



Visie op Toezicht en Bestuur

Inhoud

1.	Waartoe dienen bestuur en toezicht?	3
2.	Het speelveld	3
3.	De visie op het besturen	4
3.1	Een passende organisatie	4
3.2	Besturingsfilosofie	4
3.3	Leiderschapsstijl	5
3.4	De basis op orde	5
4.	De visie op het toezicht	6
4.1	Algemeen	6
4.2	De rol van toezichthouder	6
4.3	De rol van werkgever	7
Bijlage 2		10
Visie op bestuur en toezicht		10
A Toezichtkader		10
B Toetsingskader		11

1. Waartoe dienen bestuur en toezicht?

Hoewel het bestuur en de Raad van Commissarissen verschillende rollen en verantwoordelijkheden hebben, dienen zij binnen Fien Wonen hetzelfde doel. De rol van het bestuur is het ontwikkelen van een strategische visie, het maken van beleid en de organisatie besturen teneinde de maatschappelijke en bedrijfsmatige opgaven en de daarmee samenhangende (strategische) doelstellingen te realiseren. De rol van de Raad van Commissarissen is het toezicht houden op de manier waarop Fien Wonen haar resultaten boekt.

Zo zorgen bestuur en Raad van Commissarissen er samen voor dat Fien Wonen de volkshuisvestelijke impact heeft die is uitgewerkt in het ondernemingsplan en andere beleidsplannen zoals het duurzaamheidsbeleid, het huurbeleid en het strategisch voorraadbeleid. Natuurlijk opereert Fien Wonen in haar werk binnen de wettelijke en regionale/lokale kaders en natuurlijk doet zij dat vanuit een gezonde financiële situatie nu en op termijn. Fien Wonen moet ook in de toekomst klaar staan om haar maatschappelijke opgaven te adresseren.

Om te komen tot een passende visie is gekeken naar de omvang van de organisatie en de fase van ontwikkeling waarin Fien Wonen zich bevindt. Fien Wonen is van mening dat dit van invloed is op de wijze van besturen en het toezicht en de bijbehorende rollen als toezichthouder, werkgever, klankbord/adviseur en netwerker.

In deze visie zal dan ook duidelijk aandacht worden besteed aan de effecten van de omvang van de organisatie in combinatie met de soms complexe regelgeving op het besturen toezicht houden. Deze visie zal jaarlijks als een onderdeel van de zelfevaluatie met bestuur en Raad van Commissarissen worden besproken.

2. Het speelveld

Het bestuur en de Raad van Commissarissen van Fien Wonen zijn zoals hierboven ook al is aangegeven verantwoordelijk voor de manier waarop Fien Wonen haar doelstellingen bereikt. Daarvoor hanteren zij de volgende principes:

- Fien Wonen pakt haar verantwoordelijkheid in de maatschappelijke opgave. Zij is doelgericht.
- Fien Wonen werkt vanuit de leefwereld van de individuele klant. Dat betekent dat wij nauw samenwerken met onze huurders. Maatwerk, keuzevrijheid en een regierol over de eigen woning zijn daarbij uitgangspunt (huurder aan top);
- Fien Wonen werkt nauw samen met haar huurdersorganisaties en geeft ze een belangrijke adviserende rol in beleid en projectontwikkeling;
- Fien Wonen werkt slim en doelmatig;
- Fien Wonen is flexibel en wendbaar;
- Fien Wonen werkt met excellente partners;

De verantwoordelijkheden die samenhangen met bovenstaande principes zijn uitgewerkt en geborgd in statuten, reglementen en samenwerkingsovereenkomsten met onze huurdersorganisaties.

De organisatie van het bestuur en toezicht is geregeld in de Woningwet, de statuten en de reglementen van de Raad van commissarissen en het bestuur. Deze stukken zijn te vinden op de website van Fien Wonen. Het bestuur en de raad van commissarissen onderschrijven de principes uit de Governancecode 2020, dat wil zeggen:

1. Zij hanteren de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht
2. Zij zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af
3. Zij zijn geschikt voor hun taak
4. Zij gaan in dialoog met belanghebbende partijen
5. Zij beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten

Zie voor de nadere uitwerking hiervan de matrix in bijlage 1.

3. De visie op het besturen

3.1 Een passende organisatie

De opdracht voor het bestuur is om de organisatie van Fien Wonen zodanig te besturen dat de corporatie zichtbare maatschappelijke meerwaarde creëert binnen de context van haar werkgebied. De te bereiken meerwaarde wordt periodiek, in overleg met belanghouders, vastgesteld in het ondernemingsplan. De actualiteit hiervan wordt jaarlijks gezien bij de totstandkoming van het jaarplan. De grootste uitdaging daarbij is - het realiseren en optimaliseren - van onze maatschappelijke prestaties. De vraag die daarbij telkens terugkomt is: "Levert Fien Wonen binnen de kaders, met de middelen in de vorm van financiën en benodigde menskracht die ons zijn gegeven, de optimale maatschappelijke meerwaarde?" (effectiviteit)

In een maatschappelijke organisatie zoals Fien Wonen staat steeds meer de leefwereld van onze huurders centraal in plaats van de systeemwereld van onze organisatie. Dat vraagt om keuzes die op de werkvloer gemaakt kunnen worden en een hoge mate van regelvrijheid van medewerkers. Dit staat in schril contrast met de zware regulering en de nog steeds toenemende administratieve lastendruk van de sector. Concreet betekent dit dat gestuurd wordt op operationele kaders waarbinnen een hoge mate van regelvrijheid bestaat. Die regelvrijheid past bij de omvang van de organisatie en bij de groep van professionals die op operationeel niveau in samenwerking met huurders en andere stakeholders vanuit hun autonomie maatwerk leveren. Het zijn de medewerkers van Fien Wonen die onze doelstellingen realiseren.

In een veranderende samenleving vraagt dit om vindingrijkheid, optimisme en betrokkenheid. De kernwaarden van Fien wonen. Vindingrijkheid om bij veranderingen in de samenleving snel en adequaat in te spelen. Optimistisch om in iedere klant, iedere stakeholder te geloven. "De meeste mensen deugen" en volkshuisvestelijk betekent dit dat de meeste mensen graag een goed dak boven hun hoofd hebben dat past bij hun inkomen. Betrokken bij de problematiek van onze klanten en onze gemeenten zodat we ook op termijn met elkaar kunnen blijven schakelen om onze doelstellingen aan te passen en te realiseren.

Het bestuur geeft richting aan deze ontwikkelingen via de kaders. Een logisch gevolg van de ingezette koers is dat het bestuur niet zelf stuurt op de uitkomsten die het gevolg zijn van het contact tussen professional en huurder / belanghouder. Het bestuur daagt het team van Fien Wonen uit om binnen de kernwaarden en kaders van Fien Wonen de beste aanpak te kiezen en binnen het werkveld van de volkshuisvesting zich door te blijven ontwikkelen. Er kan hierdoor variatie in de uitvoering ontstaan.

Deze ontwikkeling vraagt om een bestuur dat die regelruimte erkent en altijd stimuleert hier gebruik van te maken. Het vraagt om bestuur dat zich realiseert en dat accepteert dat bestuurder zijn iets wezenlijk anders is dan het inhoudelijk richting geven aan de werkwijze en casuïstiek van de organisatie. Dat vraagt om bestuur dat om kan gaan met onzekerheden, dat ruimere aandacht geeft aan de 'soft controls' en dat werkt vanuit vertrouwen in de professionaliteit en het zelfcorrigerend vermogen van de organisatie.

3.2 Besturingsfilosofie

Fien Wonen heeft een besturingsfilosofie waarbij het belang van de huurder, het maatschappelijk belang en het belang van het bedrijf gewogen wordt. Alvorens een bestuursbesluit genomen wordt, is het vraagstuk vanuit de relevante verschillende belangen bekeken en besproken. Het bestuur draagt actief bij aan voorwaarden die goede besluitvorming en goed toezicht mogelijk maken, zoals onderling respect, gedegen analyse en oordeelsvorming, goed luisteren, een open oog voor andere invalshoeken, met als doel te komen tot gezamenlijke opvattingen. De

diversiteit en professionaliteit van het management, de staf, de interne controle en de onafhankelijke controle borgen de kwaliteit van de besluitvorming. De effecten van het werk worden gemonitord op basis van de beoordeling van de klant en de maatschappelijke belanghouders, maar ook op basis van de bijdrage aan de landelijke volkshuisvestelijke doelstellingen en de financiële continuïteit van de organisatie.

Het bereiken van haar doelstellingen vraagt om een cultuur die van binnenuit wordt gedragen. Ze zorgt ervoor dat medewerkers betrokken zijn en zich één voelen met de waarden van de organisatie. Kernwaarden zijn richtinggevend principes voor het gedrag en ondersteunen de koers van de organisatie. Onze kernwaarden geven richting aan de regelruimte van onze professionals. Met het oog op de (door) ontwikkeling naar professionele, risicobewuste en flexibele teams, zijn de kernwaarden uitgewerkt in onze competentiebibliotheek en toegevoegd aan alle functiebeschrijvingen. Daarmee zijn zij verankert in onze HRM cyclus.

3.3 Leiderschapsstijl

Fien wonen is een relatief kleine, innovatieve en lerende organisatie. Zij weet goed om te gaan met teleurstellingen en ziet klachten en feedback als een advies om het beter te doen, te leren hoe het anders kan. Dit vraagt een leiderschapsstijl die dienend is, waarbij de ontwikkeling van medewerkers ten gunste van de groei naar een volwassen organisatie centraal staat.

In de kern richt de dienende leidinggevende zich op de ontwikkeling van de medewerker gericht op de bedrijfsdoelen. Vanuit het dienende leiderschap stelt de bestuurder en leidinggevende zichzelf telkens de volgende vragen:

“Hoe kan ik de professional ondersteunen om de afgesproken (bedrijfs)doelen te behalen”.

“Hoe kan ik hem of haar stimuleren om vanuit zijn eigen kracht zijn werk te doen, zodat hij of zij de eigenaar is van het eigen werk”.

De leidinggevende richt zich in een continu veranderende omgeving die soms snel en dan weer vertraagt om een reactie vraagt. De leidinggevende weet als geen ander dat voortschrijdende inzichten geacommodeerd moeten worden. De leidinggevende stelt zichzelf telkens de vraag: doe ik nog steeds de goede dingen en doe ik de dingen goed? Daarbij daagt hij of zij anderen daar ook toe uit.

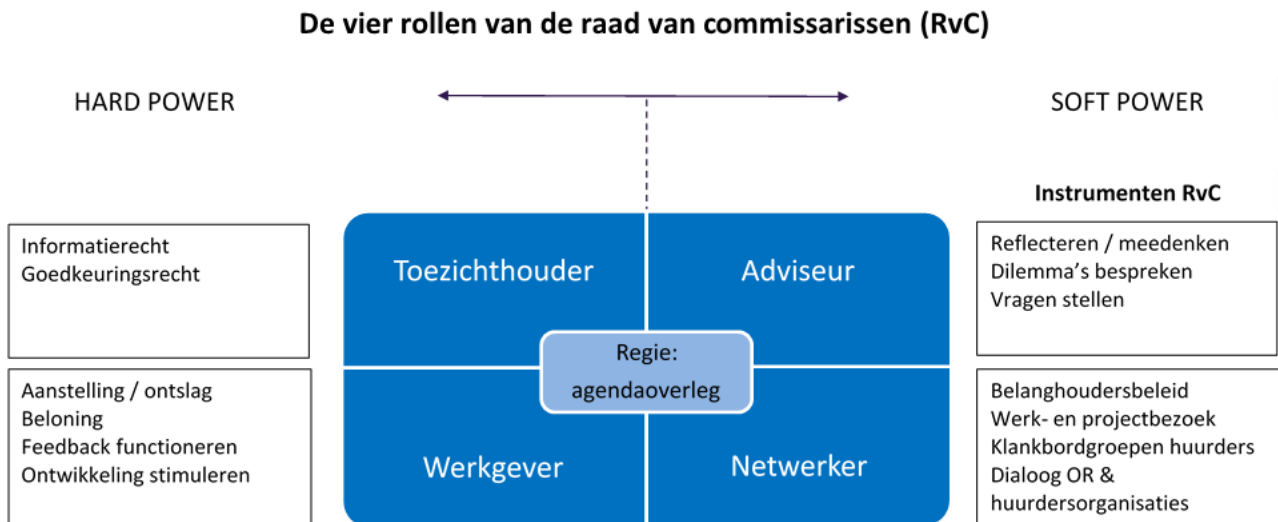
3.4 De basis op orde

Bovenstaande ontwikkeling veronderstelt een organisatorische “hygiëne”, dat wil zeggen dat “de zaken” op orde zijn”. Daarvoor draagt het bestuur de verantwoordelijkheid en daarop houdt de Raad van Commissarissen toezicht. Binnen Fien Wonen zijn hiertoe procedures vastgesteld, is een systeem van informatievoorziening ingericht, wordt door het bestuur ieder tertiaal een managementrapportage opgesteld en een Raad van Commissarissen dashboard opgeleverd, is risicomanagement ingericht en zijn afspraken gemaakt over de aansluiting van de planning en control cyclus op de ondernemingsdoelen.

Het bestuur zorgt ervoor dat Fien Wonen compliant is en de Raad van Commissarissen ziet daarop toe.

4. De visie op het toezicht

Het wettelijk kader, de statuten en de Governance code kennen vier rollen toe aan de raad van commissarissen. Deze zijn in onderstaand schema weergegeven.



In haar toezicht maakt de Raad van Commissarissen als basis gebruik van een toezichtskader en een toetsingskader. Beiden treft u aan in bijlage 2.

4.1 Algemeen

Als toezichthouder vraagt de leiderschapsstijl van de bestuurder zoals beschreven in paragraaf 3.3 om het stellen van de juiste vragen aan het bestuur. In deze tijd van snelle veranderingen ligt daarbij de nadruk op de veranderkracht en verandersnelheid van de organisatie, waarbij efficiency en effectiviteit als randvoorwaarden gelden. Het vraagt toezichthouders die handelen vanuit vertrouwen, zorgvuldigheid en met het oog op de ontwikkeling van de organisatie en de samenleving. Dat vraagt ook van het toezicht dat zij in contact staat met de lokale ontwikkelingen en stakeholders. Om de visie van de toezichthouder vorm te geven zijn de rollen uit de matrix afzonderlijk benaderd.

4.2 De rol van toezichthouder

Meegenomen worden aan de voorkant

De Raad van Commissarissen wil betrokken en meelevend zijn en daarnaast wil de raad goede adviezen geven. Proactief informeren is een randvoorwaarde evenals goede en tijdige informatie. De Raad van Commissarissen wil op het juiste moment en op het juiste abstractieniveau betrokken worden, en wil niet voor verrassingen komen te staan. De onderwerpen waarin de Raad van Commissarissen meegenomen wil worden staan in de statuten, het Raad van Commissarissen reglement en in de woningwet; het zogeheten toezichts- en toetsingskader (zie bijlage 2).

Structuur

Voor het toezicht houden is structuur en planning relevant. Een jaaragenda, een besluitenlijst, korte, duidelijke notulen en de beschikbaarheid en toegankelijkheid van stukken zijn onmisbaar.

Transparantie en aanspreekbaarheid

Aanspreekbaarheid staat hoog in het vaandel bij de Raad van Commissarissen. Elkaar onderling aanspreken is belangrijk voor een goede dynamiek in het team. Ook het benoemen van het ‘spelen’ van één van de vier rollen en kwetsbaar durven zijn vindt de Raad van Commissarissen onontbeerlijk in het toezicht houden. De Raad van Commissarissen ziet ook graag dat directeur-bestuurder aangeeft waar haar grenzen liggen wat betreft de invloed van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder streven naar een goede, scherpe discussie waarin het echte gesprek wordt gevoerd.

Distantie en doorvragen

Bij zaken die goed lopen is gepaste distantie van de Raad van Commissarissen van belang en logisch. Op het moment dat er vertrouwen is in het team (Raad van Commissarissen en directeur-bestuurder) en men elkaar kritisch bevraagt en aanspreekt, wordt het ook makkelijk en vanzelfsprekend om door te vragen. Vrijmoedig spreken en durven doorvragen zijn wezenlijke elementen voor de Raad van Commissarissen.

Klantgerichtheid

In iedere afweging die de Raad van Commissarissen maakt alvorens advies te geven dient de vraag gesteld te worden ‘wat betekent dit voor de huurder?’

Zichtbaar & verbindend

De Raad van Commissarissen wil zijn zichtbaarheid blijvende aandacht geven en wil benaderbaar zijn voor bijvoorbeeld de OR en andere stakeholders. De Raad van Commissarissen is zich bewust van zijn positie & invloed en verantwoordelijkheden hierin.

Organisatieontwikkeling

De ontwikkeling van de organisatie is een belangrijke pijler en onderwerp van toezicht voor de Raad van Commissarissen. De organisatieontwikkeling wordt goed gemonitord aan de hand van updates en periodieke rapportages meegenomen in de opdrachten die de Raad van Commissarissen meegeeft aan de directeur-bestuurder.

4.3 De rol van werkgever

Los van de formele spelregels die in de Governancecode, de statuten en wettelijke bepalingen zijn neergelegd, is de ‘informele’ verhouding, de vertrouwensband tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder ook van groot belang. De taakverdeling is in basis eenvoudig: de bestuurder is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken bij de corporatie en de Raad van Commissarissen benoemt, beoordeelt en ontslaat in het ergste geval de bestuurder (in simpele termen: de bestuurder is de ‘baas’, maar de Raad van Commissarissen kan de ‘baas’ naar huis sturen). Om ook in de werkgeversrol de verhoudingen zuiver en goed werkbaar te houden is de rolafbakening tussen bestuurder en Raad van Commissarissen van belang. Vertrouwen tussen Raad van Commissarissen en bestuurder is nodig, maar de Raad van Commissarissen moet ook kritisch blijven en door durven vragen, zelfs als de vertrouwensband daarmee onder druk komt te staan. Tussen vertrouwen en controle wordt bewust gezocht naar een balans die inzicht, omgevings sensitiviteit en goede communicatievaardigheden van de Raad van Commissarissen verlangt. Dit evenwicht vertaalt zich in alle aspecten van de werkgeversrol.

Ook in de beoordeling van de bestuurder dient de Raad van Commissarissen de balans te vinden tussen controle en vertrouwen. Het jaarlijks zorgvuldig beoordelen van het functioneren van de bestuurder met de daarbij benodigde vastlegging van deze beoordeling c.q. afspraken is een van de primaire taken van de Raad van Commissarissen. Daarbij acht de Raad van Commissarissen het van belang om regelmatig in contact te zijn met de directeur-bestuurder om betrokken te zijn, te weten wat er speelt en om, indien gewenst, adviezen te geven. Voor de verdere afspraken wordt verwezen naar het reglement van de remuneratiecommissie.

4.4 De rol van klankbord/adviseur

Sparringpartner

Leden van de Raad van Commissarissen zijn te allen tijde bereid om bij beleidsinhoudelijke zaken of andere kwesties adviezen te geven aan de directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen wil betrokken en beschikbaar zijn. Ook realiseert de Raad van Commissarissen zich dat de adviesrol en de inhoudelijke kennis van de Raad van Commissarissen een belangrijke bijdrage levert aan de bestuurskeuzes die gemaakt worden. Luisteren zonder directe oordeelsvorming, sparren en vervolgens goede vragen stellen acht de Raad van Commissarissen in deze rol van belang. Het invullen van de rol als klankbord komt tot uiting in de persoonlijke gesprekken met de directeur bestuurder en in de Raad van Commissarissen vergaderingen. Verder is de invulling van de rol als klankbord afhankelijk van de vraag vanuit de directeur-bestuurder. Openheid en kwetsbaarheid van beide kanten zijn hierin sleutelwoorden.

Reflecteren

In de rol van klankbord/advies wil de Raad van Commissarissen ook een stuk reflectie bieden aan de directeur-bestuurder. Reflectie is het terugkijken, overdenken en zoeken naar betekenis van wat je hebt gezien, ervaren, gedacht of gedaan en daar lering uit trekken.

De duiding van advies

Bij het adviseren, zeker in de klankbord/adviesrol, is gepaste distantie gewenst. De rol van de Raad van Commissarissen is met name 'het stellen van de juiste vragen' zodat de directeur-bestuurder in staat wordt gesteld vraagstukken vanuit nieuwe perspectieven te beschouwen en uiteindelijk goed afgewogen besluiten te nemen. Van alle stukken die volgens de statuten en reglementen ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Commissarissen is het advies niet vrijblijvend. Voor al het andere geldt dat het goed is om met elkaar de scheidslijn aan te brengen of er sprake is van een vrijblijvend advies of niet.

4.5 De rol van netwerker

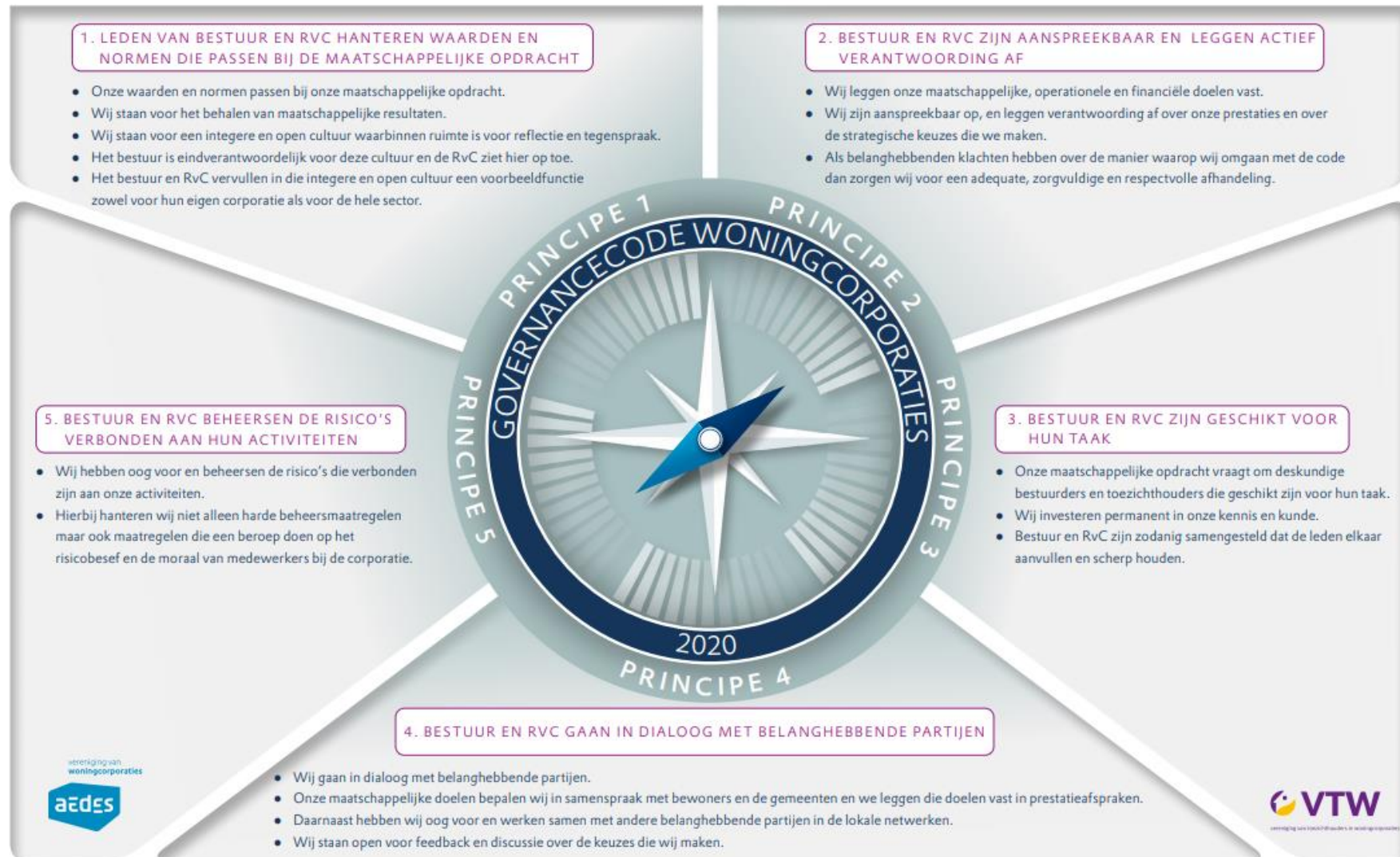
Afstemming

Het netwerken dan wel ambassadeur zijn voor Fien Wonen is een rol die de raad op zich kan nemen enkel in goede afstemming met de directeur-bestuurder. De bestuurder heeft primair de taak om te netwerken met stakeholders en de Raad van Commissarissen acht het onwenselijk dat de raad én de bestuurder dezelfde taak van netwerken hebben. De ambassadeursrol is veel algemener en de Raad van Commissarissen kan hier een duidelijke rol/taak hebben, in ieder geval in aanvulling op het werk van de directeur bestuurder. De Raad van Commissarissen gaat samen met de directeur bestuurder op zoek naar mogelijkheden om de Raad van Commissarissen op een zo natuurlijk mogelijke manier in contact te brengen met de stakeholders om zo op effectieve wijze de ambassadeursrol invulling te geven.

Bijlage 1

ONZE PRINCIPES

Om ervoor te zorgen dat mensen goed, betaalbaar en veilig kunnen wonen, zijn er woningcorporaties in Nederland. De Governancecode woningcorporaties 2020 is in ons werk een belangrijke schakel. De code geeft richting aan hoe wij als woningcorporaties functioneren om onze maatschappelijke opdracht goed te kunnen uitvoeren. Wij zorgen ervoor dat de principes en bepalingen van de code van betekenis zijn voor iedereen die bij de corporatie werkt.



Bijlage 2

Visie op bestuur en toezicht

De raad van commissarissen (Raad van Commissarissen) van Fien Wonen heeft vier rollen: toezichthouder, werkgever, netwerker en adviseur. Om goed toezicht te kunnen houden, is het belangrijk dat er duidelijke regels en kaders zijn waarbinnen dit gebeurt. In dit document staan deze beschreven. Het toezichtkader omvat de (formele) regels van het toezichthouden. Het toetsingskader omvat de inhoudelijke kant van het toezichthouden om de corporatie op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

A Toezichtkader

Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel van spelregels die de Raad van Commissarissen bij het uitoefenen van zijn taken volgt. Het

toezichtkader bestaat uit een extern en een intern toezichtkader.

Extern toezichtkader

- Algemene wetgeving
- Wet- en regelgeving van toepassing op de bedrijfsvoering, waaronder WNT,
- huurrecht, overlegwet, klachtenreglement
- Woningwet
- Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting
- Beleidsregels Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Beleidsregels Inspectie Leefomgeving en Transport, Autoriteit woningcorporaties
- Governancecode Woningcorporaties
- Aedescode
- Cao-woondiensten

Intern toezichtkader

- Statuten Fien Wonen
 - Reglement bestuur
 - Profielschets bestuur
 - Reglement Raad van Commissarissen
 - Profielschets Raad van Commissarissen
 - Reglement Remuneratiecommissie
 - Reglement Auditcommissie
 - Treasury statuut
 - Investeringsstatuut
 - Reglement Financieel Beheer en Beleid
 - Samenwerkingsovereenkomst huurdersorganisaties Fien Wonen
 - Klokkenluidersregeling
 - Integriteitsbeleid
- 

B Toetsingskader

Het toetsingskader is voor het bestuur kader stellend om te besturen en voor de Raad van Commissarissen richtinggevend om toezicht te houden. Hierbij wordt onder meer gebruik gemaakt van:

- Ondernemingsplan
- Meerjarenbegroting en Jaarplan
- Treasury Jaarplan
- Portefeuille Strategie
- Fien Future Friendly
- Huurbeleid
- Rendementsbeleid
- Prestatieafspraken gemeenten
- Risicomanagementrapportages
- Raad van Commissarissen dashboard en periodieke rapportages
- Jaarrekening en -verslag
- Managementletter
- Controlerapport jaarrekening van de accountant
- Visitatierapport
- Intern Controleplan
- Contacten, dialoog en bijeenkomsten met diverse stakeholders