



De dialoog centraal

Visie op toezichhouden bij deltaWonen.

**Raad van commissarissen deltaWonen
Augustus 2017**

Inleiding

DeltaWonen ontwikkelt, verhuurt en onderhoudt betaalbare huurwoningen voor mensen die, om welke reden dan ook, niet in staat zijn een woning op de vrije markt te huren of kopen. Dat doet zij in de regio's Zwolle, Kampen en Oldebroek (Wezep). Het belang van deltaWonen in deze regio's is groot. Bijna 40.000 mensen wonen in een van de circa 15.000 woningen van de woningcorporatie.

Als raad van commissarissen houden wij toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken van deltaWonen. De opdracht die we daartoe hebben, staat geformuleerd in artikel 31, lid 1 van de Woningwet:

De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. (Woningwet artikel 31, lid 1)

Deze opdracht vullen wij transparant en integer in en wij committeren ons dan ook aan de Governancecode woningcorporaties. In het Governance jaarverslag leggen wij jaarlijks verantwoording af over hoe we de principes van 'good governance' specifiek hebben toegepast of ingevuld.

De verbinding in rollen van toezicht

De ogen van de publieke opinie zijn de laatste jaren in toenemende mate gericht op de woningcorporatie. Enerzijds als partij die door zijn kerntaak en maatschappelijke positie kan bijdragen aan brede sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Anderzijds als institutie waar falend bestuur zomaar op de loer ligt; een beeld dat is aangewakkerd door een aantal corporaties waar financieel mismanagement en persoonlijk winstbejag hebben geleid tot maatschappelijk ongewenste scenario's. Nieuwe spelregels voor woningcorporaties volgden in de Woningwet van 2015 en, met het in het leven roepen van de Autoriteit Woningcorporaties, werd het externe toezicht aangescherpt.

Als intern toezichthouder staat de raad van commissarissen in de 'first line of defence'. Op het moment dat wij onze taken goed uitvoeren, is het samenspel met de Autoriteit en het bestuur van deltaWonen optimaal. Door het onderkennen van risico's moeten wij een crisis in vroegtijdig stadium aan zien komen. Door op tijd maatregelen te nemen moeten we in staat zijn om dreigend tij, efficiënt en met goed resultaat te keren.

Toch omvat goed toezichthouden veel meer dan risicomanagement. Goed toezicht betekent ook niet dat alle meters perse op groen moeten staan. Goed toezichthouden is vooruit kijken, anticiperen en reflecteren. Dat lukt alleen in een open dialoog vanuit vertrouwen en respect; tussen toezichthouders onderling, maar ook tussen toezichthouders en bestuur

In deze visie verwoorden wij hoe we aankijken tegen onze rollen en verantwoordelijkheden zoals die beschreven staan in de Governancecode, namelijk:

- De rol van toezichthouder op het bestuur
- De rol van klankbord voor het bestuur
- De rol van werkgever voor het bestuur

In huidige tijden zien wij daarnaast nóg een rol voor de interne toezichthouder namelijk: de relatie met de stakeholders. Wij zijn van mening dat we de drie wettelijke rollen niet goed kunnen vervullen als we niet óók voldoende kennis en kunde hebben van wat er leeft en speelt onder de stakeholders van deltaWonen. De samenleving verandert in hoog tempo. Onder stakeholders groeit de behoefte om invloed uit te oefenen op de corporatie. Dat dit ook wat gaat betekenen voor de manier waarop wij toezicht houden is duidelijk. Wij vinden het dan ook belangrijk om in goed vertrouwen en verbinding met elkaar, het bestuur en de omgeving, de toekomst van deltaWonen professioneel vorm te geven.

De rollen die wij in deze visie beschrijven worden niet afzonderlijk van elkaar ingevuld, maar wisselen elkaar, in meer of mindere mate, situationeel af. De kwaliteit van het interne toezicht is daarom mede afhankelijk van de mate en souplesse waarin je als toezichthouder van rol kan veranderen en daarnaast weet wat er op een zeker moment en in een specifieke situatie nodig is. Dat vraagt om terugkerende reflectiemomenten; als commissarissen op onze rol en taakuitoefening in de raad, en als

raad op onze taakinvulling en relatie naar het bestuur. Ook hierbij is het van groot belang dat we als raad een veilige en transparante omgeving creëren waarbij vertrouwen en respect centraal staan.

Tevens geven we met deze visie uitvoering aan ons eigen Reglement van de raad van commissarissen; waarin staat:

In een beleidsdocument wordt de visie neergelegd die de RvC heeft op het toezichthouden op de Stichting. De RvC beschrijft in de visie zijn rollen als werkgever, toezichthouder en klankbord en zijn taakuitoefening als intern toezichthouder.

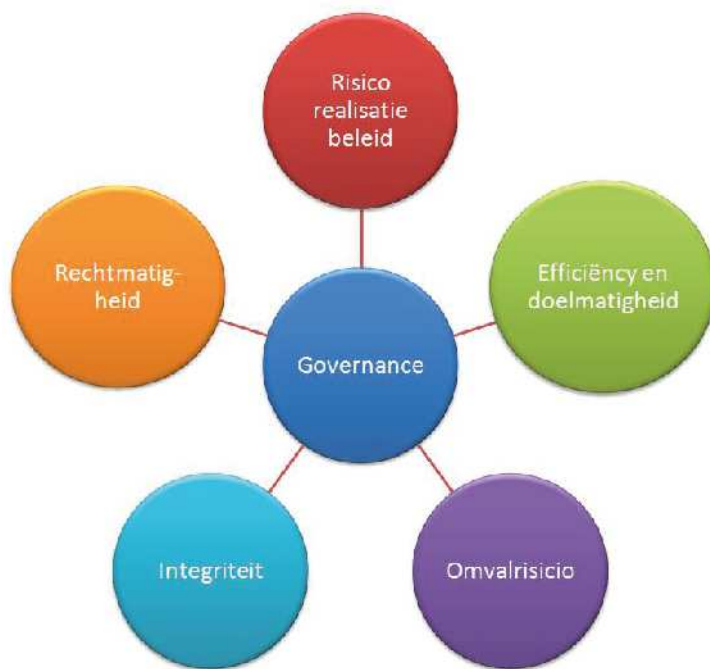
Artikel 7, lid 3 Reglement raad van commissarissen

Rol 1: Toezicht op bestuur; geen control zonder dialoog

“Bij een bestuurlijke beslissing kan je als commissaris natuurlijk heel snel een aantal dingen afvinken... Is er een strategie? Check! Worden er duidelijke doelen gesteld? Check! Is het beleid gecommuniceerd en past het ook nog allemaal binnen de budgettaire kaders? Dubbel check!... Maar goed toezichthouden betekent méér; je moet in verschillende fases ook de juiste dialoog met elkaar kunnen voeren. Dat vraagt om vertrouwen en openheid”.

Erika Diender- van Dijk (lid raad van commissarissen deltaWonen)

Als het gaat om de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategische keuzes, het beleid en de financiering houden wij als raad toezicht of het bestuur van deltaWonen de juiste en goed doordachte beslissingen maakt en handelt in het belang van de maatschappelijke missie, de organisatie en de betrokken belanghouders. Dat doen we in eerste instantie door te controleren of bestuurlijke besluiten voldoen aan wet- en regelgeving, aan de interne regels zoals die zijn vastgelegd in de verschillende statuten en reglementen en of het past binnen het lokale maatschappelijke kader en het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid. De Autoriteit Woningcorporaties benoemt in haar nota ‘Contouren van toezicht’, zes domeinen waarop zij de raden van commissarissen in het werkveld controleert (zie figuur 1). Deze domeinen nemen wij mee als de invalshoeken waarop we het bestuurlijk handelen minimaal willen beoordelen. Wij staan echter dicht bij de organisatie dan de Autoriteit Woningcorporaties en daarmee moeten wij eerder dan de Autoriteit kunnen inschatten of het beleid ook in de toekomst alle belangen blijft dienen en of het de organisatie financieel gezond houdt. We maken heldere afspraken over doelen en gewenste resultaten van beleid en besluit en – heel belangrijk- óók over de manier waarop we dat met elkaar doen (in het proces, én in gedrag en cultuur) Het toezichtskader dat wij hanteren zetten wij dan ook breder in dan alleen als controle-instrument; het is voor ons ook de basis om in de verschillende fases van besluit- en beleidsvorming de juiste vragen te kunnen stellen en de dialoog met elkaar aan te gaan. En daarmee is voor ons ook het verschil tussen controle en control gedefinieerd. Controle is het feitelijk checken op juistheid/compleetheid, is vaak cijfermatig en financieel van aard en gebeurt meestal achteraf. Control is het beheersen van de bedrijfsvoering. Door een vraagstuk goed te doorzien is het resultaat van handelen (of consequentie van een beslissing) beter te voorspellen. Controle maakt onderdeel uit van control, maar control behelst meer: het gaat hier ook om houding, gedrag en onderbuikgevoel. Control komt tot stand door het stellen van vragen en het voeren van de juiste dialoog. Die dialoog willen we echter wel effectief kunnen inzetten. De onderwerpen en gebeurtenissen waarop wij toezicht houden kennen vaak een complexe realiteit. Daarom worden dossiers voorbereid in de voorbereidende commissies (audit- en remuneratiecommissie) door de besluiten hier al te toetsen aan het toezichtskader. Daardoor is het mogelijk om de voltallige RvC vergaderingen te benutten voor een constructieve en bredere dialoog. Natuurlijk kunnen er situaties ontstaan waarin de volgorde van, of het accent op controle/control verschuift; Bij dossiers die meer beheer/beheersing, meer verantwoordelijkheid van de raad vragen, intensiveren we de dialoog waarbij we ratio en gevoel bij elkaar brengen. Zo stellen we onszelf in staat onze verantwoordelijkheid te nemen. De consequentie daarvan kan zijn dat we (soms) op een onderwerp wat ‘dichterbij’ komen’. Maar uiteindelijk betekent meer controle ook altijd meer dialoog.



Figuur 1: De zes domeinen van toezicht volgens Autoriteit Woningcorporaties

Rol 2: Klankbord bestuur; meerwaarde door openheid en vertrouwen.

“ ‘Proof of the pudding’ in het samenspel van Raad en Bestuur is om met klankborden het goede gesprek met elkaar te hebben. Twijfel leidt tot nadenken. Door openheid te creëren en vertrouwen te winnen ontstaat meerwaarde voor de gehele organisatie: maatschappelijk en financieel.”

Jan Veuger (lid raad van commissarissen)

De klankbord rol van de raad van commissarissen is bedoeld om de bestuurder te ondersteunen en kent twee elementen, namelijk reflectie en advisering. Beide elementen vragen om een open houding van zowel bestuurder als toezichthouder. Klankborden is een dialoog waarin ruimte is om zoveel mogelijk vragen te stellen. Want het gaat er niet alleen om wat de bestuurder doet en hoe hij het doet, maar juist ook waaróm de bestuurder iets doet.

In de klankbordrol van de raad, staat het waarom centraal. Door het stellen van waardevrije vragen bieden we elkaar bij het klankborden de kans om te reflecteren op eigen handelen en functioneren. Bij advisering en ondersteuning vindt het gesprek vaak juist plaats vanuit een mening, die tot stand is gekomen vanuit de eigen ervaring en expertise van de commissaris. Dit is de countervailing power van de raad voor het bestuur. De bestuurder heeft altijd de mogelijkheid om hier aanspraak op te maken door zelf om advies te vragen. De commissarissen kunnen de bestuurder ook ongevraagd van advies dienen. Een bestuurder is niet verplicht om het advies als zodanig uit te voeren. Maar als hij besluit om anders te handelen dan dat hem door de commissarissen is geadviseerd, bevragen we hem wel op zijn argumenten hiervoor. Als het voorkomt dat gewenste en afgesproken resultaat niet wordt bereikt omdat de bestuurder de adviezen niet heeft opgevolgd, ligt het in de verwachting dat wij randvoorwaarden zullen stellen bij besluiten (ja, mits... of, nee, tenzij...). In dat geval praten we echter niet langer over advisering of klankborden, maar over bepalingen waaraan de bestuurder móet voldoen. Hoewel daarmee het speelveld voor de bestuurder kleiner wordt, waken we ervoor dat de scheidslijn tussen besturen en toezichthouden blijft bestaan. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid van de corporatie en de uitvoering van de taken. De raad van commissarissen controleert in zijn rol als toezichthouder of dit gebeurt op basis van wettelijke regels, de gestelde kaders en het organisatiebelang. De mate van vertrouwen en openheid tussen de raad van commissarissen en het bestuur bepaalt de kwaliteit en meerwaarde van het klankborden. In het hele proces van klankborden vinden wij het daarom belangrijk om helder naar elkaar uit te spreken of het op dat moment gaat om waardevrij (of meningsvormend) bevragen, of dat het gaat om een advies, met al dan niet bindende voorwaarden.

Rol 3 Werkgever van bestuurder; de rode draad is transparantie

“De werkgeversrol gaat verder dan het belonen en beoordelen van de bestuurder. Het gaat ook om de relatie met de bestuurder. Is er wederzijds vertrouwen? Zijn de voorwaarden aanwezig waaronder de bestuurder goed kan functioneren? Dit vraagt een RvC die niet alleen kritisch, maar ook empatisch is en oog heeft voor de mens achter de bestuurder.”

Roland Takken (lid raad van commissarissen op voordracht van huurders)

Als het gaat om het contact tussen de raad en het bestuur, heeft de voorzitter van de raad van commissarissen een speciale rol. Zo is hij degene die de communicatie en de contacten coördineert, en bemiddelt wanneer nodig. Dit is enerzijds pragmatisch (de bestuurder heeft zo één aanspreekpunt binnen de raad), en anderzijds noodzakelijk. Als er spannende zaken spelen in relatie tot de raad, heeft de bestuurder iemand nodig waarmee hij kan sparren over het functioneren van de raad. Omdat de voorzitter verantwoordelijk is dat er binnen het team van commissarissen goed gewerkt wordt, is het is logisch dat hij deze rol van eerste sparringpartner voor de bestuurder vervult. Het spreekt voor zich dat deze rol nooit mag vertroebelen met de werkgeversrol van de raad van commissarissen!

Wij zijn als gehele raad van commissarissen verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering van het werkgeverschap van de bestuurder. De specifieke taken die hierbij horen zoals het selecteren, benoemen, belonen, beoordelen en eventueel schorsen of ontslaan van de bestuurder, zijn in eerste instantie (in de voorbereiding) belegd bij de leden van de selectie- en remuneratiecommissie. Zij voeren de werkgeversdialoog met de bestuurder en bereiden de jaarlijkse beoordelings- en beloningscyclus voor. De uitkomsten van de voorbereiding worden vóór de uitvoering altijd getoetst en besproken in de voltallige raad. Uit oogpunt van transparantie kan de voorzitter van de raad van commissarissen, nadrukkelijk géén voorzitter zijn van de selectie- en remuneratiecommissie. Hij maakt er wel deel van uit. Het functioneren van de bestuurder is mede afhankelijk van de kwaliteit waarmee de werkgeversrol wordt ingevuld en uitgevoerd en van de mate waarin er in de organisatie constructieve countervailing power georganiseerd is. Dit wordt bewaakt en besproken in de remuneratiecommissie. De voorzitter van de raad van commissarissen is eindverantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad; dus óók op het gebied van goed werkgeverschap. Daarom neemt hij wél deel aan de selectie- en remuneratiecommissie. Dit maakt de werkgeversdialoog inhoudelijk sterker; zowel over het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder als over het functioneren en de ontwikkeling van de raad als geheel. Bovendien vinden wij het als raad belangrijk dat de voorzitter van de raad gelijkwaardig deel uitmaakt van het team van commissarissen en dat besluiten worden genomen op basis van deze gelijkwaardigheid. Hierin heeft de voorzitter een belangrijke faciliterende, dienende rol

Rol 4: In verbinding met stakeholders; niet vanuit controle, maar voor kwaliteit.

“Om onze rol als toezichthouder goed te kunnen vervullen, moeten we aangehaakt blijven bij ontwikkelingen in de samenleving. Dat betekent dat we als commissarissen onze oren te luisteren leggen en kijken naar wat er in de omgeving gebeurt. Niet omdat we het moeten, maar omdat we het belangrijk vinden. En niet één keer per jaar, maar continue; wanneer we ergens lopen of iets lezen. We kijken, horen en voelen vanuit een oprechte belangstelling.”

Judy Braam (vicevoorzitter raad van commissarissen op voordracht van huurders)

Om een strategie te kunnen goedkeuren, beleid te kunnen beoordelen en bestuur te kunnen laten reflecteren, moet de raad van commissarissen kennis hebben van de stakeholders van en in de organisatie. Die kennis is in eerste instantie in de raad geborgd door de samenstelling en de profielen van de afzonderlijke commissarissen. Maar wij gaan een stapje verder: wij vinden het belangrijk om ons regelmatig zelf te laten voeden door de interne en externe stakeholders. Niet vanuit onze controlerende rol, maar wel om volledige verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor onze toezichthoudende rollen.

Als raad gaan we het gesprek aan met de Ondernemingsraad om te kunnen reflecteren op het beleid van het bestuur, maar ook om een goed beeld te krijgen van het functioneren van de bestuurder in de organisatie, waaraan we onze eigen waarneming en beoordeling kunnen toetsen. Om dezelfde reden

onderhouden wij ook regelmatig contact met de Centrale Bewonersraad. Om beleid en strategie te kunnen beoordelen op efficiëntie, resultaat en wenselijkheid vinden wij het belangrijk te weten wat er speelt onder (vertegenwoordigers van) huurders. Door brede ontmoetingen te faciliteren tussen raad, bestuur, MT, Ondernemingsraad en Centrale Bewonersraad werken we tevens aan transparantie en verbinding. In onze zelfevaluatie besteden we nadrukkelijk aandacht aan wat de interne organisatie ons meegeeft.

Ook oriënteren wij ons op wat er speelt onder de stakeholders in het lokale werkveld van de organisatie. Op de jaarlijkse deltaWonen stakeholders-events ontmoeten wij de belangrijkste belanghouders en gaan we met hen in gesprek over actuele onderwerpen en ontwikkelingen. In het publieke domein zien we de behoefte onder stakeholders toenemen om meer invloed te kunnen uitoefenen op de corporatie. In de Woningwet is die grotere invloed voor gemeenten en huurdersorganisaties al wettelijk vastgelegd. Wij zien deze maatschappelijke medezeggenschap als een verantwoording naar de samenleving. In ons toezicht bewaken en stimuleren we daarom de openstelling van de organisatie voor medezeggenschap en nieuwe samenwerkingsconstructies. Informele dialogen tussen de gemeenten, de bestuurder en de raad van commissarissen maken het voor alle betrokkenen mogelijk om kennis en ervaring uit te wisselen, die nodig zijn om aangehaakt te blijven op actuele ontwikkelingen en nieuw ontstane wensen en behoeften.

- Vastgesteld door RvC op 13 oktober 2017 -

