

Visie op Toezicht en Bestuur 2022-2025

1. Het formele kader van toezichthouden

In de Governancecode 2020 is in artikel 1.1 vastgelegd dat:

“Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in 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.”

In dit document geven we nadere invulling aan dit artikel. We hebben daarbij oog voor de context van Weller. We hebben daarin niet alleen oog voor wat formeel dient te worden vastgelegd, maar ook welke werkwijze tussen bestuur en RvC in positieve zin bijdraagt aan het algeheel functioneren van de onderneming. Het stimuleren van interactie, zelfreflectie, aandacht voor cultuur en teamdynamiek, kritisch op de bal (en niet op de persoon) en het creëren van een veilige setting om onderwerpen aan te snijden is daarbij essentieel te noemen.

In dit document zult u weinig formele zaken genoemd zien, zoals het profiel voor de RvC-leden. Deze hebben we in de bijlagen opgenomen. Dit document gaat over cultuur en gedrag. De basis daarvoor leggen we in onze filosofie op toezichthouden en besturen. Uit deze filosofie is een aantal normen en waarden af te leiden. Dit ethisch kader wordt vervolgens praktisch vertaald naar de verschillende rollen van de RvC. Daarbij hebben we steeds oog voor de wisselwerking die daarbij optreedt tussen RvC en bestuur. In feite laten vele opmerkingen over de RvC zich 1-op-1 vertalen naar het bestuur waarmee de visie op toezichthouden meteen ook een visie op besturen is.

2. Filosofie op toezichthouden en besturen

De moderne toezichthouder is meer dan een controleur. Zij/hij staat bij het bepalen van de strategie van de organisatie het bestuur met raad en daad bij. De RvC omarmt de maatschappelijke doelen van de corporatie en bewaakt daarbij dat de financiële continuïteit niet in gevaar komt bij het realiseren van deze doelen. De maatschappelijke doelen in de volkshuisvesting zijn betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid. Het bestuur vertaalt deze abstracte doelen naar concreet beleid. De RvC is daarbij een klankbord.

Deze taakopvatting komt tot wasdom als de RvC samen met het bestuur functioneert als een team. De relatie met het bestuur wordt altijd gekenmerkt door de spanning tussen tegenwicht en bondgenoot. Als beide partijen zich bewust zijn van deze spanning kan er met openheid en kwetsbaarheid in dialoog gekomen worden tot de beste resultaten voor Weller. Het is daarbij essentieel om een wij-zij verhouding te voorkomen door wederzijds vertrouwen en autonomie te schenken. Daarnaast dienen beide partijen zich bewust te zijn van elkaars rollen en dienen zij deze te respecteren. Indien dit in gevaar dreigt te komen, is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid om dit aan te kaarten.

Hoe werkt deze wisselwerking door in de vergaderingen? De RvC en het bestuur zoeken de dialoog en zien de RvC-vergaderingen als een constructieve stap om te komen tot de beste resultaten voor de corporatie en niet als een laatste verplichte stap in een lang proces. Er wordt optimaal gebruikgemaakt van alle kennis en ervaring die aanwezig is bij de deelnemers aan de vergadering. In een complexe samenleving als de onze is dit voor een woningcorporatie noodzakelijk.

De vergaderingen van de RvC kennen hun verplichte elementen. Daarnaast wordt er ruimte worden ingeruimd voor een vrije gedachtenwisseling. In een open verkenning worden immers de beste oplossingen geboren. Alle deelnemers mogen daarbij de discussie op het scherpst van de snede voeren, als dit gebeurt met respect en waardering voor ieders inbreng en persoon.

Naast een constructieve werkrelatie tot het bestuur vindt de RvC dat zij ook sterke verbindingen met de buitenwereld behoort te onderhouden. Zij kan immers veel ophalen bij de organisatie, met name via de OR, de huurders en de externe partners. Bij een aantal cruciale externe partners zorgt de RvC voor een structureel contact vastgelegd in haar jaarplan.

3. Normen en waarden van de RvC

Vanuit de filosofie op toezichhouden volgt een aantal normen en waarden voor het handelen van de RvC:

a) Integer en transparant

De RvC van Weller is open over haar wijze van handelen. Dit uit zich naar buiten toe door het publiceren van alle relevante reglementen, beloningsstructuren en deze visie op de website van Weller Wonen. De jaarlijkse verantwoording landt in het jaarverslag dat ook op de website gepubliceerd wordt.

De RvC van Weller houdt zich aan de Governancecode Woningcorporaties. De leden zijn zich bewust van het risico op belangenverstrengelingen met hun overige werkzaamheden en maken dit bespreekbaar als er ook maar de schijn daartoe zou kunnen ontstaan.

Naar het bestuur toe wordt openheid gegeven over de afwegingen om tot bepaalde besluiten of adviezen te komen.

b) Nieuwsgierig en kritisch

Het bestuur draagt zorg voor een adequate en tijdige informatievoorziening naar de RvC toe. De RvC benadert deze informatie met een constructief kritische houding. Daarbij geldt dat er altijd 'op de bal en niet op de persoon wordt gespeeld'. De RvC staat daarbij ook open voor argumenten van de directie en weegt deze ook binnen de context van de bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Het stopt echter niet bij de informatie vanuit het bestuur. De RvC van Weller is nieuwsgierig en vraagt ook uit haarzelf informatie over de organisatie en de omgeving waarbinnen deze opereert. Er is een zekere haalplicht die ook tot uiting komt in de contactmomenten buiten het bestuur om, zoals met de OR en de Huurderskoepel.

c) Aanspreekbaar en reflectief

De RvC stelt zich open voor terugkoppeling vanuit het bestuur en de buitenwereld. Het bestuur wordt regelmatig gevraagd haar oordeel over het functioneren van de RvC te geven. Dit moet gebeuren in een open en veilige sfeer zodat de werkgevers-werknemersrelatie een open communicatie niet in de weg staat.

Met betrekking tot reflectief vermogen is er binnen de RvC aandacht voor het individuele en groepsmatige leer- en ontwikkelproces. Leden van de RvC bekwamen zich in zowel zelfreflectie en het reflecterend vermogen in het groepsproces, als op feedback geven en ontvangen. De zelfevaluatie is ter zelfreflectie een belangrijk jaarlijks terugkerend instrument.

De RvC is aanspreekbaar voor de buitenwereld. Alle signalen die zij ontvangt over haar eigen functioneren of over het functioneren van de organisatie neemt zij serieus en maakt ze zowel binnen de RvC als met het bestuur bespreekbaar.

d) Zichtbaar en betrokken

De RvC van Weller staat midden in de samenleving. Ze laat zich zien op belangrijke contactmomenten van Weller, zoals de Wellerdag en de Binnenste-Buitendag. Ook kan een afvaardiging aanwezig zijn bij de oplevering van majeure projecten of relevante netwerkmomenten in het werkgebied van Weller. Zij tonen zich betrokken in hun contacten met de buitenwereld. De RvC gaat uit zichzelf het gesprek aan met huurders en externe partners.

e) Rolvast en verantwoordelijk

De RvC kent haar rol en vermijdt te allen tijde om op de stoel van het bestuur te gaan zitten. Ze geeft de autonomie aan het bestuur om het vastgestelde beleid tot uitvoering te brengen. De RvC is zich ervan bewust dat de onvermijdelijke distantie tot het primaire proces en de organisatie een zekere mate van terughoudendheid noodzakelijk maakt. Bij haar wettelijke taken neemt ze echter ook een stevige positie in om zo de continuïteit van de onderneming en het behartigen van het maatschappelijke belang te waarborgen.

De RvC is als collectief verantwoordelijk voor haar besluiten. Deze worden bij voorkeur op basis van consensus genomen.

4. Rollen en taken van de RvC

We kunnen de volgende rollen en taken onderscheiden voor de RvC:

a) Werkgever

De RvC heeft de werkgeversrol ten opzichte van het bestuur en gaat over aanname, beoordeling, beloning, disciplinaire maatregelen en in het ultieme geval, ontslag. Het aannemen van een bestuurder wordt altijd begeleid door een extern bureau en de voltallige RvC is betrokken bij de cruciale stappen in de procedure (profiel, selectie voor gesprekken, gesprekken en keuzebepaling); bij tussenstappen kan worden volstaan met de inzet van de Selectie en Renumeratiecommissie (vanaf nu: SRC).

Het functioneren van het bestuur krijgt zijn beslag in een jaarlijkse ritmiek en is belegd bij de SRC. In januari vindt een gesprek plaats over het persoonlijke jaarplan dat het bestuur eind december aan de RvC aanlevert. In dit jaarplan staan concreet de doelen voor het jaar besproken met een nadrukkelijke aandacht voor de rol van de bestuurder hierin. Het gaat daarbij niet alleen om harde cijfermatige doelen, maar ook over zachte doelen, zoals het organiseren van (zelf)reflectie, persoonlijke ontwikkeling (gelineeerd aan de Permanente Educatie punten) en cultuur binnen de organisatie. SRC en bestuur stellen samen het jaarplan vast.

Voor de zomervakantie vindt er een tussentijdse evaluatie plaats van de vorderingen. Dit kan resulteren in een bijstelling van het jaarplan. Bij deze tussentijdse evaluatie wordt altijd een indicatie gegeven of het bestuur op koers ligt met een expliciete vaststelling van punten waarop het bestuur (eventueel) een tandje bij moet zetten. Dit gesprek fungeert als functioneringsgesprek.

In december vindt een beoordelingsgesprek plaats waarbij in een tweezijdig gesprek tot een beoordeling wordt gekomen. Dit kan vervolgens vertaald worden naar de beloning van het bestuur, altijd met in acht name van de geldende regelgeving (WNT).

In het onverhoopte geval dat er tot disciplinaire maatregelen of ontslag moet worden overgegaan, volgt de RvC strikt de procedure zoals deze in wet- en regelgeving en interne reglementen haar beslag heeft gekregen.

Zowel bestuur als RvC kunnen op elk willekeurig moment een gesprek aanvragen over het functioneren van het bestuur. Dit dient echter wel schriftelijk gemotiveerd te worden.

De voorzitter van de RvC is verantwoordelijk voor de arbeidsrechtelijke zaken, zoals onder andere ziekte en verlof. Zij/hij kan zich daarbij laten bijstaan door de organisatie.

b) Toezichthouder

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van de corporatie, zowel op financieel als volkshuisvestelijk vlak. Het toezicht houden vindt vooraf, periodiek en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van de strategische documenten (Koersplan, Strategisch Beleidsplan en thematische beleidsplannen, zoals het Duurzaamheidsbeleidsplan) en de daaruit volgende jaarplannen en begrotingen. Toezicht periodiek of achteraf gebeurt (onder andere) door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van het bestuur en de organisatie, regelmatig overleg met de externe accountant (benoemd door de RvC) en de onafhankelijke business controller, het volgen van tussentijdse rapportages en het risicomanagement, het besluiten over investeringsbesluiten en de vaststelling van de jaarrekening.

Om deze toezichthoudende taak in goede banen te leiden, werkt de RvC van Weller met voorbereidende commissies: een Agendacommissie, een Auditcommissie en een Vastgoedcommissie. Natuurlijk doet dit niks af aan de collectieve verantwoordelijkheid voor het proces van besluitvorming.

De RvC zal zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheid of het informatiemonopolie van het bestuur, maar zal in verbinding blijven met de werknemers, de huurders en de overige belanghebbenden. De RvC van Weller doet dit onder andere door periodiek overleg met de Huurderskoepel en de OR. Daarnaast legt zij eenmaal per jaar een werkbezoek af aan de organisatie waarbij er aandacht is voor lopende of net afgeronde projecten, belangrijke trajecten met externe partners en de ontwikkelingen binnen de interne organisatie.

De RvC van Weller hecht bijzonder veel waarde aan een goede governance en sterk ontwikkeld integriteitsbesef. De onafhankelijke business controller houdt de RvC, indien daar aanleiding toe is, op de hoogte over de stand van zaken rond de governance. Daarnaast vindt er regelmatig een bijeenkomst rond het thema integriteit plaats waar RvC, bestuur en MT aan deelnemen.

Een keer in de vier jaar wordt dit breder getrokken naar de gehele organisatie. Weller heeft de afgelopen tijd stevig ingezet op een verbetering van de governance en de borging van het bewustzijn over integriteit in de organisatie. Het gaat hier echter om thema's die moeten blijven leven en waar stilstand het gevaar van achteruitgang oproept.

c) *Adviseur*

Naast de onpartijdigheid en distantie die de RvC moet betrachten in de rol van toezichthouder, ziet de RvC van Weller ook een taak weggelegd als adviseur van het bestuur waarbij betrokkenheid en kwetsbaarheid een rol mogen spelen. De RvC is een belangrijke sparringpartner voor het bestuur. Het bestuur moet zich vrij kunnen voelen om dilemma's en worstelingen op tafel te kunnen leggen zonder dat dit een weerslag heeft op haar beoordeling. Deze gesprekken moeten plaatsvinden op basis van gelijkwaardigheid waarbij de RvC altijd de eerder genoemde distantie bewaakt.

De altijd lastige verdeling tussen toezichthoudende en adviserende rol wordt vertaald naar de opzet van de RvC-agenda. Binnen deze agenda vindt een duidelijke splitsing plaats tussen deze twee rollen.

Bij de adviesrol zal de RvC in haar vooroverleg slechts het onderwerp verkennen en geen standpunt innemen. In de vergadering zal het bestuur de agendapunten eerst toelichten en zal in een open gesprek tot een advies gekomen worden. De eindverantwoordelijkheid blijft echter altijd bij het bestuur liggen en zij kan horende het advies van de RvC gemotiveerd tot een ander besluit komen. Aan de andere kant is de RvC ook niet gebonden aan haar advies. Zij kan bij latere formele besluitvorming om haar moverende redenen afwijken van een eerder gegeven advies.

Het bestuur zal bij elke vergadering een bondige toelichting geven op de voornaamste ontwikkelingen binnen Weller. Zij kan daarbij ook een beroep doen op haar medewerkers om de RvC zo beter inzicht te geven in bepaalde lopende zaken, zoals bijvoorbeeld een belangrijk vastgoedproject of een participatie-initiatief in een wijk.

Om de adviesrol niet alleen af te laten hangen van de agendering door het bestuur zullen themasessies georganiseerd worden waarbij onderwerpen als financiën, vastgoed, duurzaamheid, leefbaarheid, participatie, etc. gezamenlijk en soms aan de hand van een spreker zullen worden uitgediept. Deze sessies zijn niet gericht op concrete casuïstiek, maar op een doordenken van de langere termijn ontwikkelingen van Weller.

Jaarlijks kijkt de RvC naar haar jaarplanning. In dit jaarplan zal een keuze worden gemaakt welke thema's prioritair zijn en deze krijgen binnen de reguliere vergaderingen extra aandacht. Er is altijd de mogelijkheid om daar een separate bijeenkomst aan te wijden.

d) *Netwerker*

De RvC van Weller hecht er veel waarde aan om in verbinding te staan met de buitenwereld. Dit zorgt ervoor dat de RvC informatie kan betrekken uit bronnen die buiten de organisatie liggen, nieuwe en actuele perspectieven kan inbrengen in haar rollen als toezichthouder en adviseur en als ambassadeur voor Weller kan fungeren.

In alle verbindingen die de RvC aangaat, waakt ze altijd voor rolonduidelijkheid tussen RvC en bestuur. Een goede afstemming met het bestuur is daarom essentieel. In uitzonderlijke gevallen en na nadrukkelijke afstemming met het bestuur kan de RvC ook worden ingezet in een lobbytraject of als bemiddelaar in een conflict. Uiteraard wordt hier zeer terughoudend mee omgegaan en wordt dit beschouwd als een laatste redmiddel indien andere oplossingen niet meer mogelijk lijken en de belangen van Weller zwaar onder druk staan.

De RvC van Weller brengt deze rol in samenwerking met de huurderskoepels in de praktijk door het jaarlijks organiseren van een Binnenste-Buiten-dag waarbij huurders, externe stakeholders, organisatie en RvC elkaar ontmoeten en aan de hand van inspirerende sprekers met elkaar in gesprek gaan. Het doel is om de komende jaren een bredere vertegenwoordiging van huurders en externe stakeholders aanwezig te laten zijn dan in het verleden. Naast dit specifieke moment zijn de RvC-leden in allerlei opzichten steeds bezig met informatie opdoen en netwerken voor Weller.

Ook de jaarlijkse verantwoording door de RvC in het jaarverslag kan gezien worden als een middel om naar buiten te treden en aan alle externe partners van Weller te laten zien hoe de RvC haar werk vormgeeft.

e) Zelfsturende taak

Naast de relaties tot het bestuur en de buitenwereld heeft de RvC van Weller ook enkele naar binnen gerichte taken die het mogelijk maken om de bovenstaande rollen zuiver, optimaal en integer te vervullen. Het gaat daarbij om jaarlijks terugkerende zaken als het vaststellen van de beloning van de RvC-leden, het voldoen aan de eisen rond de permanente educatie (PE-punten) en het bewaken van het rooster van aftreden. Indien dit laatste aanleiding geeft tot een wisseling van de wacht dan is het aan de RvC om nieuwe leden te werven en selecteren. De RvC van Weller zal zich daarbij, om coöptatie te voorkomen, altijd laten bijstaan door een extern bureau. Na de benoeming van een nieuw lid zal de RvC in samenspraak met de organisatie het nieuwe lid een introductieprogramma aanbieden om zo alle kanten van het RvC-werk en alle geledingen van Weller te leren kennen.

Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats door de RvC. Deze zelfevaluatie wordt minstens om het jaar begeleid door een externe adviseur. De RvC deelt de zelfevaluatie met het bestuur en gaat met haar ook het gesprek daarover aan. De RvC rapporteert de conclusies uit de zelfevaluatie en eventueel daaruit voortvloeiende actiepunten aan de Aw.

Tot slot

Natuurlijk mag deze visie geen dode letter zijn. De RvC gaat met een jaarplan werken om de doelstellingen van deze visie naar concrete acties te vertalen om zo in de loop van deze visieperiode alle doelen te verwezenlijken.