



Visie op bestuur en toezicht stichting Eemland Wonen

Augustus 2021
Vastgesteld door DB en RvC: 15 november 2021

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1. Visie op besturen.....	3
1.1 Samen met huurders en netwerkpartners	3
1.2 Stimulerend werkklimaat	3
1.3 Transparante verantwoording.....	4
2. Visie op toezicht	4
2.1 Drie rollen	4
2.2 Ondersteunende commissies	5
2.3 Een directe relatie met de organisatie	5
2.4 Een open en toegankelijke relatie met de huurdersorganisatie.....	5
2.5 Kwaliteitseisen aan het eigen functioneren van de RvC	6
3. Samenspel tussen bestuur en toezicht.....	6
3.1 Principes en uitgangspunten voor het samenspel tussen bestuur en toezicht	7
Levend document	7

Inleiding

In de Governancecode is afgesproken dat corporaties een visie op toezicht en bestuur opstellen. In deze visie wordt door bestuur en RvC ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in de rol. Vanuit uitgangspunten van 'good governance' wordt hierin de relatie tussen bestuurder en RvC, de rolverdeling, cultuur en samenwerking beschreven.

1. Visie op besturen

De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. Hij doet dit in open verbinding en samenspraak met de medewerkers van Eemland Wonen. Hij voert de regie en werkt vanuit de missie en visie in een uitgewerkt koersplan. Hij draagt de kernwaarden uit. De directeur-bestuurder is toegankelijk en heeft oog voor maatschappelijke belangen en de volkshuisvestelijke ontwikkelingen. Hij en zijn organisatie opereren transparant en leggen gevraagd en ongevraagd verantwoording af over het handelen van Eemland Wonen. De directeur-bestuurder schept de voorwaarden voor goede interne en externe samenwerking, een adequaat en positief-kritisch intern toezicht en leeft de Governancecode na. De directeur-bestuurder is als werkgever verantwoordelijk voor het inrichten van een professionele werkorganisatie.

1.1 Samen met huurders en netwerkpartners

Samen met de leden van het managementteam van Eemland Wonen en met inbreng vanuit de werkorganisatie, de huurders en de diverse belanghebbenden, formuleert de directeur-bestuurder de missie, het koersplan en de doelstellingen en draagt de eindverantwoordelijkheid deze te realiseren. In samenspraak zet hij de strategie uit en bepaalt het beleid. Daarbij wordt de buitenwereld steeds betrokken. Eemland Wonen vraagt huurders en andere belanghebbenden naar inbreng voor de maatschappelijke opgave en de waarde die Eemland Wonen heeft en nog kan toevoegen. Eemland Wonen staat voortdurend in verbinding met belanghebbenden zoals huurders, de gemeenten, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, andere woningcorporaties en bouwpartners. Met de huurdersorganisatie en de gemeenten maken we prestatieafspraken. We raadplegen hen regelmatig en betrekken hen bij beleidsvorming en bij uitvoering van nieuwbouw en renovatie. We zijn steeds vaker elkaars partner in de uitvoering. Alleen samen kunnen we de meervoudige vraagstukken van nu aan.

1.2 Stimulerend werkklimaat

Onze medewerkers zijn de sleutel zijn naar tevreden klanten. Onze medewerkers weten wat er speelt onder onze huurders. Zij maken het verschil. Dit vraagt van de leidinggevenden binnen de organisatie om een daarbij passende coachende leiderschapsstijl. Leidinggevenden weten wat er op de werkvloer speelt, bieden vertrouwen, stimuleren ontwikkeling en opleiding en leggen verantwoordelijkheden daar waar ze horen. Bij Eemland Wonen stimuleren we dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen. De directeur-

bestuurder en het MT streven in samenspraak met de medewerkers naar een cultuur van innoveren en blijven leren, waarin iedereen zich blijft ontwikkelen en wendbaar blijft. Dit is één van de belangrijke aspecten van goed werkgeverschap.

1.3 Transparante verantwoording

De directeur-bestuurder legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties aan de RvC en externe toezichthouders. Dat gebeurt regulier via periodieke rapportages. Waar nodig, bij belangrijke actualiteiten of crisis, informeert de directeur-bestuurder ook tussentijds. In het jaarverslag rapporteert de directeur-bestuurder over de gerealiseerde volkshuisvestelijke, maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Daarbij gaat de aandacht uit naar de doelmatigheid en de mate waarin Eemland Wonen in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (de financiële continuïteit). De directeur-bestuurder zorgt voor een passend en up to date intern risicobeheersings- en controlesysteem en bevordert een risicobewuste organisatiecultuur, waarin alle medewerkers betrokken zijn. Het is daarbij cruciaal dat medewerkers de juiste 'tone at the top' ervaren en dat ze zien dat risicomangement onderdeel van het dagelijks werk is.

2. Visie op toezicht

Ook de RvC draagt de missie en kernwaarden uit in haar handelen. Zij ziet toe op de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat en denkt mee over actualisering of aanscherping van de waarden als daar aanleiding voor is. In zijn besluitvorming streeft de RvC altijd naar consensus. Bezwaren en zorgen worden gebruikt om een voorstel te verrijken, bijvoorbeeld door het stellen van randvoorwaarden.

2.1 Drie rollen

De RvC heeft drie rollen: werkgever, klankbord en toezicht. Deze worden hieronder toegelicht. Naast de beschreven rollen heeft de RvC ook een rol als netwerker en ambassadeur van Eemland Wonen. Het gaat dan om het contact met stakeholders en het signaleren van belangrijke ontwikkelingen.

Bij het *werkgeverschap* is sprake van de meest direct uitvoerende taak: de RvC is in zijn werkgeversrol proceseigenaar en zelf bepalend. De RvC werft, selecteert en benoemt de directeur-bestuurder en draagt zorg voor continuïteit bij schorsing of tussentijds ontslag van de directeur-bestuurder. De RvC zorgt voor regelmatige voortgangsgesprekken, beoordeelt jaarlijks het functioneren van de directeur-bestuurder en maakt met hem afspraken voor het volgende jaar. Voor de beoordeling wordt input opgehaald bij de RvC-leden en bij diverse andere betrokkenen.

Als *klankbord* wil de RvC vooral een positief-kritisch onderzoekende en ondersteunende rol innemen. Vragen die wij telkens zullen blijven stellen zijn bijvoorbeeld: zijn voorstellen van de directeur-bestuurder goed doordacht, waartoe leiden ze, is de organisatie in staat ze goed uit te voeren, zijn de risico's goed afgewogen? De toegevoegde waarde van de RvC ligt:

- in het spiegelen met behulp van andere perspectieven,
- in het aanscherpen van de gemaakte analyses en prognoses en het doen van suggesties,
- in het onderzoeken van al dan niet vanzelfsprekende aannames (over de verwachtingen van de buitenwereld, over de eigen organisatie), en
- in het telkens opnieuw afwegen van het volkshuisvestelijke en financiële belang.

De RvC agendeert proactief naar zijn oordeel relevante vraagstukken, ook vanuit de samenleving. In aanvulling hierop zullen RvC-leden steeds specifieke kennis, ervaring of een netwerk inbrengen, zonder de leiding van het proces over te nemen. Bij een actieve klankbordrol hoort dat de RvC zich medeverantwoordelijk voelt voor de belangrijke strategische keuzes die de organisatie maakt. De RvC stimuleert en ziet erop toe dat de directeur-bestuurder de dilemma's, vraagstukken en achterliggende waarden op dit vlak met de RvC deelt. De RvC neemt in de gesprekken met het bestuur zoveel mogelijk een vragende en uitnodigende houding in, zodat een open en opbouwende dialoog gevoerd kan worden. Onderling staat de RvC open voor de verschillende opvattingen van individuele RvC-leden; hieraan wordt expliciet aandacht besteed voor de verrijking van het gezamenlijke inzicht en de meningsvorming. De RvC creëert in de interactie met het bestuur een setting waarin wordt geleerd en onzekerheden kunnen worden gedeeld. Zo wordt ook invulling gegeven aan de voorbeeldrol naar de (lerende) organisatie.

De derde rol van de RvC is de *toezichtrol*. De RvC houdt toezicht op basis van een toetsingskader dat in samenspraak met de directeur-bestuurder is opgesteld. De RvC beoordeelt aan de hand van rapportages, maar zo nodig ook op eigen initiatief, of de strategische, operationele en financiële doelstellingen zijn gerealiseerd en of beleidsvoornemens en plannen van voldoende kwaliteit zijn. In dit kader wordt ook de kwaliteit van de dienstverlening bewaakt en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de prestatieafspraken met gemeente en huurders.

2.2 Ondersteunende commissies

Een deel van de taken wordt voorbereid en uitgevoerd door vaste RvC-commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Deze twee commissies bestaan ieder uit twee RvC-leden. Voor elke commissie is een apart reglement opgesteld. In het jaarverslag van de RvC wordt ingegaan op de activiteiten van commissies. De commissies vervullen de rol van klankbord en adviseren de plenaire RvC bij belangrijke besluiten. Zij rapporteren altijd aan de voltallige RvC.

2.3 Een directe relatie met de organisatie

De RvC vindt het vanuit zijn visie belangrijk om met enige regelmaat direct contact te hebben met de werkorganisatie. Een vertegenwoordiging van de RvC overlegt ten minste eenmaal per jaar informeel met een vertegenwoordiging van de medewerkers, de OR. RvC-leden wonen de nieuwjaarsbijeenkomst met medewerkers en huurdersorganisatie bij en zijn vertegenwoordigd bij de stakeholdersbijeenkomst die Eemland Wonen jaarlijks organiseert.

2.4 Een open en toegankelijke relatie met de huurdersorganisatie

Twee leden van de RvC zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie. De betreffende RvC-leden hebben regelmatig contact met het bestuur van de

huurdersorganisaties en informeren de RvC hierover. De voltallige RvC overlegt ten minste eenmaal per jaar met het bestuur van de huurdersorganisatie en hebben daarnaast regelmatig contact bij diverse gelegenheden, de stakeholdersbijeenkomst en bij de werving en selectie van RvC-leden (op voordracht van de huurdersorganisatie) en de directeur-bestuurder.

2.5 Kwaliteitseisen aan het eigen functioneren van de RvC

Alle RvC-leden houden hun kennis bij en blijven ontwikkelen door middel van training en opleiding, waarbij aandacht wordt besteed aan de actualiteit van kennis en de gewenste cultuur- en werkstijl. De zogenaamde Geschiktheidsmatrix van de autoriteit Woningcorporaties (Aw), die een rol speelt bij de werving, selectie en (her)benoeming van RvC-leden, geeft inzicht in de teamcompetenties en is een hulpmiddel bij het bepalen van de opleidingsbehoefte. De RvC-leden geven in de eerste plaats zelf invulling aan de verantwoordelijkheid voor het bijhouden van hun kennis en het blijven ontwikkelen en informeren hun collega-commissarissen hierover. Regelmatig wordt stilgestaan bij de gezamenlijke behoefte aan nadere training en opleiding en eens per jaar wordt een teamtraining gevolgd.

3. Samenspel tussen bestuur en toezicht

De basis voor het samenspel tussen bestuur en toezicht bij Eemland Wonen is 'het goede, open gesprek' tussen de directeur-bestuurder en de RvC. Het streven is gericht op het tot stand brengen en in stand houden van de hiervoor benodigde randvoorwaarden. De belangrijkste randvoorwaarden zijn professioneel vertrouwen en respect voor elkaars rollen. Een goed gesprek kan het beste plaatsvinden op basis van een relatie van vertrouwen, omdat er sprake moet zijn van een open en transparante uitwisseling van kwalitatief goede en betrouwbare informatie. Bij Eemland Wonen betekent 'het goede, open gesprek' dat er binnen de verhoudingen tussen bestuur en RvC ook ruimte is om af te gaan op intuïtie, dat twijfels en dilemma's getoond mogen worden en hierover in openheid kan worden gesproken. Een professionele kwetsbare opstelling helpt hierbij. RvC en directeur-bestuurder gaan daarbij niet op elkaars stoel zitten, maar kunnen zich wel in elkaars rol inleven. We hanteren de afgesproken rolverdeling. Daarbinnen durven we elkaar open te bevragen. We hanteren daarbij een respectvolle en tegelijk informele toon. De RvC zal in het gesprek met de directeur-bestuurder toetsen of voornemens en activiteiten:

- passen bij de missie van Eemland Wonen en bijdragen aan de strategische doelen,
- tot stand gekomen zijn in samenspraak met en kunnen rekenen op de steun van de diverse belanghebbenden,
- op een effectieve en efficiënte manier kunnen worden waargemaakt en de risico's acceptabel zijn en adequaat worden beheerst.

De RvC vraagt zich in zijn toezichthoudende rol steeds af of de drie elementen in onderlinge samenhang in de organisatie van toepassing zijn. De RvC zal het bestuur positief-kritisch bevragen over besluiten, maatregelen en de voortgang daarvan. Zo ontstaat er dialoog over 'waarom doen we de dingen die we doen, kunnen we het beter/adequater doen en wat is de waarde die we toevoegen?'

3.1 Principes en uitgangspunten voor het samenspel tussen bestuur en toezicht

Een goed samenspel tussen bestuur en toezicht stelt eisen aan de inrichting van de governance (structuur) en aan houding en werkwijze van zowel de directeur-bestuurder als toezichthouder. De belangrijkste principes zijn:

Openheid en vertrouwen als basis

Bij Eemland Wonen liggen verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij de professionals in de organisatie met natuurlijk de directeur-bestuurder als eindverantwoordelijke. Samen geven zij invulling aan de missie van Eemland Wonen. De basis van de onderlinge relaties, zowel die tussen RvC en directeur-bestuurder als die tussen de directeur-bestuurder en de werkorganisatie, ligt in het over en weer bieden van inzicht, openheid en professioneel vertrouwen.

In verbinding met de buitenwereld

Het kunnen binnenhalen van signalen, het onderhouden van contacten/relaties en het steeds vertalen van de informatie uit deze contacten in beleid en activiteiten, zijn noodzakelijke kernvaardigheden op alle niveaus in de organisatie tot en met de directeur-bestuurder en de RvC.

Actief verantwoord en leren

Directeur-bestuurder en RvC zijn zich bewust van de maatschappelijke rol en de missie van Eemland Wonen. Zij zijn gericht op het actief verantwoording afleggen, zijn bereid hun kennis en vaardigheden in te zetten en verder te ontwikkelen en tonen integer gedrag. Zij zijn aanspreekbaar op hun daden en gedrag en bieden daartoe de gelegenheid.

Heldere rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Eemland Wonen hanteert een toezichtmodel waarin het bestuur en de RvC onderscheiden verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden hebben. Er is sprake van een strategisch partnership tussen de directeur-bestuurder en de RvC. De RvC gaat niet op de stoel van de directeur-bestuurder zitten, maar kan zich wel in zijn situatie inleven. Van de directeur-bestuurder wordt verwacht dat hij de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar informeert (brengplicht directeur-bestuurder) en daarmee de RvC in staat stelt adequaat toezicht uit te oefenen. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het 'halen' van informatie. Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn daarbij essentieel.

Levend document

Deze visie is in 2021 opgesteld, gebaseerd op de kennis en ideeën over goed bestuur en toezicht, zoals we die op dit moment met elkaar zien. We zullen de visie regelmatig tegen het licht houden. Bijvoorbeeld als onderwerp van gesprek bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC en het functioneringsgesprek van de RvC met de directeur-bestuurder.