

Visie op Besturen en
Toezichthouden
(11-11-2022)

Inleiding

Wonen, het hebben van een thuis, is een belangrijke voorwaarde voor maatschappelijke deelname van iedereen. Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezichhouden opgesteld. In deze notitie is verwoord hoe Bestuur en RvC hier – vanuit hun respectievelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden – vorm en inhoud aan geven.

Onze missie is:

SallandWonen werkt aan betaalbaar en duurzaam wonen in Salland voor mensen die daar zelf minder goed in kunnen voorzien.

Onze visie is:

Onze (toekomstige) huurders en onze medewerkers zijn onze belangrijkste ambassadeurs. Wij vinden het belangrijk dat zij tevreden zijn over het huren en werken bij SallandWonen. Wij vragen van onze medewerkers verantwoordelijkheid en betrokkenheid.

Wij zijn verbonden aan- en betrokken bij de gemeenten in ons werkgebied.

Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit blijven onveranderlijk de belangrijkste thema's voor ons als corporatie. We zijn helaas nog hartstikke nodig. Er zijn steeds meer mensen niet in staat om zelf een woning te bemachtigen. Wij zijn er voor sociale huurwoningen (DAEB), maar ook – zij het in mindere mate – voor middenhuurwoningen en zorgwoningen. Waar mogelijk bouwen wij het aandeel niet-woningen in ons bezit af.

Vanwege betaalbaarheid van wonen, klimaatdoelstellingen en de zorg voor de aarde is het nodig dat de energievraag in onze woningen naar beneden gaat (CO₂uitstoot naar beneden) en dat er zoveel als mogelijk duurzaam opgewekte energie gebruikt kan worden in de woning. Daarnaast zetten wij in op hergebruik van bouwmaterialen en het gebruik van natuurlijke/circulaire bouwmaterialen. Zo voorkomen we onnodige uitstoot en verspilling van schaarse grondstoffen en daarmee de uitputting van onze aarde.

We hebben een belangrijke signalerende rol in de keten wonen, welzijn, zorg, onderwijs en werk. In die keten is de gemeente een belangrijke partner en regisseur. We moeten in die keten goed samenwerken en creatief zijn om de vitaliteit in de wijken op peil te houden.

Wij werken in elk geval aan het voorkomen van huurschulden.

Wij werken met maatschappelijk geld, dat is bijeengebracht door onze huurders. Dat vraagt extra zorgvuldigheid bij alle financiële keuzes die we maken. Ook in de toekomst verwachten wij nog nodig te zijn. De financiële continuïteit van SallandWonen op de korte, middellange en lange termijn is daarom belangrijk.

Wij hechten aan goed bestuur en zijn transparant over onze manier van werken. Wij leggen daartoe actief verantwoording af.

Onze kernwaarden zijn:

Betrokken, respect, innovatief, professioneel en gericht op samenwerken.

Deze kernwaarden fungeren als anker en kompas bij handelen en besluitvorming.

Het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. De bestuurder werkt vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie, waarbij de (nationale) volkshuisvestelijke opgave, de klimaatdoelen van Parijs en een goede risicobeheersing, zijn betrokken. De bestuurder is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie

en legt actief verantwoording af over belangrijke onderwerpen aan de Raad van Commissarissen en de overige belanghebbenden.

Visie op besturen

SallandWonen is een maatschappelijke organisatie die het publieke belang dient. De bestuurder is belast met het besturen van de organisatie en het realiseren van de volkshuisvestelijke doelen. De missie, visie en kernwaarden van de organisatie zijn hierbij het vertrekpunt. De bestuurder formuleert op basis hiervan de doelstellingen en heeft de verantwoordelijkheid deze te realiseren. De bestuurder zet de strategie uit, bepaalt het beleid en ziet toe op de uitvoering hiervan. De bestuurder is verantwoordelijk voor de resultaten.

De bestuurder heeft frequent contact met haar externe- en interne belanghouders waaronder de huurdersvertegenwoordigers, de gemeente, de medewerkers, en andere belanghouders zoals zorg- en welzijnsinstellingen over de beleidsvorming en uitvoering daarvan. De bestuurder stelt zich daarbij toegankelijk op. Daarnaast heeft de bestuurder oog voor overige maatschappelijke belangen.

De bestuurder handhaaft de governance-structuur, voldoet aan de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties en alle relevante wet- en regelgeving die betrekking heeft op woningcorporaties en leeft de principes van goed bestuur na.

De bestuurder gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van de organisatie. De bestuurder waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van de organisatie en haar missie op lange termijn is verzekerd.

De bestuurder richt een professionele werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. De bestuurder zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen. Als werkgever past de bestuurder de beginselen van goed werkgeverschap toe, waaronder de inrichting van een veilig werkklimaat.

De bestuurder opereert open, controleerbaar en toetsbaar. De bestuurder legt verantwoording af over zijn/haar handelen aan de externe toezichthouders (de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw), de interne toezichthouder (de RvC) en overige belanghebbenden.

Besturen in de praktijk

De cultuur bij SallandWonen is open, integer en resultaatgericht. Medewerkers zijn belangrijk, medewerkers kunnen zich uitspreken, medewerkers worden betrokken bij besluitvorming of nemen zelf initiatief. Medewerkers zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheden, hebben ruimte om te handelen en nemen die ruimte ook, zij vertonen leiderschap. Verder hechten zowel bestuur als medewerkers eraan dat iedereen zich ontwikkelt. Medewerkers worden vertrouwd en serieus genomen. In die setting past een open besluitvormingscultuur waarin vertrouwen, openheid, veiligheid en tegenspraak belangrijk zijn. Leidinggevendend zijn faciliterend en toegankelijk. Er is een ruim opleidingsbudget voor iedereen en het benutten van dat budget wordt gestimuleerd. Op diverse manieren wordt gewerkt aan het verkrijgen en/of in standhouden van die cultuur. Periodiek wordt de mening van medewerkers onafhankelijk getoetst. De uitkomsten van die onderzoeken zijn belangrijk voor nieuwe acties. SallandWonen streeft er naar veel deskundigheid in eigen gelederen te hebben. Externe deskundigheid wordt geregeld ingewonnen en op prijs gesteld.

Het belang dat wordt gehecht aan de cultuur betekent dat bestuursbesluiten worden genomen na gedegen en zorgvuldige voorbereiding vanuit de organisatie en/of vanuit overleg met de diverse belanghouders in het maatschappelijk veld. Er is een intensieve samenwerking met gemeenten en huurdersorganisaties. Waar mogelijk worden huurders bevroegd. Het MT adviseert de bestuurder over alle te nemen besluiten. De sfeer en de cultuur in het MT zijn resultaat- en samenwerkingsgericht. Eigen agenda's worden niet op prijs gesteld. De organisatie omarmt de principes van de lean-systematiek en organisch veranderen. Wat daaronder wordt verstaan is vastgelegd. Er is afstemming en overleg met de Ondernemingsraad. De relatie met de RvC is open en gericht op halen en brengen. Er zijn geen taboes en de diverse meningen, rollen en verantwoordelijkheden worden gerespecteerd.

Er is een Strategisch Plan met een looptijd van 4 jaar opgesteld met richtinggevende strategische uitgangspunten. Separaat aan dit plan zijn lange termijn doelstellingen geformuleerd die voor die 4 jaar gelden. Vanuit het Strategisch Plan wordt een link gelegd naar de doelstellingen in het Portefeuilleplan. Jaarlijks worden tussendoelen geformuleerd om de langere termijndoelstellingen te bereiken.

Er zijn statuten en reglementen die de randvoorwaarden voor besluiten en bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionarissen dicteren. Er wordt periodiek en steekproefsgewijs gecontroleerd in de 1^e, 2^e en 3^e lijn. Er is een verplichtingenregister (inkooporders) en bij factuurverwerking en betalingen wordt altijd het vierogen-principe toegepast. Per onderwerp kan het uiteraard verschillen hoe besluitvorming wordt voorbereid, maar bij belangrijke (vastgoed)besluiten worden besluiten altijd voorbereid vanuit het driekamermodel. Op die manier wordt bij besluitvorming te allen tijde inzichtelijk gemaakt wat de financiële, vastgoedgerelateerde en/of maatschappelijke en huurders gerelateerde belangen zijn en hoe die ten opzichte van elkaar worden gewogen. Om de continuïteit van de organisatie op de lange termijn te borgen wordt bij belangrijke besluiten altijd gekeken wat de impact is van de investering (indien van toepassing) op de totale financiële huishouding van de organisatie.

De controller is onafhankelijk en rapporteert direct aan de bestuurder en de RvC. De controller adviseert bij belangrijke besluiten en verder alle besluiten die in de wet staan omschreven. De controller stelt jaarlijks in overleg met de RvC een auditplan op en geeft gevraagd en ongevraagd advies. De adviezen van de controller worden in principe altijd overgenomen. Als dat niet gebeurt, wordt hierover verantwoording afgelegd.

Omdat de wereld complex is en steeds onvoorspelbaarder wordt, is het identificeren en analyseren van risico's verbonden aan het specifieke besluit een belangrijk onderdeel bij het nemen van besluiten. Alle geaccepteerde risico's worden gemonitord door risico-eigenaren. Het totaal aan risico's wordt gemonitord en hierover wordt op regelmatige basis gerapporteerd aan de RvC.

Moderne technieken worden steeds belangrijker bij de bedrijfsvoering. SallandWonen ziet ICT en de toepassing van moderne technieken als een verrijking van de bedrijfsvoering. SallandWonen hecht veel waarde aan data (meten is weten) en goede en veilige toepassing van ICT. Medewerkers worden bewust gemaakt van het belang van "cybersecurity".

Een ander belangrijk onderdeel van het besturen bij SallandWonen betreft het opstellen van scenario's, zodat inzichtelijk wordt waar de risico's optreden bij veranderende omstandigheden.

De Raad van Commissarissen (RvC)

De RvC onderschrijft de missie, visie en kernwaarden van SallandWonen en de Governancecode Woningcorporaties.

De RvC is zich bewust van het feit dat zij onderdeel uitmaakt van een maatschappelijke onderneming.

De RvC is verantwoordelijk voor het houden van intern toezicht op deze onderneming. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook om maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie. De RvC van SallandWonen functioneert binnen een aantal kaders, waaronder de Woningwet, de Governancecode Woningcorporaties, de statuten van SallandWonen en het reglement van de RvC. Het toetsings- en toezichtkader.

Leden van de RvC en de bestuurder leven deze kaders naar letter en geest na en spreken elkaar hierop aan, met respect voor elkaars rol, taken en verantwoordelijkheid.

De RvC vervult binnen de corporatiesector in formele zin een drietal rollen, namelijk die van toezichthouder, werkgever en klankbord. Commissarissen richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang/de (nationale) volkshuisvestelijke opgave en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

Visie op Toezichhouden

In essentie is toezicht houden gebaseerd op twee uitgangspunten. Het eerste is dat toezicht houden is gebaseerd op vertrouwen. Het vertrouwen in het bestuur waarop toezicht wordt gehouden is daarmee een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie tussen de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het tweede uitgangspunt is een gezamenlijke en eenduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie.

Vanuit toezicht met passie en passie voor de volkshuisvesting en voor de (toekomstige) huurders van SallandWonen houdt de Raad toezicht op de corporatie. Waarbij het belangrijk is dat het interne toezicht de bestuurder de ruimte geeft om de toegevoegde waarde van de corporatie in de lokale omgeving zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen en de (toekomstige) huurders zo goed mogelijk te kunnen helpen bij het vinden van goede en betaalbare woningen. Vanuit wederzijds vertrouwen moeten bestuur en toezicht, elk vanuit hun eigen rollen en verantwoordelijkheden, elkaar scherphouden, elkaar stimuleren en oog houden voor risicobeheersing.

In de toezichtvisie van SallandWonen heeft de Raad als belangrijkste taak de organisatie te helpen om haar functioneren in de volle breedte continue te verbeteren. Dat is een vorm van toezicht waarbij de kritische dialoog en openheid de belangrijkste instrumenten zijn. De Raad is in deze visie 'bewaker' van een continu verbeteringsproces. De bestuurder verschaft tijdig de Raad de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht. De Raad adviseert, stimuleert, anticipeert, controleert, stelt vast, keurt goed (of niet) en intervenueert waar nodig. Hoe dit in de praktijk werkt bij SallandWonen is in het onderstaande uitgewerkt.

Toezichhouden in de praktijk

De Raad richt zich bij voorkeur op het beleid, de cultuur en de systemen binnen de organisatie. Het beleid beoordeelt zij in het licht van de (nationale) volkshuisvestelijke opgave, maatschappelijke en organisatiedoelstellingen. De waarden en normen van SallandWonen en de attitude van medewerkers zijn van eminent belang. Het gesprek over de cultuur van de organisatie en het belang van de (toekomstige) huurders staat daarom hoog op de agenda

van de Raad. De systemen en de organisatieontwikkeling beoordeelt de Raad op congruentie en consistentie met het geformuleerde beleid. De bestuurder geniet vertrouwen en wordt bevraagd op ogenschijnlijke inconsistenties in beleid, financiën, voornemens of uitvoering en bespreking van dilemma's in de aanloop naar besluitvorming.

Een bijzondere rol als onafhankelijk adviseur is weggelegd voor de controller. De controller adviseert de RvC gevraagd en ongevraagd over zowel de inhoud als het doorlopen proces bij besluitvorming.

De Raad beoordeelt de (waardering van de) resultaten van de corporatie op basis van interne en externe informatie. Interne informatie krijgt de Raad door gesprekken met de bestuurder, MT leden, de Ondernemingsraad, huurdersverenigingen en formele en informele bijeenkomsten met de medewerkers. Externe informatie komt bijvoorbeeld van belanghouders, brancheorganisaties, externe toezichthouders en uit informatie over bijvoorbeeld de wijze waarop de organisatie met klachten en kritiek omgaat. De Raad vindt een goede invulling van het stakeholdermanagement belangrijk waarbij het gaat om de buitenwereld naar binnen te halen, kennis te delen en de contacten met het speelveld waarop corporaties opereren, daarbij te betrekken. Dit gebeurt onder meer in belanghouders-bijeenkomsten, maar ook door andere activiteiten. De Raad gaat actief op zoek naar momenten om belanghouders te spreken. Het delen van informatie (op het juiste niveau) is voor goed toezicht dan ook essentieel. Betrouwbaarheid (juist, tijdig, volledig, traceerbaar) is hierbij van groot belang. De bestuurder is verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie en de Raad voor het vragen naar informatie. Waarbij het risico op overvoeren met informatie voorkomen moet worden.

De klankbordrol van de Raad komt terug in bilaterale overleggen met de bestuurder, reguliere Raadsvergaderingen en werkbezoeken. Daarnaast zijn er leersessies waar aandacht is voor actuele thema's en RvC-leden kunnen hierbij specifieke kennis, ervaring of een netwerk inbrengen, zonder de leiding van het proces over te nemen. De Raad neemt in de gesprekken met de bestuurder zoveel mogelijk een vragende en geen stellende rol in, zodat een open dialoog kan worden gevoerd. De Raad staat daarbij open voor van de Raad afwijkende opvattingen van de bestuurder. Dit geldt ook voor afwijkende opvattingen van individuele RvC-leden. Op voorhand sluit de Raad geen onderwerpen uit om te behandelen, maar in beginsel houdt de Raad zich niet bezig met individuele problematiek, tenzij op verzoek van de bestuurder.

De Raad heeft een brede visie op de werkgeversrol. Deze heeft zowel betrekking op de persoonlijke situatie/ontwikkeling van de bestuurder, als de rol van de bestuurder als eindverantwoordelijke van de organisatieontwikkelingen en het (strategisch) personeelsbeleid van de totale organisatie.

De Raad (vertegenwoordigd door de SRC) heeft minimaal tweemaal per jaar een gesprek met de bestuurder over diens persoonlijke ontwikkelingen.

Minimaal eenmaal per jaar spreekt (een delegatie van) de Raad met de OR over de organisatie- en personeelsontwikkelingen.

De Raad stelt via de (commissie)voorzitter en in samenspraak met de bestuurder, de agenda op voor de diverse vergaderingen. Daarbij brengt de Raad strategische thema's ter bespreking in aan de hand van een overzichtslijst, los van de reguliere planning en control-cyclus. Hiermee wordt inhoud gegeven aan het voorkomen van blinde vlekken t.a.v. onderwerpen.

Naast de harde kant van de onderwerpen wordt er ook aandacht geschonken aan de zachte kant van de onderwerpen. Dat er voldoende inbreng is van alle deelnemers en dat het ongezegde gezegd kan en mag worden. Eenieder wordt uitgedaagd om dilemma's rond besluitvorming in te brengen.

Elke RvC-vergadering wordt vooraf besproken in afwezigheid van de bestuurder en achteraf geëvalueerd in het bijzijn van de bestuurder.

De Raad investeert in zichzelf voor het up to date houden van competenties (o.a. kennis, samenwerken en het tonen van persoonlijk leiderschap) door het volgen van trainingen. Daarnaast evalueert de Raad het eigen functioneren jaarlijks.

De Raad wordt ondersteund door twee commissies waarin de verschillende inhoudelijke experts binnen de Raad een voorbereidende en adviserende taak hebben richting de voltallige Raad. Op dit moment hebben we een Auditcommissie (AC) en een Selectie- en Remuneratiecommissie (SRC).

De twee commissies hebben een reglement opgesteld en adviseren en rapporteren aan de voltallige Raad. Het werken met commissies tast daardoor de integrale verantwoordelijkheid van de individuele RvC leden niet aan.

Als het gaat om de samenstelling van de Raad, staat diversiteit binnen de Raad nadrukkelijk op de agenda. Dit komt terug in de profielen die de Raad opstelt voor de invulling van vacatures die ontstaan. Het gaat daarbij niet alleen om de harde kant, maar ook om de zachte kant, bijvoorbeeld sociale vaardigheden.

Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt het functioneren van de Raad onder andere aan de Visie op Besturen en Toezichhouden en de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen getoetst. De zelfevaluatie wordt om het jaar extern begeleid.

Bij de zelfevaluatie wordt altijd om reflectie vanuit het bestuur gevraagd.

Vaak worden andere belanghebbenden ook benaderd voor reflectie, zodat een goed beeld ontstaat hoe de Raad in het gehele speelveld beweegt.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de zelfevaluatie worden altijd acties benoemd voor de komende periode.

Daarnaast wordt de organisatie – en dus ook de RvC - elke vier jaar gevisiteerd. Hierbij wordt ook gekeken naar de rol en werkwijze van de Raad in relatie tot haar omgeving en de te behalen maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelen.



SallandWonen
Domineeskamp 1
8102 CC Raalte
T 0572 348 348
info@sallandwonen.nl
www.sallandwonen.nl
KvK 38013279
BTW NL8240.97.506.B.01