken en het in control blijven van de organisatie. Vanuit deze rol kan de bestuurscontroller opdrachten krijgen van de directeur-bestuurder, maar de RvC kan ook via de directeur-bestuurder opdracht geven aan de bestuurscontroller. Slechts in zeer uitzonderlijke gevallen kan gebruik gemaakt worden door de RvC om rechtstreeks opdrachten aan de bestuurscontroller te geven. Maar vanwege de gezagsposities moet dit tot het minimale beperkt worden.

## 4. Visies

Veranderingen op politiek, maatschappelijk en financieel gebied vragen om een steeds professionelere werkwijze voor wat betreft toezicht, sturing en beleids- en besluitvorming. Het is van belang dat Woongoed ZVL voldoet aan de verhoogde eisen op het gebied van toezicht en adequaat kan reageren op externe ontwikkelingen.

### 4.1. Good Governance

Woongoed ZVL hecht veel waarde aan een 'goed ondernemingsbestuur', waarin begrippen als transparantie, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en maatschappelijk ondernemerschap centraal

---

<sup>1</sup> Governancecode Woningcorporaties mei 2015, geactualiseerd per 1 januari 2017.

staan. Woongoed ZVL onderschrijft daarom ook de Governancecode Woningcorporaties. Deze code geeft normen voor onder andere goed bestuur en toezicht, externe verantwoording en financiële beheersing, waarbij rekening gehouden is met het maatschappelijke karakter van een woningcorporaties en de specifieke wet- en regelgeving die van kracht is. Woongoed ZVL is lid van Aedes en van VTW, de koepel voor woningcorporaties respectievelijk de koepel van toezichthouders en is daardoor ook gebonden aan de Governancecode. Dit is een gedragscode waarin kwaliteitseisen, normen, waarden en regels staan. Woongoed ZVL wenst deze bij haar functioneren zowel intern als extern te hanteren en is daarop aanspreekbaar.

## **4.2. Visie op bestuur**

Het bestuur is belast met het besturen van de organisatie. Het werkt vanuit een heldere missie, een toekomstgerichte visie uitgewerkt in een meerjaren ondernemingsplan<sup>2</sup>. Het formuleert op basis hiervan de jaardoelstellingen en heeft de verantwoordelijkheid deze te realiseren. Het bestuur zet daartoe de strategie uit, bepaalt het beleid en ziet toe op de uitvoering hiervan. Het is verantwoordelijk voor de resultaten. Woongoed ZVL is een maatschappelijke organisatie die het publieke belang dient. Het bestuur betreft de primaire belanghouders, de huurders, de gemeente en de Maatschappelijke Advies Raad actief en herkenbaar bij de beleidsvorming en uitvoering. Het stelt zich daarbij toegankelijk op. Daarnaast heeft het oog voor overige, maatschappelijke belangen.

De kernwaarden van Woongoed ZVL zijn: vertrouwen, samenwerken, lef en verantwoord. Dit is de leidraad voor het handelen van alle medewerkers. Het bestuur opereert transparant en legt gevraagd en ongevraagd verantwoording af over het handelen. Het schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht. Het handhaaft de governancestructuur en leeft de principes van goed bestuur na.

Het bestuur gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van de organisatie. Het waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van de organisatie en haar missie op lange termijn is verzekerd. Het bestuur richt een professionele werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Het zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controle systemen. Als werkgever past het bestuur de beginselen van goed werkgeverschap actief toe.

## **4.3. Visie op toezicht**

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de corporatie. Het toezicht richt zich vooral op het bewaken van de doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van de corporatie en uitgewerkt in het meerjaren ondernemingsplan. Deze doelstellingen zijn veelzijdig, hieronder vallen onder andere maatschappelijk doelstellingen en financiële doelstellingen. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) bewoners en de gemeente.

In essentie is toezicht houden gebaseerd op twee uitgangspunten. Het eerste is dat toezichthouden is gebaseerd op vertrouwen met respect voor rollen en verantwoordelijkheid van respectievelijk bestuur en toezichthouder. Het vertrouwen in het bestuur waarop toezicht wordt gehouden is daarmee een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie tussen het bestuur en de raad van commissarissen. Het tweede uitgangspunt is een gezamenlijke en eenduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie. Continuïteit bij het bereiken van de doelstellingen van de woningcorporatie is wezenlijk. Doelstelling van het interne toezicht is daarom om de corporatie op de gekozen maatschappelijke koers te houden. De RvC staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde. De RvC streeft een cultuur na van openheid, integriteit en kritische betrokkenheid. Bij het toezicht is de Woningwet 2015 leidend en wordt de Governancecode woningcorporaties 2015 onderschreven.

---

<sup>2</sup> Ondernemingsplan 2018-2022 "Middenin de maatschappij", onderdeel van dit traject was ook het document "Samenwerken met Woonstichting Hulst en Clavis".

#### **4.4. Visie op leidinggeven en inrichting van de organisatie**

Het soort leiderschap dat in een organisatie is ingebed en wordt nagestreefd is in belangrijke mate medebepalend voor de bloei- en groeimogelijkheden van de organisatie en daarmee van haar medewerkers. Dat is binnen Woongoed Zeeuws Vlaanderen niet anders. Woongoed beschouwt haar medewerkers als een belangrijk onderdeel van haar kapitaal en wil graag stimuleren dat medewerkers zich (blijven) ontwikkelen. Het zichzelf ontwikkelen ziet Woongoed als een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers en leidinggevendenden. Wanneer medewerkers richting, ruimte en ruggensteun wordt geboden bestaat er een goede basis voor ontwikkeling.

Vanzelfsprekend zijn niet alle medewerkers gelijk en verschillen ook de stadia van ontwikkeling. In de aansturing van medewerkers wordt daarmee rekening gehouden. Van leidinggevendenden wordt daarom verwacht dat zij in staat situationeel leiderschap aan de dag te leggen.

In inhoudelijke zin verwachten wij van alle medewerkers dat zij passend bij hun rol streven naar een grote mate van taakvolwassenheid waarbij zij de ontwikkelingen op hun vakgebied en de kennis omtrent relevante wet- en regelgeving bijhouden.

#### **Situationeel leiderschap - ontwikkeling van medewerkers<sup>3</sup>**

Afhankelijk van de taakvolwassenheid van de medewerker zal een leidinggevende zijn stijl van leiderschap moeten aanpassen. Naarmate de taakvolwassenheid toeneemt, neemt ook de zelfstandigheid van de medewerker toe. Daarnaast kan sturing door de leidinggevende af- of juist toenemen, evenals de ondersteuning die de leidinggevende aan zijn medewerker geeft. Zodoende ontstaan binnen het situationeel leiderschap model vier leiderschapsstijlen.

#### **Leiden**

Op dit niveau heeft de leidinggevende te maken met medewerkers die nog veel aansturing nodig hebben.

#### **Begeleiden**

Op dit niveau willen medewerkers wel, maar kunnen ze nog niet zelfstandig aan de slag. Hierbij gaat het om medewerkers die nog niet volledig taakvolwassen zijn, en door omstandigheden als bijvoorbeeld verandering, vernieuwing of reorganisatie blokkeren.

#### **Steunen**

Op dit niveau is sprake van medewerkers die wel taakvolwassen kunnen zijn maar (tijdelijk) niet willen. Zij zijn vaardige krachten, maar door een teveel aan taken kunnen ze het gevoel hebben overspoeld te worden met werk.

#### **Delegeren**

Op dit niveau kunnen en willen medewerkers hun werkzaamheden prima zelfstandig uitvoeren. Zij zijn zeer taakvolwassen waardoor zij minder sturing en ondersteuning nodig hebben.

#### **Aandacht in HRM-cyclus**

Om een slagvaardige organisatie te zijn en de kennis op peil te houden is / wordt het situationeel leiderschap gekoppeld aan de planningsgesprekken. De leidinggevende en de medewerker beschrijven (samen) tijdens de planningsafspraken welke stijl van leiderschap de medewerker nodig heeft gezien zijn/haar taakvolwassenheid en welke ontwikkeling en/of scholing nodig is. Gedurende het jaar tijdens de HRM-cyclus-gesprekken wordt stilgestaan bij de vraag of de stijl van leiderschap past en/of dient te worden aangepast aan de ontwikkeling.

---

<sup>3</sup> Dit onderwerp wordt zowel in het ondernemingsplan als in het visitatierapport 2018 benoemd als belangrijk punt waarvoor we als organisatie aandacht moeten hebben. Het past bij het uitgangspunt van Woongoed dat we medewerkers richting, ruimte en ruggensteun willen bieden.

## **5. Rollen Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen kan verschillende rollen aannemen ten aanzien van het bestuur. Door de RvC van Woongoed ZVL worden drie hoofdrollen onderkent, namelijk die van werkgever, toezichthouder en klankbord. Daarnaast erkent de RvC dat er mogelijk ook een vierde rol is, namelijk die van netwerker.

### **5.1. RvC als werkgever**

De RvC is werkgever van de directeur-bestuurder van Woongoed ZVL. Indien in deze rol gesprekken plaats vinden tussen deze twee partijen, worden deze vanuit de RvC gevoerd door de selectie en remuneratiecommissie (kortweg remuneratiecommissie), zoals bepaald in de reglementen. Deze commissie voert onder andere de (vier-)jaarlijkse prestatie- en beoordelingsgesprekken. In de eerst volgende formele vergadering van de RvC wordt door de commissie hierover verslag uitgebracht. Tevens doet deze commissie een voorstel voor het bezoldigingsbeleid van het bestuur.

### **5.2. RvC als toezichthouder**

Zowel in de statuten als in de reglementen zijn een aantal onderwerpen opgenomen waarbij de RvC goedkeuring verleent aan de besluiten van de directeur-bestuurder. Deze besluiten worden genomen tijdens zogenaamde formele vergaderingen.

Voorafgaand aan het kalenderjaar wordt een vergaderschema opgesteld waarin een aantal vaste onderwerpen al zijn opgenomen.

Indien daar aanleiding toe is, kunnen de onderwerpen eerst door de auditcommissie of remuneratiecommissie worden voorbereid. Deze brengen dan een advies uit over het betreffende onderwerp (in de vorm van een verslag).

In het reglement van de RvC zijn een aantal documenten opgenomen die in ieder geval onderdeel uitmaken van het toetsingskader.

### **5.3. RvC als klankbord**

Jaarlijks worden een aantal (gemiddeld vier) informele vergaderingen gepland. Deze informele vergaderingen worden bijgewoond door de directeur-bestuurder en bestuurscontroller. In principe is er geen agenda voor deze vergaderingen. In de meeste gevallen heeft de directeur-bestuurder een aantal onderwerpen in gedachten waarover hij van gedachten wil wisselen met de RvC, waarbij de RvC dus als klankbord fungeert. Uiteraard staat het hierbij de RvC en bestuurscontroller ook vrij om onderwerpen in te brengen.

Van deze informele vergaderingen wordt door de bestuurscontroller een verslag gemaakt, dit verslag wordt in de volgende formele vergadering opgenomen bij de ingekomen stukken.

Voorafgaand aan de formele RvC-vergadering overleggen de voorzitter, vice-voorzitter en de bestuurder over de onderwerpen die voor de vergadering geagendeerd worden.

### **5.4. RvC als netwerker**

Zowel de directeur-bestuurders als de commissarissen hebben hun eigen netwerk, welke soms overlappen. We onderscheiden daarom twee sub-rollen binnen de rol als netwerker, namelijk die van ambassadeur en die van lobbyist.

In de ambassadeursrol gaat het voornamelijk over informatie ophalen en duidelijk aangeven waar Woongoed ZVL voor staat, er worden in deze rol geen afspraken gemaakt. Maar zodra een lid van de RvC informatie ontvangt en hij/zij van mening dat de directeur-bestuurder dit moet weten, dan wordt deze informatie doorgegeven.

De rol van lobbyist ligt in de basis bij de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder spreekt proactief zijn netwerk aan om zaken te regelen en hij is ook degene die standaard Woongoed ZVL vertegenwoordigt. Maar in sommige gevallen kan het zinvol zijn om het netwerk van een commissaris hiervoor aan te spreken. Dit gebeurt bewust reactief, dus op verzoek van de directeur-bestuurder of naar aanleiding van een onderwerp/vraag tijdens een (in)formele vergadering.