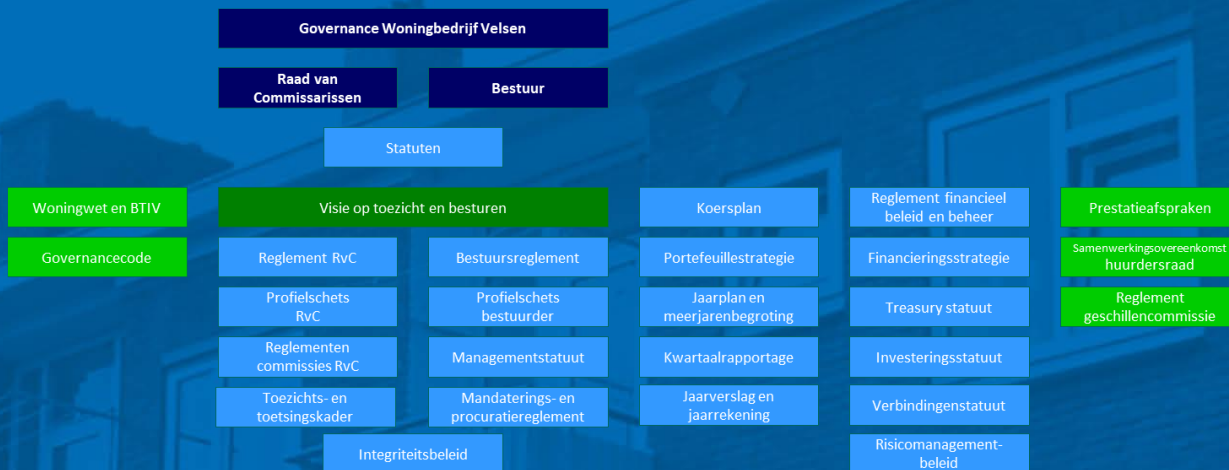


Visie op besturen en toezicht houden

Ruimte geven aan verandering

Woningbedrijf Velsen



Status: definitief

Vastgesteld door bestuur: 4 december 2024

Vastgesteld door Raad van Commissarissen: 4 december 2024



Woningbedrijf Velsen

Inhoud

Inhoud	2
Inleiding	3
Visie op besturen.....	5
Voorwoord bestuur	6
1. Besturen en ons speelveld.....	7
2. Sturen vanuit waarden en de bedoeling	9
3. Bestuurlijke visie op cultuur en integriteit	11
4. Bestuurlijke visie op governance en stakeholders	14
5. De rollen van het bestuur	16
6. Bestuurlijke visie op financiën en risicobeheersing	20
Visie op toezicht houden	21
Voorwoord RvC	22
7. Uitgangspunten: waarvoor is deze RvC op aarde?.....	23
8. Tussen bestuur en toezicht.....	26
9. Toezicht- en toetsingskader.....	28
10. Toezichtsinformatie en communicatie	32



Inleiding

Goed toezicht en goed bestuur (good governance) gaat in de eerste plaats over de bedoeling en het bestaansrecht van de organisatie en de voortdurende reflectie daarop, steeds in relatie tot ons eigen handelen en presteren. En daarmee ook over het goede, indringende en soms lastige gesprek. Met elkaar maar ook met onze omgeving en belanghebbenden. Zodat we in het spanningsveld tussen maatschappelijk belang, zorgvuldig beheer van ons vastgoed en het maatschappelijk vermogen en financieel rendement, afwegingen en keuzen (blijven) maken, die maximaal renderen. Zo wil Woningbedrijf Velsen invulling geven aan bestuur en toezicht.

We werken in Velsen, een gemeente met veel verschillende gezichten: van het rauw aan zee in IJmuiden tot natuurgebied Spaarnwoude. Van de haven en Tata tot en met Santpoort. Die verschillende gezichten betekenen ook verschillende opgaven voor de 7 kernen: meer sociale huurwoningen toevoegen of juist meer duurdere woningen, hoe krijgen we de gewenste “magic mix” en geven we invulling aan onze kernwaarde *inclusief*? Maar sommige opgaven gelden ook breed in de gemeente: werken aan passend wonen, aan betaalbaarheid, aan verduurzaming, werken aan leefbaarheid, dat doen we overal. Onze huurders en de woningzoekenden in de gemeente Velsen verdienen het dat wij ons maximaal inzetten voor hen!

De opgave is groot. En onze financiële polsstok en menskracht zijn niet oneindig. Dat betekent dat we ook keuzes moeten maken: we kunnen niet alles tegelijk. Aan de andere kant willen we onze nek uitsteken, (verantwoord) de rand opzoeken van wat we aankunnen, zodat we zoveel mogelijk wél kunnen doen. En we willen de dingen die we doen goed doen.

Hoe we de opgave willen realiseren, is vastgelegd in Kompas, onze koers, en in de onderliggende beleidsdocumenten zoals de portefeuillestrategie, het huurbeleid en het duurzaamheidsbeleid.

In deze visie gaan we in op hoe we daar vervolgens weer sturing aan geven vanuit het Bestuur en toezicht op houden vanuit de Raad van Commissarissen. Besturen en toezicht houden bij een corporatie wordt ingekaderd door wet- en regelgeving, de governancecode, statuten en reglementen (het “wat” van besturen en toezicht houden). Daar gaat deze visie niet over. We gaan die kaders hier niet herhalen. In deze visie gaat het over het “hoe” van besturen en toezicht houden: hoe besturen wij, hoe houden wij toezicht en hoe doen we dat met elkaar?

Met alleen sturing en toezicht realiseer je geen opgave. Daar zijn de medewerkers voor nodig. Woningbedrijf Velsen heeft in de afgelopen 3 jaar een grote organisatieontwikkeling doorgemaakt: van (relatieve) chaos naar meer structuur, van goede intenties naar concrete resultaten, van sturing vanuit hiërarchie naar medewerkers die zelf verantwoordelijkheid nemen. Die organisatieontwikkeling is nog niet afgerond, maar we zijn een heel eind op de goede weg.

We hebben ook onze partners in Velsen nodig: de gemeente, onze aannemers, zorg- en welzijnsorganisatie, de politie, collega-corporaties. Vanuit onze kernwaarde *verbindend*



zoeken we ook als Bestuur en Raad van Commissarissen onze samenwerkingspartners actief op. Zodat we weten wat er speelt en erop kunnen sturen dat onze medewerkers samen met hun “counterparts” bij de samenwerkingspartners kunnen blijven werken aan goede woningen in een prettige leefomgeving en zo dienstbaar te zijn aan onze huurders en de woningzoekenden.

Notabene: terwijl we dit schrijven zijn we in gesprek met Velison Wonen over een mogelijke fusie. Als die fusie er komt, wordt er gezamenlijk een nieuwe visie op besturen en toezicht houden ontwikkeld.

Deze visie is vanuit een gemeenschappelijk referentiekader opgesteld door de Raad van Commissarissen en het Bestuur en gezamenlijk vastgesteld. In afstemming met elkaar en met respect voor elkaars positie en verantwoordelijkheid ontwikkelen wij de visie op bestuur en toezicht houden de komende jaren door.



Visie op besturen



Voorwoord bestuur

Stichting Woningbedrijf Velsen (WBV) is een woningcorporatie, een toegelaten instelling met een publiek doel. De belangen van de volkshuisvesting vormen de leidraad voor ons handelen. De besturing van WBV is gericht op de volkshuisvestelijke prestaties: doen wij, binnen onze kaders en middelen, het optimale wat wij kunnen leveren?

We zijn bestuurders in de volkshuisvesting. De woningcorporatiesector staat voor een sociale, technische, verduurzamings-, diversifiërings- en uitbreidingsopgaaf. Tegelijkertijd bevinden de ontwikkelingen in de wereld zich in een stroomversnelling. Dit heeft ontwrichtende gevolgen. Er is een 'woningnoodcrisis', 'klimaatcrisis', 'arbeidsmarktcrisis' en 'vergrijzing' gaande. Er is complexe wet- en regelgeving en een toename van bemoeienis vanuit de overheid. Stikstofproblematiek, flora en faunawetgeving, de omgevingswet en decentralisatie en capaciteitstekorten bij gemeenten zorgen voor steeds complexere en weerbarstigere vraagstukken.

Daarnaast spelen mondiale ontwikkelingen een rol. Zo zagen we bijvoorbeeld stijgende energieprijzen en instroom van vluchtelingen na het uitbreken van de oorlog tussen Rusland en Oekraïne. Klimaatverandering zorgt voor hittestress en wateroverlast. Economische ontwikkelingen hebben invloed op inflatie, rente, loonontwikkelingen en materiaalkosten en daarmee op hoeveel we financieel kunnen waarmaken.

Dit alles doet een groeiend beroep op onze denk- en werkkraft en vraagt een wendbaarheid en flexibiliteit van het bestuur en de werkorganisatie in het omgaan met complexe vraagstukken. Dat is voor ons niet anders dan voor andere woningcorporaties. Aan de andere kant is de opgave in Velsen wel anders dan de gemiddelde corporatie. Er is een grotere scheiding tussen "arm" en "rijk". De leefbaarheid staat in een aantal wijken sterk onder druk. WBV heeft een achterstand in de aanpak van het eenzijdige, verouderde bezit. We maken een inhaalslag qua organisatieontwikkeling. Dat vraagt veel van de bewoners én van de organisatie.

Hiervoor is bestuurlijke visie nodig. Deze leest u in deze visie op bestuur. Deze visie richt zich op de behoeften van Woningbedrijf Velsen tot 2032. Omdat een visie op besturen enerzijds een bestendige lijn vraagt en anderzijds ook situationeel is, plannen we een actualisatie in 2028.

In hoofdstuk 2 beschrijven we de visie op besturen binnen ons speelveld en de landelijke en lokale context. Hoofdstuk 3 deelt onze visie op cultuur, governance en integriteit. Onze visie op financiën en risicobeheersing staat beschreven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 is de rol van bestuur, MT, staf en control en de besluitvorming uiteengezet.

Tamar Hagbi en Sandra van Zaal, bestuur Woningbedrijf Velsen



1. Besturen en ons speelveld

Besturen is het leiden of doen bewegen van een organisatie in een gewenste richting binnen de in- en externe context. Stichting Woningbedrijf Velsen (WBV) heeft anno 2024 zowel intern als extern zeer grote opgaven. We werken aan onze missie en doelen vanuit de externe en interne context.

Ons externe speelveld

Sinds de oprichting van corporaties, ruim 100 jaar geleden, werken we vanuit onze volkshuisvestelijke bedoeling aan het bijdragen aan oplossingen op het gebied van volkshuisvesting. Steeds met het doel van passende huisvesting van al onze doelgroepen voor ogen. Daarmee kunnen we een verschil maken in ons werkgebied, buurten en ook voor individuele mensenlevens. Dit is voor ons als bestuur een belangrijke drijfveer, een grote verantwoordelijkheid en we zijn er trots op dat we hieraan een bijdrage leveren.

De Woningwet bepaalt in belangrijke mate ons speelveld. We staan als bestuur achter de bedoeling van de woningwet én blijven zelf nadenken, ook als wetten en regels veranderen of ons in de weg zitten. We zijn uit op maatschappelijk rendement met als randvoorwaarde goed rentmeesterschap zodat we ook in de toekomst nog van volkshuisvestelijke waarde kunnen zijn. Als bestuur maken we zorgvuldige afwegingen, durven we keuzes te maken en hebben we als dat nodig is de bestuurlijke moed om regels zo te interpreteren dat we onze missie bereiken.

We zijn een stichting (T.I.) in het maatschappelijk middenveld. We zijn geen marktpartij met winstoogmerk, geen onderdeel van de overheid/staat en geen vereniging van burgers. We bewegen ons binnen het maatschappelijke middenveld het meest in de richting van bewoners. Onze naam past daar eigenlijk niet bij. De term woningbedrijf wordt vaak geassocieerd met gemeentelijke woonbedrijf (overheid/staat) of bedrijf waar het gaat om winst maken en dus (markt). Dat zijn wij niet. Als het momentum zich voordoet is het belangrijk om na te denken over een naam die beter bij ons past.



Als bestuur van WBV streven we naar een bestendige lijn. Ondanks onze positie in het maatschappelijke middenveld zijn we de afgelopen jaren regelmatig afhankelijk van de landelijke politiek gebleken. Veranderingen in landelijke prioriteiten, wisselende kabinetten



en incidentsturing leiden niet alleen tot minder vertrouwen in de landelijke overheid maar ook tot spanningen in de lokale context. We geven daaraan als bestuur waar mogelijk tegenwicht en leggen uit waarom we afwijken van onze lijn als dat ons wordt opgelegd.

Ons interne speelveld

WBV is als organisatie de laatste 2 jaar volop in ontwikkeling. Er zijn de afgelopen 5-10 jaar veel wisselingen geweest in de top van de organisatie. Er was een paar jaar geleden een groot verloop van medewerkers en hoog ziekteverzuim. Er was geen bestendige koers en de resultaten bleven achter. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) heeft WBV sinds maart 2023 onder verdiepend beheer geplaatst. WBV heeft in deze fase zowel strategische, tactische en operationele besturing nodig. Besturing die tegelijkertijd resultaat- én mensgericht is.

Deze visie gaat enerzijds in op resultaatgericht sturen om op korte en lange termijn onze doelen te bereiken. Bij WBV is een meer doel- en resultaatgerichte werkwijze aan het ontstaan. Daarin zijn zeker nog vervolgstappen te zetten.

Anderzijds richt het bestuur zich op een (meer) mensgerichte benadering waarbij op de middellange termijn een cultuur ontstaat, waarin leidinggevenden en medewerkers betrokken zijn, met vertrouwen verantwoordelijkheid nemen en minder adhoc handelen en meer in het gezamenlijke (middel)lange termijn belang van WBV. Om het woord toch maar te gebruiken: er is een cultuurverandering nodig.

2. Sturen vanuit waarden en de bedoeling

Bedoeling en koers als ankerpunt

De maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen en de belangen van mensen die op de woningmarkt in een kwetsbare positie verkeren, vormen het vertrekpunt van handelen bij Woningbedrijf Velsen en van het bestuur. Daarbij balanceren we steeds tussen het collectieve/maatschappelijk belang enerzijds en de belangen van individuele bewoners en woningzoekenden anderzijds. Dit veronderstelt een intrinsieke verbondenheid met de maatschappelijke rol en opdracht van Woningbedrijf Velsen. Ankerpunt voor het bestuur is daarbij de 'bedoeling' zoals die is verwoord in de missie van Woningbedrijf Velsen:

“Woningbedrijf Velsen zorgt voor een goede woning en draagt bij aan een prettige leefomgeving voor haar huurders omdat fijn, betaalbaar en gezond wonen de basis is voor een goed bestaan.

Wij zijn van mening dat die basis essentieel is voor mensen om volwaardig deel te nemen aan de maatschappij en zich te ontwikkelen.

Woningbedrijf Velsen speelt hierin als verhuurder voor zo'n 12.000 bewoners een belangrijke rol.”

We hebben 4 thema's benoemd waaraan WBV in de komende jaren haar bijdrage wil leveren: passend wonen, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid.

De missie, kernwaarden en thema's zijn toegelicht in Kompas, ons koersplan voor 2022 – 2025. Kompas geldt hierbij als richtinggevend visiedocument. Voor bestuur, medewerkers en voor de RvC van WBV is Kompas het kader waaruit we werken, waaraan we onze inzet afstemmen, onze resultaten toetsen en waarop we aanspreekbaar zijn. Het bestuur heeft hierin een voorbeeldrol en kan hierop door anderen worden aangesproken. Ons Kompas vindt u [hier](#).

Besturing vanuit koers en kernwaarden

De besturing van WBV wordt vormgegeven vanuit drie kernwaarden: verbindend, dienstbaar en inclusief. Deze hebben we vertaald naar het bestuur.

Verbindend bestuur

Als bestuur zijn we in- en extern verbindend. Vanuit onze rol verbinden we alles wat we doen aan onze missie. Rode draden en dwarsverbanden tussen verschillende activiteiten benoemen we. Daarmee vergroten we de betrokkenheid van mensen binnen en buiten de organisatie aan onze visie.



Dienstbaar bestuur

Als bestuur zijn we naast koersbepalend vooral ook dienstbaar aan anderen. We zetten onze rol en contacten in daar waar we medewerkers of anderen kunnen faciliteren om doelen te bereiken. Soms in de rol van verbinder en als dat nodig is ook als breekijzer. Alle medewerkers van woningbedrijf Velsen zijn ook meer dan hun taak en rol. Door aandacht te hebben voor talenten, ambities, persoonlijke omstandigheden en de balans tussen werk en privé bouwen we aan betrokkenheid, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Inclusief bestuur

Inclusiviteit is een van onze belangrijkste waardes als bestuur. We zijn er voor iedereen en gaan uit van gelijkwaardigheid. We komen zo nodig op voor minderheden. We creëren een inclusieve en veilige werkomgeving waarin alle medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelen en zich open kunnen uiten.

Toekomstmuziek: (Be)sturen vanuit waarden

Als bestuur hebben we ook een toekomstdroom. Dat is maatschappelijke waardensturing. Vanuit onze kerntaak, kennis en kunde willen we zo goed mogelijk invulling geven aan de opgave en aan de verwachtingen daarbij van bewoners en andere belanghebbenden. Dat betekent dat we niet alleen bedrijfsmatig sturen op doelen en resultaten maar ook onszelf en onze samenwerkingspartners steeds uitdagen of we met de dingen die we doen wel het goede doen vanuit het perspectief van maatschappelijke meerwaarde. Wat ons betreft is een belangrijke opdracht van het bestuur om een goede balans na te streven in het samenspel tussen sturen vanuit waarden en het sturen op resultaten. Dat vergroot het denken vanuit de bedoeling, de betrokkenheid bij de doelen die we stellen en daarmee ook de wil, creativiteit en drang om het samen waar te maken. Dit veronderstelt een continue dialoog met de buitenwereld over de maatschappelijke opgave en over de waarde die Woningbedrijf Velsen kan toevoegen. De afgelopen jaren hebben we verbinding gelegd en hard gewerkt aan dienstbare en inclusieve wijken en organisatie. We zijn een lerende organisatie. Daarom actualiseren we ons koersplan in 2025. We kiezen dan, samen met onze belangenhouders, voor de waarden waar we de komende jaren naar toe willen groeien.



3. Bestuurlijke visie op cultuur en integriteit

Organisatiecultuur

Voor het bestuur staat het behalen van volkshuisvestelijke resultaten voorop. We zijn ervan overtuigd dat juist daarom ook aandacht voor de mensen en de cultuur bij WBV van belang is. Het bestuur stimuleert medewerkers verantwoordelijkheid te nemen en zorgt voor de voorwaarden voor een gezond, positief, energiek en resultaatgericht werkklimaat. Het bestuur staat een organisatie voor ogen met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak.

Het bestuur vertrouwt op de kennis, kunde en de kwaliteiten van het management en de medewerkers van WBV. Fouten maken mag, daarvan kunnen we leren. Daarom biedt het bestuur medewerkers ruimte en steun om zich te ontwikkelen, te leren en zichzelf te verbeteren. Vanuit deze visie bouwen we aan een open, inclusief en veilig klimaat in de organisatie zodat medewerkers zichzelf kunnen zijn en vanuit betrokkenheid actief hun bijdrage kunnen leveren om de resultaten te halen die we met elkaar hebben afgesproken.

Uitgangspunten

Zoals Simon Sinek zegt: "It's not about being in charge but about taking care of those in our charge." Om dat te bereiken hanteren we als bestuur een aantal uitgangspunten:

- Vertrouwen als basis: we vertrouwen niet blindelings maar wantrouwen ook niet blindelings. We maken afspraken, verantwoorden en controleren wat we doen. Dat doen we niet vanuit wantrouwen maar omdat we onze doelen willen waarmaken en dat samen steeds beter en professioneler willen doen.
- Verantwoordelijkheid geven, nemen en afleggen: ieder is verantwoordelijkheid voor zijn eigen rol en taken. Tegelijkertijd verliezen we daarbij het grotere geheel niet uit het oog. We geven tijdig aan als we een probleem voorzien. Op die manier kunnen we nog bijsturen. We verantwoorden open en transparant over onze prestaties of waar die achterblijven. We waarderen hardop iemands prestaties en zijn samen trots op wat we bereiken.
- Zuiver positiespel: ieder heeft een eigen rol in het geheel. We scheppen heldere kaders en houden elkaar scherp op de rol en positie die we hebben. Dat doen we door daar heldere afspraken over te maken aan de voorkant en elkaar aan te spreken als het anders gaat dan verwacht.
- Tegenkracht: het bestuur organiseert intern haar eigen "tegenkracht", door goed opgeleide en mondige medewerkers om zich heen te verzamelen. Het bestuur geeft medewerkers ruimte hun mening te geven ten aanzien van beleid en besluitvorming van WBV en de wijze waarop hier uitvoering aan wordt gegeven. Door ook minder mondige medewerkers uit te nodigen hun mening te delen en door te luisteren naar de initiatieven van medewerkers stimuleert het bestuur een open en positief kritische

cultuur. Ook het terugkoppelen vanuit het bestuur wat wordt gedaan met initiatieven en feedback stimuleert de gewenste cultuur.

- Leren moet, fouten maken mag; we zijn een organisatie die blijvend in ontwikkeling is. Dat heeft te maken met onze geschiedenis en ook met de snel veranderende wereld. We staan open voor nieuwe ontwikkelingen en vertalen die naar onze organisatie. We denken in scenario's zodat we kunnen bijsturen en wendbaar zijn. We leren en ontwikkelen continue. Daarbij maken we soms fouten. Dat is niet erg zolang we daar open over zijn en van leren.

Voorbeeldfunctie

Het bestuur heeft ten aanzien van de genoemde uitgangspunten een belangrijke voorbeeldfunctie. Een bestuurder is open, betrokken en aanspreekbaar voor medewerkers, huurders, en stakeholders. Juist ook door moeilijke punten te bespreken, (zelf)kritisch te zijn en zich kwetsbaar op te durven stellen geeft het bestuur vorm aan deze voorbeeldfunctie.

Het bestuur betreft medewerkers nadrukkelijk bij de totstandkoming van beleid en besluitvorming en de manier waarop hier uitvoering aan wordt gegeven. Het bestuur is reflectief en aanspreekbaar. Het bestuur is in staat te reflecteren op het eigen handelen, fouten toe te geven en te leren. Het bestuur is aanspreekbaar op haar verantwoordelijkheden. Het bestuur staat open voor feedback en andere meningen. Deze worden meegewogen in handwijze en besluiten. Net als bij de RvC gebruikelijk is, doen we ook als bestuur en MT een zelfevaluatie en investeren we in ons leiderschap, de samenwerking en cultuur tijdens heidagen of management development trajecten.

Integriteit

Het bestuur besteedt aandacht aan het intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgt voor bekendheid van de governancecode. Het bestuur is ervoor verantwoordelijk dat ook medewerkers handelen volgens de waarden van de governancecode en integer handelen en besteedt hier actief aandacht aan. Integriteit gaat verder dan het naleven van wetten en regelgeving. Integriteit heeft te maken met de wijze waarop WBV omgaat met mensen en middelen. Het bestuur borgt dat WBV legitiem, integer en transparant handelt.

Het verkleinen van de kans op niet integer handelen betekent dat er in de organisatie voldoende aandacht moet zijn voor het in beeld brengen en ontwikkelen van soft controls. Soft controls gaan over: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat een beroep doet op het persoonlijk handelen van managers en medewerkers, en waarvan invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.

We gebruiken hierbij de 8 basis soft controls van Muel Kaptein:





WBV besteedt op dit moment uitgebreid aandacht aan de ontwikkeling en versteviging van de organisatie. Ook voert WBV met regelmaat MTO-onderzoeken uit om de beleving en betrokkenheid van medewerkers te meten. Daarmee besteedt WBV impliciet ook aandacht aan de soft controls in de organisatie. Als bestuur nemen we de uitkomsten van MTO-onderzoeken maar ook bijvoorbeeld van signalen van de bedrijfsarts en exitgesprekken heel serieus. Zowel met de MT leden als in alle teams besteden we aandacht aan integriteit door het bespreken van fictieve of echte casussen waarbij het risico op fraude of niet integer handelen aanwezig is.

Het bestuur heeft als het gaat om integriteit een uitermate belangrijke voorbeeldfunctie. Medewerkers kijken met een vergrootglas naar het gedrag van het bestuur. Als het bestuur het zelf niet zo nauw neemt als het gaat om integriteit is het haast onmogelijk om dit van medewerkers wel te verwachten of hen aan te spreken op ongewenst gedrag.

Het is daarom belangrijk dat het bestuur eerlijk, transparant en betrouwbaar is en handelt in het belang van de organisatie en diens medewerkers. Belangenverstrengeling of zelfs de schijn daarvan voorkomen we. Juist door eerlijk te zijn over dilemma's en open in gesprek te gaan over twijfelgevallen stimuleren we als bestuur de gewenste cultuur.

Tot slot zien we een belangrijke rol voor het bestuur in de handhaving. Daar waar integriteitsnormen worden overtreden, moet het bestuur zichtbaar ingrijpen. Afhankelijk van de situatie wordt een situatie besproken, wordt een waarschuwing gegeven of kan in het uiterste geval iemand op staande voet worden ontslagen.

4. Bestuurlijke visie op governance en stakeholders

Governance omvat principes, waarden en spelregels over goed bestuur én toezicht. Governance heeft tot doel de kwaliteit van bestuur én toezicht te verbeteren. Governance omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Het biedt rolduidelijkheid en helderheid over de onderlinge rollen en afstemming. Dit heeft als doel te komen tot een betere invulling en uitvoering van de maatschappelijke opdracht.

De Governancecode

In de Governancecode woningcorporaties 2020, die door Aedes en VTW is opgesteld, zijn normen en waarden vastgelegd voor goed bestuur en intern toezicht, integer en transparant handelen, externe verantwoording en financiële beheersing. Dit is voor het bestuur van WBV een belangrijke leidraad. Het bestuur handhaaft de governancestructuur, voldoet aan de bepalingen van de Governancecode en leeft de principes van goed bestuur na. Tegelijkertijd is het bestuur scherp op de bedoeling van de code en onze eigen doelstellingen. Waar verplicht volgen we de Governancecode. Waar ruimte is passen we de code toe of leggen we uit waarom we afwijken als we daar een goede reden voor hebben. Hierover verantwoorden we ons in ons jaarverslag.

We hebben bij WBV onze governance spelregels vastgelegd in statuten en reglementen die op onze website te vinden zijn. Het bestuur geeft leiding aan WBV in lijn met de statuten en opereert open, controleerbaar en toetsbaar. Zij legt verantwoording af over haar handelen aan de RvC, de externe toezichthouders Aw en WSW en aan haar belanghouders.

Wet- en regelgeving

Het bestuur zorgt ervoor dat in- en externe regelgeving wordt geïmplementeerd en nageleefd (compliance). Hierbij gaat het om de wet- en regelgeving opgelegd door de overheid maar ook om de interne regels en normen die WBV zelf opstelt. Het bestuur verschaft de RvC en externe toezichthouders gevraagd en ongevraagd tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van hun taak.

Naast de 'harde' spelregels gaat het ook over de 'softe' invulling en inkleuring hiervan. In de Governancecode is afgesproken dat corporaties gezamenlijk een visie op toezicht & bestuur opstellen. Dat doen we in deze visie op bestuur en toezicht.

Aedes

WBV is actief lid van Aedes, onze koepelorganisatie. Door actief lid te zijn kunnen we als bestuur invloed uitoefenen op de keuzes en afspraken die Aedes maakt. Tegelijkertijd verbinden we ons daarmee aan die keuzes ook al waren we het als bestuur wellicht niet eens met de meerderheid. Op het moment dat dit te veel of te principieel gaat knellen, zullen we Aedes daarop aanspreken en in het uiterste geval ons lidmaatschap heroverwegen.

Stakeholders

Burgers en de gemeenschap spelen in onze bestuurlijke visie een belangrijke rol in onze keuzes. Enerzijds doordat zij vanuit wet- en regelgeving een belangrijke positie hebben in bijvoorbeeld ruimtelijke procedures of als huurdersorganisatie vanuit de overlegwet. Anderzijds kiezen we er ook zelf voor om bewoners en woningzoekenden actief een belangrijke stem te geven. We geloven erin dat we juist hierdoor samen tot betere en bestendigere oplossingen komen. Als bestuur geven we zelf actief ruimte aan participatie en verwachten van collega's dat zij dat ook doen. In alle besluiten wordt het perspectief van bewoners en de gemeenschap meegewogen.

Onze visie op belangenhouders en participatie wordt verder uitgewerkt in onze Visie en beleid belangenhouders



5. De rollen van het bestuur

Boegbeeld

Het bestuur is het boegbeeld van WBV, het gezicht naar buiten en voor de medewerkers. De manier van besturen moet zichtbaar aansluiten bij missie, visie en kernwaarden. We inspireren en duiden wat onze koers betekent in houding, gedrag en daden van onszelf als bestuur en wat wij vragen van onze medewerkers en onze stakeholders.

We zijn als bestuur actief en zichtbaar in de buitenwereld. Daarbij gaat het niet om ons maar om het leggen van verbindingen met samenwerkingspartners om onze volkshuisvestelijke doelen waar te maken. We zijn trots op de dingen die we bereiken. Ook daarmee treden we naar buiten. We vertellen erover en zoeken actief de media op om te laten zien wat we doen.

Visie, missie, koers en kernwaarden

Het bestuur is verantwoordelijk voor een heldere en begrijpelijke visie, missie, koers en kernwaarden van WBV. Het bestuur zorgt voor draagvlak, het goed inbedden van koers en kernwaarden in het handelen van de eigen medewerkers. Het bestuur inspireert collega's en neemt mensen binnen en buiten de organisatie mee in het opstellen, vertalen en realiseren van onze koers.

Realisatiedoelen

Het bestuur is verantwoordelijk voor de *realisatie van de missie en koers*. We bewaken de koers en relateren jaarplannen en besluiten aan koers en kernwaarden.

Als sturingsmechanisme wordt gewerkt via de methodiek van plan-do-check-act (PDCA-cyclus). Naast het plannen en uitvoeren van plannen is er ook een fase waarin de voortgang wordt gecheckt, zodat er tijdig kan worden bijgestuurd als dat nodig is. De effecten van ons werk monitoren we op basis van de beoordeling van onze klanten en de belanghouders en netwerkpartners, maar ook op basis van onze bijdrage aan de lokale volkshuisvestelijke doelstellingen en op de financiële continuïteit van de organisatie. Op deze manier zorgen we voor een lerende organisatie waarin gestructureerd en efficiënt wordt gewerkt.

Besluiten

Om de missie te realiseren zijn besluiten nodig. Het bestuur zorgt dat waar nodig besluiten worden genomen. De afweging tussen wat extern wordt gevraagd en de interne organisatie en gezonde bedrijfsvoering, is een belangrijke balans in de besturing en het nemen van besluiten. Goed bestuur gaat niet over afvinklijsten maar over de bedoeling van regels en de reflectie daarop, over het soms lastige gesprek. Met elkaar, maar ook met onze omgeving/belanghebbenden. Zodat we in het spanningsveld tussen de soms tegenstrijdige belangen van onze stakeholders, ons vastgoed en onze beperkte middelen de juiste afwegingen en beste keuzes (blijven) maken. Besturen is niet het najagen van het ideaal, het meest innovatieve en grootse, maar draait om het zoeken van de acceptabele oplossing, alle belangen afwegend, voor datgene wat het meeste volkshuisvestelijke waarde toevoegt.

Voor een bestuursbesluit genomen wordt, is het vraagstuk vanuit de relevante verschillende belangen besproken. Het bestuur beoordeelt het voorliggende besluit aan de hand van onze interne en externe kaders. Bij besluitvorming nemen we de tijd om af te wegen of:

- De keuze die we maken niet onnodig ingewikkeld is. Dit vanuit de overtuiging dat een keuze voor eenvoud bijdraagt aan overzicht, kwaliteit en beheersing van risico's.
- De keuze die we maken in lijn is met Kompas, ons vastgestelde beleid en onze jaarplannen.
- Alternatieven voldoende afgewogen zijn.
- Is het voorgestelde besluit de beste oplossing voor de vraag?
- Is het proces van betrekken van collega's, Huurdersraad, tenderboard, controller, AC/RvC en externe toezichthouders goed doorlopen en vastgelegd?
- Is de implementatie van het besluit geborgd?

Zoeken naar balans

Bij het nemen van besluiten zijn zowel zorgvuldigheid als snelheid van belang. Het bestuur vraagt zich naast bovenstaande vragen altijd af of de onderbouwing van het voorgelegde besluit voldoende van kwaliteit is. Ook wordt de afweging gemaakt of de behoefte aan extra informatie echt nodig is en niet onnodig vertragend werkt. We stimuleren als bestuur om bij grote besluiten deze gefaseerd in het MT in te brengen: eerst ter bespreking en vervolgens pas ter besluitvorming. Dit geeft de opstellers de kans om meegegeven punten vanuit de bespreking nog te verwerken en daarmee de kwaliteit van stukken te verbeteren. Tevens voorkomt het dat het bestuur zich onder druk gezet voelt als er een deadline nadert en het stuk in ogen van het bestuur nog niet voldoende van kwaliteit is.

Naast besluiten nemen is ook het uitdragen van besluiten van belang. Het bestuur communiceert snel besluiten naar de betrokken medewerkers, organisatiebreed en extern. Daarbij is een spelregel eerst intern en dan extern. Bij impactvolle en gevoelige besluiten informeert het bestuur zorgvuldig qua volgorde en vorm. In de communicatie over besluiten is het bestuur open over de keuzes die zijn gemaakt en de dilemma's die werden afgewogen.

Faciliteren en leidinggeven

Het bestuur *faciliteert* en is responsief naar huurders, gemeente en medewerkers. Hierbij zijn we in- en extern transparant en responsief over keuzes en dilemma's. Als iets goed gaat en ook als iets minder goed gaat. We zien intern en extern toezicht dan ook als meerwaarde. Om te ondersteunen dat taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie goed kunnen worden uitgevoerd, maakt goed werkgeverschap belangrijk onderdeel uit van goed besturen. Daar gaan we nader op in in het hoofdstuk over cultuur.

Als bestuur zijn we ook *leidinggevende van de managers (en soms teamleiders)*

Leidinggevend en vervullen in de organisatie een belangrijke rol om de medewerkers goed te faciliteren, motiveren en op koers van doelen te houden. Dat betekent dat het bestuur diezelfde belangrijke rol heeft naar degene die door het bestuur aangestuurd worden.

Omvang bestuur

WBV heeft sinds het eerste kwartaal 2024 een bestuur bestaande uit twee bestuurders. Aanleiding hiervoor was het aantal en de omvang van de bestuurlijke vraagstukken en het onderzoek naar een intensieve samenwerking/fusie met Velison Wonen.

Het vraagstuk hoeveel bestuurders een corporatie heeft wordt vaak aangevlogen vanuit het aantal verhuureenheden dat de corporatie verhuurt. In onze visie is dit een te kortzichtige en eenzijdige invalshoek. De vraag hoeveel bestuurders een organisatie nodig heeft, is wat ons betreft situationeel. De 'wederopbouw' van ons eenzijdige bezit met achterstallig onderhoud, de uitbreiding van onze taken op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming en wijkontwikkeling en de wederopbouw van de organisatie wegen mee in de keuze voor de omvang en samenstelling van het bestuur.

Om als organisatie wendbaarder te kunnen handelen kiezen we voor een tweehoofdig bestuur, waardoor we ons nog beter kunnen richten op Velsen, onze bewoners, medewerkers en samenwerkingspartners.

Een tweehoofdig bestuur versterkt de bestuurlijke continuïteit en draagt bij aan de robuustheid van het bedrijf. Gelijkwaardige tegenkracht binnen het bestuur leidt tot zorgvuldigere besluitvorming. Een tweehoofdig bestuur vereist aanvullende competenties, capaciteiten en kwaliteiten. In een goede samenwerkingsrelatie is het gesprek over wat nodig is om de organisatie goed te besturen een open dialoog. Een tweehoofdig bestuur heeft als voordelen dat bestuurders kunnen sparren, elkaar kunnen steunen en elkaar scherp kunnen houden. Een tweehoofdig bestuur heeft ook nadelen als er niet goed wordt samengewerkt, afgestemd en gecommuniceerd. Door de verschillen tussen bestuurders en hun persoonlijkheden worden krachten en valkuilen duidelijk. Door gezamenlijke reflectie hierop kunnen krachten evenwichtig en bewust worden ingezet. Investeren in de samenwerking is een randvoorwaarde om een tweehoofdig bestuur goed te laten functioneren.

Een tweehoofdig bestuur is van essentieel belang voor WBV, voor de fase waarin zij zich bevindt, als corporatie met een grote en complexe maatschappelijke opgave en veel 'achterstallig onderhoud' binnen en buiten. Na veel bestuurlijke wisselingen is bestuurlijke stabiliteit en continuïteit van belang. Een tweehoofdig bestuur is een waarborg voor continuïteit en effectiviteit van bestuur. Bij twee bestuurders en aandacht voor het rooster van herbenoemingstermijnen kan de bestuurlijke rol goed vervuld zonder dat er cruciale kennis en historische context verloren gaat. Bovendien kunnen de bestuurders elkaar vervangen indien nodig.

In een tweehoofdig bestuur is een heldere portefeuillevdeling essentieel. Dit is een voordeel omdat specialismen worden toebedeeld aan de bestuurder die hier de meeste kennis van of affiniteit mee heeft. Het voordeel hiervan is dat deze indeling de inhoudelijke kennis binnen organisaties versterkt en dat er voldoende aandacht is voor alle disciplines binnen de organisatie. Dit zorgt voor efficiëntere besluitvorming en effectievere aanpak van onze uitdagingen en meer aandacht voor mensen en dossiers.



Zowel voor de bestuurders zelf als de medewerkers en samenwerkingspartners moet het duidelijk zijn wie eerste aanspreekpunt is. Dit neemt niet weg dat de bestuurders samen verantwoordelijk zijn en men met vragen altijd bij beide bestuurders terecht kan als de andere bestuurder niet bereikbaar is. Een heldere verdeling en goede samenwerking voorkomt dat er wordt 'geshopt' als men bij een van de bestuurders niet het gewenste antwoord krijgt.



6. Bestuurlijke visie op financiën en risicobeheersing

Ons doel is het creëren van een optimaal volkshuisvestelijk rendement. Onze opgave en de complexe samenleving vraagt om resultaatgericht, sober en doelmatig handelen zodat we zoveel mogelijk van onze opgave kunnen uitvoeren. Dit scheidt de verplichting om op een scherpe manier te sturen op het vastgoed en de organisatie. Het bestuur gaat verantwoord om met het maatschappelijk vermogen van WBV en waarborgt een gezonde bedrijfsvoering. Daardoor kunnen de middelen zoveel mogelijk worden ingezet voor de volkshuisvestelijke opgave van WBV. Goed besturen is ook het waarborgen van continuïteit, zodat de corporatie ook op lange termijn haar volkshuisvestelijke opgave kan invullen. Daarbij hoort het onderkennen van risico's en kansen.

WBV heeft te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur heeft daar oog voor en is verantwoordelijk voor de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van WBV en gaat zorgvuldig om met het volkshuisvestelijk vermogen van WBV. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de RvC. Het gaat daarbij om de harde beheersmaatregelen en om maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal van medewerkers binnen WBV.

Proactief risicomanagement

Het bestuur geeft het doorontwikkelen van het risicomanagement bij WBV op strategisch/tactische niveau een hoge prioriteit. Helderheid over de risicobereidheid van WBV is van belang voor een goede en transparante afweging van de risico's die de organisatie loopt en de mate waarin maatregelen ter beheersing van de risico's getroffen (moeten) worden. Ook de periodieke herijking van de strategische risico's en het benoemen van mitigerende maatregelen is van belang. Maar het belangrijkste vinden we de aandacht voor risico's in de hele organisatie. Uiteindelijk is het risicobewustzijn van medewerkers de factor die het meeste invloed heeft op het verkleinen van risico's. Dit verdient aandacht.

Het realiseren van onze doelen gaat gepaard met risico's. Het bestuur zorgt ervoor dat de risico's in beeld zijn met de benodigde beheersmaatregelen. Daarbij staat het realiseren van de maatschappelijke waarde op lange termijn voorop. Uitgangspunt is dat de (financiële) continuïteit van de organisatie is gewaarborgd. We zijn als bestuur bereid weloverwogen risico's te nemen.

“Naarmate we als bestuur meer kunnen vertrouwen op de robuustheid van data, processen en capaciteiten van medewerkers, wordt de risicobereidheid om scherp aan de wind te varen groter.”

Visie op toezicht houden



Voorwoord RvC

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de besturing en op de algemene gang van zaken bij de corporatie. Het toezicht richt zich vooral op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen en de financiële continuïteit passend binnen de statuten, visie en missie van de corporatie. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich op het belang van de corporatie, het te behartigen maatschappelijk belang en het belang van de betrokkenen, primair de (toekomstige) bewoners. Daarnaast heeft de RvC een verantwoordelijkheid als werkgever van het bestuur en staat zij het bestuur het bestuur met 'raad en daad' terzijde.

De visie op toezicht geeft richting aan de invulling van het toezicht en maakt transparant op basis waarvan de RvC te werk gaat.

De toegevoegde waarde van de RvC is:

1. De RvC houdt toezicht op de vervulling van de maatschappelijke opdracht, brengt maatschappelijke perspectieven en perspectieven vanuit de werkorganisatie in de dialoog en de besluitvorming en toetst of het bestuur alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.
2. De RvC biedt ondersteuning en een klankbord voor het bestuur en fungeert als werkgever voor de bestuurder(s).
3. De RvC zet zijn netwerk in ten behoeve van Woningbedrijf Velsen en fungeert zodanig en waar nodig als antenne in de verbinding tussen de organisatie en de buitenwereld.

7. Uitgangspunten: waarvoor is deze RvC op aarde?

Kerntaak: “Past het, kan het, mag het?”

Als toezichthouder moet de RvC de volgende vraag kunnen beantwoorden:

Past het, kan het en mag het?

De RvC toetst plannen van het bestuur aan de visie en de doelstellingen (‘de bedoeling’) van de organisatie, belangen van stakeholders en het toetsingskader, stelt kritische vragen, adviseert en maakt tot slot waar nodig een afweging alvorens voorstellen goed te keuren.

Het bestuur zorgt er daartoe voor dat de RvC een compleet beeld heeft van het afwegingskader. Hoe scherper de kaders en uitgangspunten, des te meer de RvC kan fungeren als laatste ‘stempelstation’.

De RvC ziet toe op de besturing van de organisatie, vanuit het perspectief van het maatschappelijk belang.

Onze kernwaarden zijn: vertrouwen in, betrokkenheid bij en dienstbaarheid aan onze huurders, het bestuur en de organisatie. Dit doen wij door respectvol met elkaar om te gaan, open en transparant te communiceren en als team te opereren. Ieder vanuit haar/ zijn eigen rol, positie en verantwoordelijkheid. We verwachten van het bestuur en de organisatie dat zij dit ook nastreven.

Voor de bewoner

De bewoner staat voor Woningbedrijf Velsen centraal. Dat is voor de RvC niet anders. Vooral gezien de grote vastgoedopgave, gaan wij voor het behalen van resultaten die ten goede komen aan de bewoner. Een glimlach op het gezicht van de bewoner is daarbij het ultieme doel.

We dagen onszelf waar nodig uit vanuit het perspectief van de bewoner te redeneren en te adviseren.

De RvC neemt een standpunt in over actuele politiek maatschappelijke onderwerpen en agendeert die proactief. De RvC pakt daarmee zijn verantwoordelijkheid en toont zijn betrokkenheid in de (snel veranderende) maatschappelijke context.

Voor de organisatie

We onderschrijven de visie van het bestuur om verantwoordelijkheden bij de medewerkers neer te leggen en een lerende organisatie te willen zijn (fouten maken mag). De RvC denkt en handelt in diezelfde geest.

We hebben bijzondere aandacht voor de organisatie en haar medewerkers en bewaken de continuïteit van de organisatie. We dagen onszelf waar nodig uit vanuit het perspectief van medewerkers te redeneren en te adviseren.

We zoeken actief de interactie met organisatie en medewerkers, bijvoorbeeld door middel van meeloopdagen op de werkvloer. Waar mogelijk zijn we aanwezig als toeschouwer of als klankbord (op basis van specifieke expertise van de commissaris). Het werk van de RvC draagt eraan bij dat de organisatie in staat is projecten efficiënt en effectief uit te voeren.



Voor het bestuur

We willen er zijn voor het bestuur.

Als *toezichthouder* is de RvC kritisch en onafhankelijk met zicht op risico's en aandacht voor de dynamiek in de organisatie. Het gaat daarbij om het scherp houden van het bestuur op het gebied van lange termijnvisie, governance & compliance, duurzaamheid en maatschappelijke legitimering waarbij ze oog heeft voor de belangen van alle belanghebbenden en het functioneren en presteren van Woningbedrijf Velsen. We toetsen voorstellen aan de kaders die we het bestuur meegeven, met een open mind en oog voor beheerste risico's. We geven ruimte waar dan moet en kan, passend bij ieders verantwoordelijkheden en de lerende organisatie.

Als *werkgever* van de bestuurder(s) zorgt de RvC ervoor dat de bestuurder(s) toegerust is/zijn voor de taak om de dagelijkse leiding te hebben over Woningbedrijf Velsen. Dat betekent dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn, er goede afspraken worden gemaakt als criteria voor de beoordeling en beloning van het bestuur, er een passend salaris wordt betaald en dat de bestuurder(s) zich ontwikkel(t)(en).

Als *klankbord* en sparringpartner staat de RvC het bestuur met advies terzijde. Dit betekent dat het bestuur de RvC betreft bij strategiebepaling en strategische besluiten, bij belangrijke besluiten in de organisatie en bij grote (vastgoed)investeringen. De voorzitter van de RvC neemt in de agendering hiervan een nadrukkelijk rol op zich. Daarnaast geeft de RvC het bestuur gevraagd en ongevraagd advies. Altijd met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en vanuit de onafhankelijke positie van de RvC.

De RvC zorgt ervoor dat het bestuur goed kan functioneren en excelleren. We doen dat door te inspireren, adviseren, faciliteren en toetsen. De RvC laat zich op zijn beurt inspireren door het bestuur, de organisatie/de ondernemingsraad, de huurdersraad en andere belanghebbenden.

RvC als team en samenstelling van de RvC

De RvC bestaat uit een verscheidenheid aan mensen met uiteenlopende achtergronden, kennis, competenties en persoonlijkheid. Dat maakt het mogelijk om ervaringen, ontwikkelingen en lessen vanuit andere sectoren in te brengen en op basis daarvan te spiegelen naar het bestuur.

In ons toezicht hebben wij de deskundigheid in de RvC om op alle aspecten goed toezicht te kunnen houden. We streven daarom naar een goede balans in deskundigheden met focus op onze maatschappelijke opdracht. Wij hebben een zodanige samenstelling in de raad dat we met voldoende oog voor alle belangen het bestuur met raad en daad van dienst kunnen zijn.

Korte en lange termijn belangen in balans

Woningbedrijf Velsen heeft als corporatie een eigen positie in de maatschappij met als doel om vandaag, morgen en tot in lengte van jaren haar missie waar te kunnen maken: betaalbare, duurzame sociale woningen met een plezierig woon- en leefklimaat. Daarvoor moeten de bedrijfsvoering en de resultaten op korte en lange termijn gezond zijn.



Op afstand én dichtbij

Woningbedrijf Velsen heeft een goed bestuur, management en medewerkers. Als RvC zijn wij er voor het bestuur en de organisatie zonder dat wij in hun verantwoordelijkheden treden. Tegelijkertijd staan wij als RvC midden in de samenleving en houden zo nodig contact met belanghebbenden rondom Woningbedrijf Velsen om ons op de hoogte te stellen van wat er leeft en wat de ontwikkelingen zijn. De maatschappelijke ontwikkelingen, de visie van de belanghebbenden en de strategie van Woningbedrijf Velsen krijgen de aandacht die het verdient in onze RvC-vergaderingen, in ons overleg met de huurdersraad en ondernemingsraad, in gesprekken met belanghebbenden en in ons overleg met het bestuur.

Vertrouwen en controle

De basis van het toezicht is vertrouwen maar tegelijkertijd heeft de RvC de taak om kritisch door te vragen en actief zichzelf te overtuigen dat de juiste informatie gedeeld wordt.

Hard en zacht

In ons toezicht baseren wij ons naast de informatie die tot ons komt in de vorm van cijfers en rapportages ook op gesprekken die wij voeren met belanghebbenden, zoals de huurdersraad en de ondernemingsraad. Ook laten wij ons informeren over de ontwikkelingen op gemeentelijk niveau. Dit alles geeft ons inzicht in de aard van de sfeer, openheid en wijze van omgaan met elkaar en de inhoudelijke vraagstukken. Zo houden we voeling met de onderwerpen die er in de organisatie en bij de externe belanghebbenden leven en krijgt de RvC gevoel bij de rapportage en cijfers. Over al deze contacten staat de RvC in contact met het bestuur.



8. Tussen bestuur en toezicht

Principes en uitgangspunten voor goed samenspel

Een goed samenspel tussen bestuur en toezicht stelt ook eisen aan houding en gedrag van zowel bestuur als toezichthouder.

- Vertrouwen als basis: RvC en bestuur kiezen voor een vorm van dienend bestuurlijk leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedelegeerd worden naar de medewerkers in de organisatie. Er is in alle relaties, zowel die tussen RvC en bestuur als die tussen bestuur en medewerkers sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen.
- Gedrag en houding zijn essentieel voor een goed samenspel:
 - o de RvC- en bestuursleden kunnen zeggen wat ze denken, ook als zij er niet zeker van zijn of vermoeden dat ze alleen zullen staan in hun visie;
 - o de RvC- en bestuursleden durven het meta-gesprek te voeren: het gesprek óver het gesprek en met name over de wijze waaróp gecommuniceerd wordt;
 - o de RvC- en bestuursleden zijn eerlijk over hun persoonlijke vooroordelen, ervaringen of gevoelens en hoe die de situatie van dat moment mogelijk beïnvloeden.
- Een gezonde dialoog: het voeren van de dialoog zorgt ervoor dat cijfers kleur krijgen, dat standpunten onderbouwd worden en/of dat gevoel verkregen wordt bij 'wat er werkelijk toe doet'. De houding die we aannemen is open, kwetsbaar en positief kritisch. Het stellen van vragen wordt niet gezien als bedreiging maar als kans om toelichting te geven. De RvC is oprecht geïnteresseerd en betrokken bij het welbevinden van de organisatie. Op die manier wordt zij ook door het bestuur gezien en gewaardeerd.
- Actief verantwoord: RvC en bestuur zijn zich bewust van de maatschappelijke rol en de bedoeling van Woningbedrijf Velsen. Ze zijn bereid actief verantwoording af te leggen. Zij zijn toegankelijk en aanspreekbaar op hun gedrag.
- Leren staat centraal: RvC en Bestuur zijn bereid hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen en gaan niet alleen uit van het eigen gelijk maar zijn benieuwd naar de vragen en inzichten van anderen. RvC en bestuur hechten veel waarde aan zelfreflectie. Door zelfreflectie is leren mogelijk. Dat leidt tot een overall steeds beter presterende RvC en steeds beter samenspel met het bestuur. Dit uit zich bijvoorbeeld in het altijd aan het einde van de vergadering evalueren van de vergadering en het bespreken van het 'on gezegde'. De RvC en het bestuur moeten elkaars waarden en normen goed kennen, zich comfortabel voelen met elkaar en zich kwetsbaar durven opstellen. De mate van openheid en inzet is recht evenredig met de mate waarin ieder elkaars kwaliteiten kan waarderen en respecteren en in staat is elkaar als mens te accepteren.
- Actief communiceren: Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn essentieel voor een succesvolle samenwerking tussen RvC en bestuur.
- Voorbeeldfunctie: RvC en bestuur hebben een voorbeeldfunctie t.a.v. ethisch en integer gedrag.

Inrichting van de governance

De RvC is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het vragen naar of halen van informatie.

Van het bestuur wordt verwacht dat het bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat toezicht uit te oefenen.

De controller bewaakt de betrouwbaarheid en de volledigheid van de financiële- en risico-informatie. Hij adviseert het bestuur maar is ook rechtstreeks adviseur van de RvC. De bestuurssecretaris bewaakt het naleven van de externe en interne afspraken/regels m.b.t. de governance. Controller en bestuurssecretaris zijn daarmee dienend aan de zorgvuldige besluitvorming.

Voldoende checks & balances

De RvC heeft geen taak in de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel ziet de RvC toe dat er in de organisatie sprake is van goede checks & balances en een bedrijfscultuur die zorgvuldige besluitvorming ondersteunt. Om hierover een goed beeld te vormen beperkt de RvC zich niet alleen tot een gesprek met het bestuur. Ook vinden gesprekken plaats met de relevante medewerkers en belanghebbenden om een goed beeld van de besturing, de legitimering en het maatschappelijk presteren te krijgen. De RvC ziet er verder op toe dat het bestuur zorgvuldig handelt. Zorgvuldig veronderstelt dat beslissingen het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een weging van alle betrokken belangen.

Met 'checks' wordt bedoeld dat er sprake is van (de randvoorwaarden voor een) zorgvuldige besluitvorming waarin medewerkers voldoende ruimte hebben om tegenspel te bieden. RvC, bestuur en management van zijn in hun gedrag zelf een voorbeeld en bevorderen een cultuur waarin medewerkers elkaar en de leiding van de organisatie feedback geven en waarin transparantie de norm is.

Met 'balances' wordt bedoeld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie en een goede betrokkenheid van medewerkers bij de besluitvorming.

9. Toezicht- en toetsingskader

Het toezicht- en toetsingskader is van belang voor de inrichting en realisatie van 'good governance'. De uitoefening van bestuur en toezicht moeten daarom aansluiten bij de beleids- en bedrijfscyclus (planning en control). Om dat goed te organiseren wordt door de voorzitter van de Raad van Commissarissen en het bestuur in samenwerking met de bestuurssecretaris en de controller een jaarkalender voor de Raad van Commissarissen opgesteld. Deze jaarkalender sluit aan bij de interne bedrijfs- en beleidscyclus en de externe verantwoordingscyclus en wordt jaarlijks vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Toezichtkader

Bij het toezichtkader gaat het om de formele kant van toezicht houden, de spelregels die zowel extern als intern worden bepaald.

Het toezichtkader gaat verder dan alleen toezicht op de bedrijfsvoering. Het betreft ook toezicht op de impact van het beleid van de organisatie bij klanten en de externe omgeving (huurders, woningzoekenden, gemeenten, overige belanghebbenden en de externe toezichthouder). Daarom hecht Woningbedrijf Velsen ook waarde aan de zelfevaluatie en de visitatie waarin een dergelijke impact wordt gemeten.

Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel aan spelregels die de Raad van Commissarissen bij het uitoefenen van zijn taken dient te volgen. Deels zijn deze regels extern bepaald (extern toezichtkader) en deels door de Raad van Commissarissen zelf geformuleerd (intern toezichtkader).

Het externe toezichtkader bestaat onder andere uit de volgende vigerende wet- en regelgeving:

- Woningwet
- Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV)
- Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV)
- Governancecode woningcorporaties
- Beleidsregels Autoriteit woningcorporaties
- Beleidsregels WSW
- Wet normering topinkomens (WNT), regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting ("Blok-staffel") en VTW beroepsregel bezoldiging
- Wet op de Ondernemingsraden
- Wet op het overleg huurders - verhuurder
- Cao-woondiensten
- Algemene wetgeving ten aanzien van bv. ruimtelijke ordening, huurrecht, bouwrecht, arbeidsrecht.



Het interne toezichtkader bestaat onder andere uit de volgende documenten:

- Statuten
- Reglement Raad van Commissarissen inclusief profielschets Raad van Commissarissen
- Reglementen commissies Raad van Commissarissen (auditcommissie, remuneratiecommissie)
- Bestuursreglement
- Managementstatuut
- Gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden

Toetsingskader

Bij het toetsingskader gaat het om de inhoudelijke kant van toezichthouden, ofwel de beleidsmatige kaders die worden gehanteerd in besturing en beheersing.

Het toetsingskader is een set van instrumenten waarmee het toezicht wordt gestructureerd en geobjectiveerd. Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend en voor de Raad van Commissarissen richtinggevend om toezicht te houden. Het toetsingskader wordt gevormd door kaders die betrekking hebben op besturen en op beheersing. Bij de besturingskaders gaat het om wat Woningbedrijf Velsen wil bereiken, voor wie en hoe. Beheersingskaders zijn kaders met als doel om in control te blijven. De beheersingskaders zijn relevant voor verantwoording. De informatievoorziening aan de Raad van Commissarissen is van deze besturings- en beheersingskaders afgeleid. De besturings- en beheersingskaders hebben een complementair karakter: de wijze van beheersing is afgestemd op de inhoudelijke strategische koers van Woningbedrijf Velsen.

De besturingskaders van Woningbedrijf Velsen zijn onder andere:

- Strategische koers/Kompas
- Portefeuillestrategie
- Facetbeleid (zoals huurbeleid, duurzaamheidsbeleid, P&O-beleid en dergelijke)
- Prestatieafspraken met de gemeente Velsen en de Huurdersraad
- Samenwerkingsovereenkomst Huurdersraad.

De beheersingskaders van Woningbedrijf Velsen zijn onder andere:

- Jaarplan
- (Meerjaren)begroting
- Reglement financieel beleid en beheer
- Financieringsstrategie
- Treasurystatuut en treasury jaarplan
- Investeringsstatuut
- Risicomanagementbeleid
- Aanbestedingsreglement
- Verbindingenstatuut
- Integriteitsbeleid
- Meldregeling klokkenluiders
- Privacybeleid
- Mandaterings- en procuratiereglement
- Cultuur en gedrag ('soft controls')

In aanvulling hierop hanteert de Raad van Commissarissen structureel de volgende documenten bij de invulling van haar taak:

- Beoordeling van externe toezichthouders (Aw, WSW)
- Managementletter en accountantsverslag van de accountant
- Visitatierapport
- Aedes benchmark.

Voor de diverse aandachtsgebieden heeft de Raad van Commissarissen de mogelijkheid om toetsingscriteria vaststellen. Het type criterium is afhankelijk van de aard van het aandachtsgebied. Daarbij zijn de doelstellingen, zoals neergelegd in de statuten en Kompas, zowel richtinggevend als samenbindend bij de beoordeling.

In overleg met het bestuur kunnen als toetsingskader door de Raad van Commissarissen aan deze punten relevante kwalitatieve en kwantitatieve meet- of werkbare toetsingscijfers of -bij voorkeur - praktische vertaling in de maatschappelijke (merkbare) effecten verbonden worden, door opname in Kompas en/of jaarplannen.

De toetsingscriteria zijn vooral inhoudelijk van aard, betreffen 'het wat' en 'wanneer gaat het goed?' Even belangrijk is hoe de raad vormgeeft aan de wijze van toezichthouden op deze criteria. De Raad van Commissarissen kiest heel bewust niet voor het achteraf 'afvinken' van de criteria, maar vult het toezichthouden zoveel mogelijk pro-actief in. Dat betekent dat aan de voorkant vanuit de klankbordrol wordt meegedacht met het bestuur over welke toetsingscriteria worden gehanteerd en wat passende en realistische (haalbare) toetsingscijfers zijn. Soms is dat op overkoepelend niveau, bv. waar het gaat om het investeringsstatuut en de bijbehorende normen. Soms is dat specifiek, bv. waar het gaat om (in principe) eenmalige besluiten zoals een mogelijke fusie met Velison Wonen of de strategie rond zorgvastgoed.

In het investeringsstatuut beschrijft Woningbedrijf Velsen welke toetsen zij uitvoert om tot een bewust en verantwoord investeringsbesluit te komen. Het is denkbaar dat een investering gewenst of noodzakelijk is, ondanks dat deze niet (volledig) aan alle



toetsingscriteria voldoet. Op alle toetsingscriteria is daarom het 'pas toe of leg uit' principe van toepassing. Dit laat onverlet dat de in dit investeringsstatuut beschreven toetsingscriteria door Woningbedrijf Velsen als zwaarwegend worden beschouwd en daarom in de regel leidend zijn bij het nemen van het uiteindelijke besluit. Afwijkingen ten opzichte van de vastgestelde toetsingscriteria moeten altijd expliciet in het uiteindelijke besluit worden benoemd. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar financiële criteria, maar vooral ook naar de maatschappelijke doelstellingen.

De Raad van Commissarissen volgt bestaande en nieuwe ontwikkelingen en neemt nieuwe informatie tot zich of haalt die zelf op. Vanuit het besef dat het handelen gebaseerd moet zijn op de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het toezicht een publiek belang dient, kan de RvC eigen aandachtsgebieden agenderen en daar in overleg met het bestuur criteria aan verbinden.

10. Toezichtsinformatie en communicatie

Informatieverstrekking en archivering

Nieuwe commissarissen ontvangen een standaardpakket aan informatie over Woningbedrijf Velsen (o.a. Kompas, jaarplan, diverse statuten en reglementen). Daarnaast bestaat er een introductieprogramma. Verder bevat het digitale Raad van Commissarissen-archief (iBabs) relevante kennisstukken voor de Raad van Commissarissen, zowel interne als externe informatie en rapporten. Ook bevat het digitale archief de agenda, de verslaglegging met besluitenlijsten en de onderliggende stukken van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen-commissies. De bestuurssecretaris bewaakt de kwaliteit. Het digitale Raad van Commissarissen-archief is voor alle Raad van Commissarissen-leden, het bestuur en de controller toegankelijk en wordt beheerd door de bestuurssecretaris. Stukken kunnen niet door de individuele leden of het bestuur worden gewijzigd en weer worden teruggeplaatst in het digitale archief. Voor vertrouwelijke stukken van de Raad van Commissarissen is een aparte map aangemaakt die alleen toegankelijk is voor de leden van de Raad van Commissarissen (en de bestuurssecretaris).

De primaire bron van informatie voor de Raad van Commissarissen is het bestuur. In de statuten, de reglementen van de Raad van Commissarissen en Raad van Commissarissen-commissies en in het bestuursreglement is nadere uitwerking gegeven aan de wijze waarop het bestuur de Raad van Commissarissen informeert, zowel schriftelijk als mondeling en zowel regulier als incidenteel. De verschafte informatie wordt in de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen met het bestuur besproken en sluit aan bij de beleids- en verantwoordingscyclus van Woningbedrijf Velsen. Op basis van een jaarkalender, die door het bestuur in overleg met de bestuurssecretaris en de voorzitter van de Raad van Commissarissen wordt opgesteld, wordt de informatievoorziening gestroomlijnd.

Kwaliteit van de informatie

De informatievoorziening richting de Raad van Commissarissen bestaat uit duidelijke en overzichtelijke notities. Alle notities zijn voorzien van een bestuurlijke oplegnotitie waarin het bestuur de overwegingen aangeeft. In bestuursbesluiten die ter goedkeuring worden voorgelegd wordt aangegeven welk besluit wordt gevraagd en wat daarbij de impact is zowel volkshuisvestelijk als financieel en welke risico's worden voorzien. Daarnaast wordt de Raad van Commissarissen elk kwartaal voorzien van een rapportage waarin de voortgang in de realisatie van het jaarplan.

De Raad van Commissarissen toetst de informatie onder meer bij de externe accountant, de interne controller, de ondernemingsraad, de Huurdersraad en waar nodig/gewenst externe belanghebbenden (onder andere de gemeenten). Daarnaast wordt informatie getoetst aan externe ontwikkelingen en biedt de vierjaarlijkse visitatie ook een beeld van de maatschappelijke prestaties.



Communicatie

De leden van de Raad van Commissarissen doen geen publieke uitspraken over het beleid van Woningbedrijf Velsen en besluiten van de Raad van Commissarissen. Hetzelfde geldt voor uitspraken over de organisatie van Woningbedrijf Velsen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen is het aanspreekpunt van de Raad van Commissarissen, het bestuur voor de organisatie van Woningbedrijf Velsen.