

Bestuurs- en Toezichtsvisie

Toezicht & Vertrouwen in balans



Status:
Vastgesteld in RvC-vergadering van:

Definitief
23 februari 2023

Bestuur en RvC hebben in onderstaand document hun visie op bestuur en toezicht vastgelegd. Het biedt houvast in onze onderlinge relatie, geeft richting in de werkwijze en is een communicatiemiddel richting belanghebbenden intern en extern. Wij zijn hierop aanspreekbaar.

1. Rol van bestuur en toezicht

Rol bestuur

De bestuurder is voor Kennemer Wonen het gezicht en de hoeder van de volkshuisvestelijke opgave, geeft richting aan de strategie en realisatie van de doelstellingen. De bestuurder heeft een open, sterke relatie met externe stakeholders en weet ook de medewerkers te inspireren om met de blik naar buiten te werken, kennis te vergaren en de samenwerking op te zoeken. De bestuurder weet Kennemer Wonen extern te positioneren, ingebed in een netwerk van partners, passend bij de maatschappelijke uitdagingen.

De bestuurder geeft samen met het MT leiding aan de dagelijkse gang van zaken. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling, de beschikbaarheid en inzetbaarheid van medewerkers. De bestuurder is voor de medewerkers een benaderbare leider, die stimuleert en inspireert. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.

Rol intern toezicht

De RvC houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie, biedt een klankbord voor het bestuur op de interne en externe koers van de organisatie en is de werkgever van het bestuur. Hierbij houdt de RvC zowel rekening met de huidige als met de toekomstige huurders en belanghebbenden.

Rol van toezichthouder

De RvC houdt toezicht in lijn met het toezichtkader en het toetsingskader (zie bijlage II). De RvC ziet erop toe dat de strategie en de inzet van Kennemer Wonen past bij de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied en binnen de statuten, missie, visie en koersplan van de corporatie. Bij de verkenning naar de juiste strategische koers kan de RvC niet zonder de input van de betrokken belanghebbenden; waaronder de input van onze (toekomstige) huurders. De RvC staat, naast de informatie van de bestuurder, open voor signalen van diverse in- en externe stakeholders en informeert zich actief door deel te nemen aan activiteiten in de regio.

Adviseur

Leden van de RvC voelen zich verbonden met Kennemer Wonen en kunnen volstrekt vertrouwelijk meedenken en adviseren. De RvC wil niet opiniërend, maar onderzoekend en voedend zijn voor de organisatie. De RvC zal gevraagd en ongevraagd 'spiegelen' vanuit diverse perspectieven met inbreng van de verschillende expertises van de commissarissen. Daarbij ligt de focus op de strategische vraagstukken.

Werkgever

De RvC is werkgever voor de bestuurder. De RvC is helder, transparant en aanspreekbaar op de gemaakte keuzes en wijze van bezoldiging van bestuur en commissarissen. En met de veranderende rol van woningcorporaties en de krapte op de arbeidsmarkt heeft de RvC extra aandacht voor de organisatieontwikkeling en medewerkerstevredenheid. De RvC is daarbij wel terughoudend om te voorkomen dat hij zich in het domein van de bestuurder begeeft.

Open contact

Bestuur en RvC zorgen samen voor een open relatie, waarbij feedback wordt gedeeld, en die minimaal jaarlijks wordt geëvalueerd bij de zelfevaluatie. Een positief kritische houding is daarbij randvoorwaarde. Een goed samenspel tussen bestuur en RvC betekent echter ook goed tegenspel. De RvC heeft ook regelmatig overleg met de interne stakeholders (controller, MT en OR) en met externe stakeholders, zoals het jaarlijks overleg met de huurdervertegenwoordiging en tweemaal per jaar het overleg van de huurderscommissarissen met de huurdersvertegenwoordiging.

II. Good governance als leidend principe

De RvC en het bestuur gaan voor het toezicht op en de besturing van de organisatie uit van het principe van good governance. Good governance zorgt ervoor dat Kennemer Wonen haar doelstellingen realiseert door de samenhang van sturen, beheersen, toezichthouden en verantwoorden. De bestuurder bestuurt de organisatie aan de hand van de algemene statuten, het investeringsstatuut, het treasurystatuut en het bestuursreglement en realiseert de doelstellingen van de organisatie op basis van het koersplan 2030, de portefeuillestrategie en de (meerjaren-) begroting.

De RvC toetst de resultaten aan het koersplan en (meerjaren-) begroting en houdt toezicht op het bestuur en controleert of Kennemer Wonen voldoet aan de geldende wet- en regelgeving vanuit de Woningwet en daarmee samenhangende sectorinstituten, zoals het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) en de Aw (Autoriteit woningcorporaties).

Good governance is het resultaat van een samenspel tussen een aantal factoren. De belangrijkste daarvan zijn:

- Competenties;
- Cultuur en gedrag;
- Managementsystemen.

Competenties geven aan wat mensen kunnen. Cultuur heeft vooral betrekking op de gedragskant van mensen. Alles wat geregeld moet zijn is opgenomen in managementsystemen. Integriteit als kwaliteit van good governance bijvoorbeeld, heeft een relatie met het gedrag van mensen, maar ook met het managementsysteem in de vorm van een gedragscode en functiescheiding en met competenties op het gebied van communicatie.

Competenties

Voor het bestuur en de commissarissen is een aantal competenties van belang in het kader van good governance.

Allereerst is dat leiderschap. Als organisatie met een belangrijke maatschappelijke taak, opererend in een breed publiek en privaat krachtenveld, vinden we de volgende aspecten van publiek leiderschap van belang (geïnspireerd op Kompas Publiek Leiderschap, Algemene Bestuursdienst 2021)

Dimensies	Richtingen
I. Het is een turbulente tijd	1. Handel in onzekerheid, wees onderzoekend 2. Bewaak de lange lijnen
II. De samenleving is veeleisend	3. Geef de corporatie gezicht en gevoel 4. Denk en handel inclusief
III. De sector is complex	5. Werk samen en deel leiderschap 6. Creëer een veilige werkomgeving
IV. Politiek, ambtelijk en maatschappelijk samenspel is vereist	7. Neem ruimte en geef ruimte 8. Wees open en verantwoord je proactief
V. Het gaat om de persoon	9. Heb geen pantser en toon ruggengraat 10. Zet hen die jij leidt in hun kracht en vraag feedback

Voor Kennemer Wonen geldt dat de koers van de organisatie standvastig wordt gevolgd vanuit gedrevenheid voor de volkshuisvesting. Bestuur en medewerkers zijn proactief en ondernemend in het realiseren van het koersplan 2030 en geven blijk van politieke en maatschappelijke sensitiviteit. Er is waardering voor positieve resultaten. De RvC treedt op als kritisch klankbord en inspireert de bestuurder om naar binnen en naar buiten toe leiderschap te tonen.

Integriteit is evenzeer belangrijk. Bestuur, RvC en medewerkers handelen volgens de geldende gedragscode. Denken, doen en spreken volgen een eenduidige lijn en een ieder is rolvast en stelt zich onafhankelijk op. We spreken elkaar aan en tonen zelfreflectie. Bestuur en RvC kennen elkaars functies en spreken elkaar aan als deze mogelijk strijdig zijn met het belang van de organisatie.

Behalve competenties is van belang dat binnen de organisatie voldoende kennis aanwezig is van de volkshuisvesting, van de omgeving, van stakeholders en van het vakgebied waarin men opereert. Een ieder beschikt over de juiste kennis en competenties om zijn of haar taken te kunnen uitvoeren. Op sleutelposities zijn de juiste competenties aanwezig. Waar nodig worden experts aangesteld. Het bestuur draagt daar zorg voor en de RvC ziet er op toe door in samenspraak met het bestuur periodiek risico's te analyseren en deze te beheersen.

Het bestuur en het management zijn in staat verbinding te organiseren door heldere communicatie en een juiste balans te hanteren tussen daadkracht en draagvlak.

Cultuur en gedrag

Bij de factor cultuur en gedrag zorgen bestuur en RvC van Kennemer Wonen voor duidelijkheid over waarden en normen en geven het goede voorbeeld, de zgn. 'tone at the top'.

Er heerst een open cultuur, zowel naar collega's als naar externe stakeholders. Intern zijn alle relevante onderwerpen bespreekbaar, een ieder is bereid om te leren, ook bij voorstellen uit onverwachte hoek.

Zelfcorrigerend optreden is daarvan een belangrijk kenmerk. Een ieder spreekt elkaar aan op ongewenst gedrag en regels die niet effectief zijn worden aangepast.

In de dynamiek van de driehoek huurders – gemeenten – Kennemer Wonen wordt een constructieve rol gespeeld. Zowel het bestuur als de RvC zijn bereid en in staat om verantwoording af te leggen aan externe belanghouders.

Managementsystemen

De kernprocessen (portefeuillestrategie, financiën, het operationele proces, risicobeheersing, ict en compliance) zijn bij Kennemer Wonen goed geborgd. Het bestuur en management controleren periodiek of procedures worden uitgevoerd en nog effectief zijn. Indien nodig worden aanpassingen verricht, houdt Kennemer Wonen actueel veranderingen in wet- en regelgeving bij en vertaalt deze naar acties ten behoeve van naleving. Dit alles om de doelstellingen van de organisatie op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit van de woningen voor de doelgroep te realiseren. De RvC ziet actief toe op de juiste uitvoering van de kernprocessen.

Hieronder een schema, aan de hand waarvan we periodiek toetsen of bestuur, RvC en medewerkers voldoen aan het vastgestelde toezichtkader.

Organisatie niveau	Kritische aandachtspunten
Bestuur en RvC	Gezonde dynamiek
Idem	Voldoende kracht en tegenkracht
Idem	Bemoeienis RvC passend bij de situatie
Idem	Evenwichtige invulling van 3 rollen: toezicht, werkgever, klankbord
Idem	Voldoende informatie over en weer
RvC	Pro actief
Idem	Voldoende divers en competent
Idem	Zelfkritisch en bewust van gevaar van bias
Idem	Onafhankelijk, geen belangenverstrengeling
Idem	Oog voor belangen van stakeholders
Bestuur	Publiek leiderschap, voorbeeldgedrag en nakomen van afspraken
Idem	Maatschappelijke en politieke sensitiviteit
Idem	Balans draagkracht en draagvlak
Idem	Risicobewust, verantwoord, stimulans voor gewenst gedrag
Idem	Tegenkracht tegen RvC en MT
Organisatie als geheel	Managementsystemen op orde
Idem	Zelfkritische en lerende organisatie
Idem	Onafhankelijke positie controller
Idem	Open cultuur
Idem	Juiste kennis en competenties op juiste posities

Bijlage I: Kalender Bestuur en RvC van Commissarissen

Onderwerp	Bestuur	RvC	Frequentie
Statutenwijziging	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Reglement RvC, Audit- en Remuneratiecommissie	Adviseren	Vaststellen	Periodiek
Bestuursreglement	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Reglement financieel beleid & beheer	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Strategisch plan	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Portefeuillestrategie	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Treasurystatuut	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Treasury Jaarplan	Besluiten	Goedkeuren	Jaarlijks
Begroting, jaarplan, meerjarenraming	Besluiten	Goedkeuren	Jaarlijks
Viermaandsrapportage	Opstellen	Adviseren	Jaarlijks 3x
Selectie accountant t.b.v. controle opdracht	Adviseren	Vaststellen	Periodiek
Jaarrekening	Opstellen	Vaststellen	Jaarlijks
Bestuurs-, Volkshuisvestelijkverslag	Opstellen	Vaststellen	Jaarlijks
Jaarverslag RvC	Adviseren	Vaststellen	Jaarlijks
Bezoldiging Bestuur	Adviseren	Vaststellen	Jaarlijks
Bezoldiging RvC	Adviseren	Vaststellen	Jaarlijks
Klokkenluidersregeling	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Taakverdeling bij meer dan 2 bestuurders	Besluiten	Goedkeuren	Periodiek
Schorsen of ontslag business controller	Besluiten	Goedkeuren	-
Post onvoorzien begroting	Besluiten	Goedkeuren	Jaarlijks
(Des-) Investerings groter dan € 3.000.000	Besluiten	Goedkeuren	Jaarlijks
Aanvaarden nevenfuncties bestuurder	Opstellen	Goedkeuren	-
Declaratie onkosten bestuurder	Opstellen	Goedkeuren	-
Bod (jaarplan) en Prestatieafspraken	Besluiten	Goedkeuren	Jaarlijks
Overdracht van (deel) van de onderneming	Besluiten	Goedkeuren	-
Aangaan, verbreken ander rechtspersoon	Besluiten	Goedkeuren	-
Oprichten, formele samenwerking rechtspersonen	Besluiten	Goedkeuren	-
Ontbinding stichting	Besluiten	Goedkeuren	-
Aanvraag surseance	Besluiten	Goedkeuren	
Ontslag aanmerkelijk aantal medewerkers	Besluiten	Goedkeuren	-
Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden	Besluiten	Goedkeuren	-
Uitgifte schuldbrieven	Besluiten	Goedkeuren	-
Bezwaren van vastgoed boven de € 3.000.000	Besluiten	Goedkeuren	-
Zekerheidsstelling voor schulden derden	Besluiten	Goedkeuren	-
Beleid (-swijzigingen) op hoofdlijnen	Besluiten	Goedkeuren	Jaarlijks
Toezichtskader RvC en Bestuur	Adviseren	Vaststellen	Periodiek
Uitoefenen stemrecht aandelen	Besluiten	Goedkeuren	-
Opdracht tot en verslaggeving over Visitatie	Besluiten	Goedkeuren	Per 4 jaar
Jaarverslag Klachtencommissie	Opstellen	Adviseren	Jaarlijks

Onderwerp	Bestuur	RvC	Frequentie
Benoeming, schorsing, ontslag bestuur	Adviseren	Vaststellen	Periodiek
Benoeming, schorsing, ontslag leden RvC	Adviseren	Vaststellen	Periodiek
Overleg met de ondernemingsraad	-	Informereren	Jaarlijks
Overleg met de huurdersorganisaties	Informereren	Informereren	Jaarlijks
Overleg Auditcommissie met accountant, controller zonder de aanwezigheid van de bestuurder	-	Informereren	Jaarlijks
Zelfevaluatie RvC (met externe per 2 jaar)	Adviseren	Evalueren	Jaarlijks

Bijlage II: Toezichtkader en Toetsingskader¹

Het speelveld bij toezichthouden wordt gevormd door een extern en intern toezichtkader. Het kader omvat het geheel van spelregels dat door de Raad van Commissarissen (RvC) en bestuur gevolgd moet worden. Extern wordt het kader voor woningcorporaties bepaald door wet en regelgeving die door de overheid en de brancheorganisaties zijn opgesteld. Intern bestaat het kader uit statuten, reglementen en beleidsdocumenten. Dit wordt binnen de kaders van de wet- en regelgeving door de corporatie grotendeels zelf bepaald.

Extern Toezichtkader	Intern Toezichtkader	Intern Toetsingskader
Woningwet	Statuten	Koersplan
Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV)	Bestuursreglement	Portefeuillestrategie
Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV)	Reglement RvC	Kaderbrief
Beleid en Beoordelingskader Aw en WSW	Reglement Auditcommissie	(meerjaren-) begroting
Volkshuisvestelijk prioriteiten Ministerie van BZK	Reglement Remuneratiecommissie	Treasuryjaarplan
Woonvisie gemeenten	Profielschets RvC	Prestatieafspraken
Wet op het overleg huurders verhuurder	Reglement financieel beleid en beheer	4-maandsrapportages
Wet op de ondernemingsraden	Investeringsstatuut	Jaarrekening & Jaarverslag
Governancecode woningcorporaties	Treasury en beleggingsstatuut	Jaarverslag Klachtencommissie
Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ)	Toezichtvisie & Toezichtkader	Procuratieregeling
Fiscale wetgeving	Integriteitscode en gedragscode internet	Aedes benchmark
Wet normering Topinkomens (WNT) & Beroepsregel VTW	Klokkenluidersregeling	Medewerkers-betrokkenheidsonderzoek
CAO		Accountantsverslag en managementletter
Wet bestuur en toezicht		Beleid voor de beheersing van de primaire en ondersteunende processen.
Governance inspectie Aw		
Visitatie		

¹ Niet limitatief