



Visie op toezicht en besturen

Bestuur en Raad van Commissarissen van Tablis wonen

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Visie op toezicht	4
2.1	<i>De houding van de RvC</i>	4
2.1.1	De open RvC	4
2.1.2	De betrokken RvC	5
2.1.3	De lerende RvC	5
2.2	<i>Rollen</i>	5
2.2.1	Toeziethouder	5
2.2.2	Klankbord/adviseur	6
2.2.3	Werkgever	6
2.3	<i>Organisatie van het toezicht</i>	6
2.3.1	Samenstelling RvC	6
2.3.2	Commissies	6
2.3.3	Informatievoorziening	7
2.3.4	Zelfevaluatie	7
2.3.5	Permanente educatie	7
2.3.6	Verantwoording	7
2.4	<i>Houden van toezicht</i>	8
2.4.1	Toeziicht op strategie	8
2.4.2	Toeziicht op financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties	8
2.4.3	Jaarverslag en werk accountant	8
2.4.4	Toeziicht op dialoog met belanghebbenden	9
2.4.5	Toeziicht op risicobeheersing	9
2.4.6	Toeziicht op governance	9
3	Visie op besturen	10
4	Toeziicht- en toetsingskader	12

1 Inleiding

De Governancecode woningcorporaties 2015 verplicht bestuur en Raad van Commissarissen (RvC) een visie te hebben op besturen en toezicht houden. De code begint met de uitwerking van principe 1 'Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.' De eerste bepaling 1.1 van dat principe luidt als volgt:

Bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden, waarbij wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.

Het bestuur bestuurt de stichting in lijn met de statuten. Het bestuur opereert open, controleerbaar en toetsbaar. Het 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. Het bestuur handhaaft de governancestructuur, voldoet aan de bepalingen van de Governancecode woningcorporaties en leeft de principes van goed bestuur na.

De RvC heeft de taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

2 Visie op toezicht

Met inachtneming van wet en regelgeving heeft de RvC een visie op toezicht. Op basis van deze toezichtvisie stelt de RvC een kader voor het toezicht en toetsing op en beschrijft zijn rollen, de organisatie van het toezicht en de wijze waarop toezicht wordt uitgeoefend.

2.1 De houding van de RvC

Alvorens uiteen te zetten wat de RvC procedureel en anderszins allemaal doet, is het belangrijk vast te stellen wat voor RvC de RvC van Tablis Wonen wil zijn en hoe dit in zijn houding zichtbaar is. De samenleving is een flexibel en steeds veranderend systeem en dat is in de 21^{ste} eeuw meer dan ooit het geval. Verandering en anticiperen op de nieuwe maatschappij is wat van corporaties gevraagd wordt, stilzitten is geen optie. Een organisatie die bereid is om te leren en te blijven leren past het beste bij deze tijdgeest. In de kern is de RvC van mening dat Tablis Wonen de best denkbare corporatie is voor haar stakeholders als zij zich opstelt als een *open, betrokken en lerende* organisatie. Open om de verbinding met de maatschappij te versterken en betrokken omdat mensen (en organisaties) dan het beste functioneren.

Daarmee staat vast dat de RvC dan zelf ook een *open, betrokken en lerend* orgaan zou mogen zijn. Die synchroniciteit 'helpt' en stimuleert immers de lerende koers van de onderneming. Bovendien begint het veranderen van de wereld bij jezelf en heeft de RvC een voorbeeldfunctie. Een lerende organisatie vraagt een lerende RvC die authentiek is en vanuit een krachtig besef van de identiteit en waarden van Tablis Wonen in staat is het bestuur te ondersteunen bij het uitzetten van een eigen koers, ook buiten de gebaande paden indien nodig. De houding van zowel de RvC als de organisatie dient eigen verantwoordelijkheid uit te stralen. De schuld wordt niet bij 'Den Haag', de maatschappij of elders gelegd, feiten worden onder ogen gezien en er wordt op basis daarvan proactief en oplossingsgericht geacteerd. De organisatie is bereid om risico's te nemen indien nodig en niet alleen defensief te handelen en de RvC is bereid het bestuur daarbij te steunen.

Wat betekent het open, betrokken en lerend zijn voor de houding van de RvC van Tablis Wonen?

2.1.1 De open RvC

- De leden zeggen wat zij denken, ook als zij er niet zeker van zijn of vermoeden dat zij alleen zullen staan in hun visie.
- De leden zijn eerlijk over hun persoonlijke vooroordelen, ervaringen of gevoelens en hoe die de situatie van dat moment mogelijk beïnvloeden.
- De leden durven het meta-gesprek te voeren: het gesprek óver het gesprek en met name over de wijze waaróp gecommuniceerd wordt.
- De leden hanteren een basishouding van vertrouwen in hun onderlinge relatie evenals in de relatie met het bestuur en de organisatie. Ook extern richting de stakeholders en samenleving is dat steeds de insteek. In de relatie met het bestuur betekent vertrouwen dat het bestuur (behoudens naarmate omstandigheden ander gedrag vereisen) ruimte heeft om zijn visie vorm te geven maar dat de uiteindelijke koers en het aanleveren van de juiste informatie worden gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid. De toon is er een van welwillendheid.

2.1.2 De betrokken RvC

- De leden zien diversiteit in de samenstelling en meningen als belangrijke succesfactor bij het tot stand komen van goed afgewogen standpunten. Discussies gaan zuiver over de inhoud, relationele of persoonlijke aspecten spelen geen rol tenzij dit expliciet wordt benoemd. De leden houden hun focus daarbij op het hogere doel en zijn er alert op dat hun eigen 'ego' of persoonlijke agenda buiten de deur blijven. Er heerst een sterk gevoel van *samen* iets neer willen zetten en de sfeer is doorgaans positief en energiek, wat de discussie en onafhankelijke mening van de individuele leden overigens nooit mag belemmeren.
- De leden hebben een hoog niveau van normen en waarden. Deze zijn zwart-wit, grijs gedrag wordt niet getolereerd.
- De leden zijn ook gericht op de leefwereld en 'de bedoeling' van de corporatie. De RvC zoekt steeds naar mogelijkheden om zich met de stakeholders te verbinden om zo de leefwereld in haar werk binnen te halen.
- De leden hechten aan de juiste countervailing power met het bestuur omdat een instelling aan grote risico's blootstaat indien één persoon of orgaan zonder tegenspraak de dienst uitmaakt. De houding is: we houden elkaar wakker (voor zelfgenoegzaamheid is geen plaats), dagen elkaar uit tot het leveren van betere prestaties en we creëren geen helden.

2.1.3 De lerende RvC

- De leden hechten veel waarde aan zelfreflectie. Door zelfreflectie is leren op ieder denkbaar gebied mogelijk en dit zal in combinatie met heldere doelen leiden tot een overall steeds beter presterende RvC. Dit uit zich bijv. in het bespreken van het 'on gezegde' na afloop van iedere vergadering. Voor een open en eerlijke zelfreflectie is een absoluut vereiste dat de leden van de RvC elkaars waarden en normen goed kennen, zij zich comfortabel voelen met elkaar en zich kwetsbaar durven opstellen. De mate van openheid en inzet is recht evenredig met de mate waarin de leden elkaars kwaliteiten waarderen en respecteren en in staat zijn elkaar als mens te accepteren. Iemand die zich gewaardeerd voelt zal geen moeite hebben met verbeterpunten. Dus kiest de RvC er bewust voor te investeren in de relatie door bijvoorbeeld één of meer keren per jaar zonder agenda in een ontspannen setting bijeen te zijn.
- De leden en hun omgeving mogen verkeren in een onderzoekende staat van niet-weten. Fouten (binnen marges) worden geaccepteerd omdat leren nu eenmaal fouten met zich meebrengt en fouten bovendien kunnen bijdragen aan vernieuwing.

2.2 Rollen

2.2.1 Toezichthouder

De RvC houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie en staat bestuurder met raad terzijde. De bestuurder is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvC. Ook is de bestuurder verantwoordelijk voor de externe verantwoording aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

Het toezicht richt zich op het behalen van de financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen van Tablis Wonen, het voldoen aan wet- en regelgeving, het voldoen aan de Governancecode Woningcorporaties en het op een ethisch wijze handelen van de corporatie met oog voor haar maatschappelijk doel en haar belanghebbenden. Het toezicht richt zich in het verlengde daarvan op alle

risico's die met het voorgaande gemoeid zijn. Een gezonde cultuur en een efficiënte, effectieve en transparante bedrijfsvoering zijn voorwaarde bij de realisatie van de verschillende doelen.

Het toezicht richt zich ook op besluiten van de bestuurder over belangrijke onderwerpen, indien deze besluiten aan de goedkeuring van de RvC zijn onderworpen.

De RvC acteert proactief, met respect voor de verantwoordelijkheid van de bestuurder, als hij daar aanleiding toe ziet. Bij de samenwerking tussen bestuurder en RvC, hanteert de RvC een positief kritische houding op basis van respect en vertrouwen.

2.2.2 Klankbord/adviseur

Naast de rol als toezichthouder fungeert de RvC als klankbord voor bestuurder en de organisatie. Dit komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid bij strategieontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook door het voorleggen van diverse (beleids-)vraagstukken. De meerwaarde is dat de RvC vooral een integrale (vanuit verschillende invalshoeken) benadering toepast op voorstellen, wat door de interdisciplinaire samenstelling van de Raad mogelijk wordt gemaakt.

2.2.3 Werkgever

De RvC stelt de bestuurder aan en beoordeelt diens functioneren. Bestuurder en RvC maken jaarlijks afspraken over het toetsingskader, aan de hand waarvan de bestuurder verantwoording aflegt en het functioneren van de bestuurder getoetst wordt. De basis voor dit toetsingskader wordt mede gevormd door de doelen in het ondernemingsplan, het jaarplan en de begroting.

2.3 Organisatie van het toezicht

2.3.1 Samenstelling RvC

Bij de samenstelling van de RvC wordt gestreefd naar kwaliteit, deskundigheid en diversiteit, tot uiting komend in kennis- en ervaringsgebieden en verschillende achtergronden en invalshoeken. De profielschets van de RvC wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. De profielschets is openbaar en wordt gepubliceerd op de website van Tablis Wonen. Voor de differentiatie in de RvC maken we gebruik van de in de BTIV genoemde competenties en de daarop gebaseerde geschiktheidsmatrix van de Autoriteit woningcorporaties.

2.3.2 Commissies

Binnen de RvC kan een aantal taken belegd zijn in commissies. Hier heeft de RvC echter niet voor gekozen. We gaan uit van een gedeelde verantwoordelijkheid en daarom zijn bij alle zaken altijd alle leden van de RvC betrokken. Soms wordt een ad hoc een afvaardiging van de RvC samengesteld die een gesprek voert namens de RvC. Bij werving en selectie worden meerdere teams samengesteld om gesprekken met kandidaten te voeren. Per saldo nemen alle leden van de RvC deel aan de gesprekken. Functionerings- en beoordelingsgesprekken en honorering met de bestuurder worden gezamenlijk voorbereid. De honorering wordt door het lid met de juridische portefeuille getoetst aan regelgeving. Een afvaardiging voert het gesprek waarvan verslag wordt gemaakt.

2.3.3 Informatievoorziening

De RvC baseert zich in zijn taak op informatie die verstrekt is door het bestuur, controller, externe accountant en externe toezichthouder en op door de leden van de raad zelf verkregen informatie uit de organisatie, van stakeholders, de markt en publicaties van o.a. Aedes en de VTW.

Om de rollen als RvC goed te kunnen invullen is er periodiek contact met leden van het managementteam, Ondernemingsraad en huurdersorganisatie SLIM Wonen. Bij specifieke onderwerpen kan een lid van het managementteam bij de vergadering van de RvC aanwezig zijn. De jaarplannen van de afdelingen worden door de afdelingsmanagers zelf gepresenteerd aan de RvC.

Jaarlijks wordt in afstemming tussen bestuurder en de RvC een duidelijke jaarcyclus en vergaderagenda opgesteld. Deze jaarcyclus gaat uit van drie viermaandelijke overleggen (tertiaal overleggen) en sluit aan op de Planning & Controlcyclus van Tablis Wonen.

De agenda-onderwerpen voor de reguliere RvC vergaderingen zijn vooraf vastgelegd, evenals de onderwerpen van specifieke themabijeenkomsten.

Een week voor de vergadering ontvangt de RvC de agendastukken voor het overleg.

2.3.4 Zelfevaluatie

Voor goed toezicht is het van belang dat de kennis- en ervaringsgebieden van de leden van de RvC aansluiten bij de situatie van Tablis Wonen (markt-, maatschappelijke- en organisatieontwikkeling) en de eisen die vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van toezicht worden gesteld. Het regelmatig herijken van de kennis- en ervaringsgebieden is dan ook een voorwaarde. Daartoe dient onder andere de zelfevaluatie. Jaarlijks wordt een zelfevaluatie uitgevoerd. Conform de Governancecode Woningcorporaties gebeurt dit eens in de twee jaar onder begeleiding van een externe adviseur. De zelfevaluatie kan ook aanleiding geven tot het volgen van trainingen of cursussen door de leden van de Raad in het kader van de permanente educatie. Eventuele verbeterpunten vanuit de zelfevaluatie worden door de RvC zelf gemonitord in de vergaderingen.

2.3.5 Permanente educatie

De commissarissen van de RvC zijn lid van de VTW en zijn uit dien hoofde gehouden aan de richtlijnen van VTW op het gebied van Permanente Educatie. De RvC vindt het van belang zich regelmatig (bij) te scholen om de ontwikkelingen binnen en buiten de corporatiesector actief te volgen. Binnen de RvC vindt afstemming plaats over de te volgen trainingen. Elk RvC lid is zelf verantwoordelijk voor de registratie van de PE-punten op de website van de VTW.

2.3.6 Verantwoording

De RvC legt verantwoording af middels het verslag van de RvC in het jaarverslag. Hierin wordt een toelichting gegeven op de werkwijze van de RvC. Ook wordt inzicht gegeven in de werkzaamheden van de RvC, de frequentie van vergaderingen en commissiebijeenkomsten, zijn samenstelling en de relevante functies en nevenfuncties van zijn leden. Voorts komen de zelfevaluatie en de mogelijke verbeterpunten aan bod.

2.4 Houden van toezicht

2.4.1 Toezicht op strategie

De RvC ziet erop toe dat er een vigerend ondernemingsplan is. Een ondernemingsplan wordt door de bestuurder opgesteld voor een periode van vier jaar. Met goedkeuring van de RvC wordt een ondernemingsplan door de bestuurder vastgesteld. De RvC toetst jaarlijks in overleg met de bestuurder de actualiteit van de in het ondernemingsplan opgenomen financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen.

Het ondernemingsplan wordt jaarlijks vertaald naar een jaarplan, een jaarbegroting en een meerjarenraming. Ook deze worden met de goedkeuring van de RvC door de bestuurder vastgesteld. De RvC toetst het door de bestuurder opgestelde jaarplan aan het ondernemingsplan en beoordeelt de actualiteit van de jaardoelen aan de hand van de maatschappelijke ontwikkelingen.

Met de meerjarenraming wordt tevens gekeken naar de ontwikkeling van de financiële parameters, zoals de parameters die het WSW gebruikt.

2.4.2 Toezicht op financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

De RvC krijgt per tertiaal een kasstroomoverzicht, gebaseerd op de jaarbegroting en een balanced scorecard waarin de voortgang van alle strategische doelen uit het ondernemingsplan en het jaarplan wordt weergegeven. Alle onderwerpen zijn voorzien van een prognose voor het einde van het jaar. De vergelijking tussen de opeenvolgende prognoses geeft de RvC een indicatie over de mate waarin de organisatie in control is op de realisatie van de doelen. Tevens krijgt de RvC een toelichting op de voortgang van de projecten. Bij afwijkingen op prestatie, resultaat of planning worden de genomen maatregelen toegelicht of wordt een aangepast voorstel ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

De RvC ontvangt periodiek voortgangsrapportages van de projecten. De nog op te starten projecten komen voort uit de transformatieopgave van het strategisch voorraadbeleid. Investeringsbeslissingen worden conform het investeringsstatuut voorbereid en voorgelegd aan de RvC (ter informatie of ter goedkeuring afhankelijk van het type besluit).

Eens in de vier jaar wordt, met goedkeuring van de RvC, door de bestuurder een geaccrediteerd bureau uitgenodigd een visitatie volgens de richtlijnen van de SVWN uit te voeren.

2.4.3 Jaarverslag en werk accountant

Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag worden door de RvC beoordeeld en besproken met de accountant op een reguliere vergadering. De RvC toetst, in overleg met de controller, of het volkshuisvestelijk verslag overeenkomt met de daadwerkelijk geleverde prestaties. De accountant toetst het jaarverslag op materiële afwijkingen ten opzichte van de jaarrekening.

De managementletter wordt met de accountant besproken en de RvC ziet erop toe dat signaleringen van de accountant door de bestuurder worden opgepakt en waar mogelijk tot verbetering leiden. De stand van zaken opvolging Management Letter is een onderdeel van de tertiaalrapportages. Vooraf overlegt de RvC met de accountant over de specifieke wensen van de RvC voor de jaarcontrole.

De RvC toetst jaarlijks in overleg met de bestuurder of de accountant voldoet aan de gestelde verwachtingen. Jaarlijks wordt de opdracht aan de accountant door de RvC opnieuw verstrekt. Bij

afloop van de maximale termijn (8 jaar) of bij onvoldoende toegevoegde waarde van de accountant, selecteert en benoemt de RvC een accountant van een ander accountantskantoor.

Voor de selectie van een nieuwe accountant benoemt de RvC in overleg met de bestuurder de criteria waaraan een accountant moet voldoen. Maximaal drie accountants worden uitgenodigd om offerte uit te brengen en zich te presenteren.

2.4.4 Toezicht op dialoog met belanghebbenden

De bestuurder voert overleggen met de verschillende belanghebbenden. De dialoog met de belanghebbenden wordt op de tertiaal vergaderingen tussen de bestuurder en de RvC besproken. Een afvaardiging van de RvC woont minimaal 1x per jaar een overleg bij van SLIM Wonen, de bewonersorganisatie. Op initiatief van de RvC of op uitnodiging van de bestuurder kan (een afvaardiging van) de RvC gesprekken bijwonen met andere belanghebbenden.

2.4.5 Toezicht op risicobeheersing

Tijdens de bespreking van de RvC met de bestuurder van de tertiaalrapportages worden de risico's besproken die samenhangen met de realisatie van de jaardoelen. Bij de projecten worden de risico's die met het project samenhangen besproken. De strategische risico's worden jaarlijks besproken. Periodiek voert de RvC overleg met de Controller over de risico's. Daarnaast besteedt de RvC in de vergaderingen ook aandacht aan risico's gerelateerd aan cultuur en integriteit, wordt in overleg met de accountant naar frauderisico's gekeken en wordt in het overleg met de OR naar de culturele risico's gekeken.

2.4.6 Toezicht op governance

Jaarlijks toetst de RvC, bij het opstellen van het verslag van de RC in het jaarverslag, of er voldaan wordt aan alle eisen die de governancecode stelt.

De aandachtspunten/maatregelen van het governance-inspectie door de Autoriteit woningcorporaties worden overgenomen en bewaakt op uitvoering/implementatie.

3 Visie op besturen

Het bestuur bestuurt de stichting in lijn met de statuten. Het bestuur opereert open, controleerbaar en toetsbaar. Het 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. Het bestuur handhaaft de governancestructuur, voldoet aan de bepalingen van de Governancecode woningcorporaties en leeft de principes van goed bestuur na.

Gelijk aan de RvC is het bestuur van mening dat Tablis Wonen de best denkbare corporatie is voor haar stakeholders als zij zich opstelt als een *open, betrokken en lerende* organisatie. Open om de verbinding met de maatschappij te versterken en betrokken omdat mensen (en organisaties) dan het beste functioneren, lerend omdat de omgeving doorlopend aanpassing vraagt.

Voor het bestuur zijn deze begrippen richtsnoer voor het handelen. Zij heeft hierin een belangrijke voorbeeldrol en kan hierop door anderen worden aangesproken.

Het bestuur heeft naast bovenstaande in de basis 3 taken:

1. Doelen en kaders stellen
2. Voortgangsbewaking op die doelen en eventuele bijsturing
3. Communicatie met alle externe en interne stakeholders om enerzijds de doelen over het voetlicht te brengen en verantwoording af te leggen en anderzijds input op te halen voor de te stellen doelen.

Ten aanzien van deze drie doelen beschikt het bestuur daartoe over het volgende instrumentarium:

1. Doelen en kaders stellen:
 - a. Ondernemingsplan 2016-2019 Goed Wonen = Samen Doen
 - b. Portefeuilleplan Sliedrecht en Molenwaard
 - c. Investeringsstatuut met afwegingskader voor vastgoedbeslissingen
 - d. Treasurystatuut als financieringskader
 - e. Regelement financieel beleid en beheer
 - f. Kernwaarden als toetsingskader voor het handelen
2. Voortgangsbewaking en bijsturing:
 - a. Rapportages bestaande uit:
 - i. Maandrapportages
 - ii. Tertiaalrapportages
 - b. Processtructuur met proceseigenaren die met behulp van de businesscontroller continue procesverbeteringen doorvoeren
3. Communicatie bestaande uit:
 - a. Tweewekelijkse MT-vergadering waarin bestuursbesluiten worden voorbereid
 - b. Tweemaandelijks personeelsbijeenkomsten
 - c. Tweewekelijkse bila's tussen alle leidinggevenden en hun direct reports
 - d. Maandelijks overleg OR-DB
 - e. Twee maandelijks overleg Slim Wonen
 - f. Twee maandelijks RvC-vergaderingen
 - g. Overleg met wethouders en alle andere relevante externe stakeholders

Iedere twee maanden vindt er een overleg plaats met de interne toezichthouder (de Raad van Commissarissen). In deze RvC-vergaderingen wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en de gemaakte keuzes en wordt goedkeuring gevraagd voor bestuursbesluiten. Tussendoor vinden op ad hoc basis contacten plaats in het kader van de klankbordfunctie van de Raad van Commissarissen. De werkgeversrol wordt ingevuld door een delegatie van de RvC die de plannings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder voert.

Met de externe toezichthouders wordt de relatie actief onderhouden, naast dat de gevraagde gegevens tijdig en juist worden aangeleverd.

4 Toezicht- en toetsingskader

