



Goud Wonen

**Visie op toezicht en bestuur
Raad van Commissarissen Goud Wonen
(ingående 1 januari 2023)**

Vastgesteld door de Raad van Commissarissen d.d. 13 april 2023

Inleiding

Met de invoering van de Woningwet per 1 juli 2015 is het 'speelveld' voor woningcorporaties veranderd. Dat heeft ook impact op de taak van commissarissen. In de Woningwet staat dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. Deze drie belangen kunnen door elk lid van de Raad van Commissarissen (RvC) verschillend geïnterpreteerd worden en de drie te behartigen belangen kunnen op gespannen voet staan met elkaar. Daarom is het wenselijk dat de RvC en het bestuur met elkaar het gesprek voeren over een visie op toezicht en bestuur.

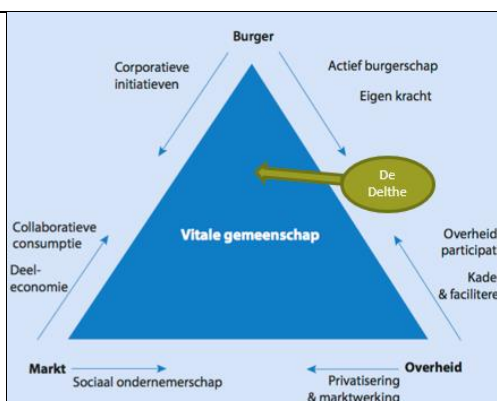
In de Governancecode woningcorporaties die per 1 mei 2015 van kracht is, is afgesproken dat corporaties een visie op toezicht en bestuur opstellen.

Naast een visie op toezicht en bestuur is van belang dat het intern en extern toetsingskader helder is voor de werking van good governance. Daarmee kunnen voorstellen van het bestuur worden getoetst en kan de besluitvorming worden onderbouwd. Dat intern en extern toetsingskader is ook in dit document opgenomen.

Positie van Goud Wonen

Onze visie op toezicht en bestuur hangt samen met onze visie op de rol en de positie van woningcorporaties. De RvC ziet Goud Wonen als een maatschappelijke onderneming gericht op het oplossen van volkshuisvestelijke vraagstukken binnen de lokale gemeenschappen van de sociale en kwetsbare doelgroepen. Daarover willen we ons ook verantwoorden. Daarnaast organiseren wij huurdersbetrokkenheid en leveren wij een bijdrage aan de leefbaarheid in de kleine kernen. Naast de belangen van de huurders hebben we als woningstichting ook een breder volkshuisvestelijk belang van overheden te bedienen. Met de gemeente identificeren we de volkshuisvestelijke opgave, maken we prestatieafspraken en aan het Rijk leggen we verantwoording af. Met marktpartijen en maatschappelijke organisaties werken we samen om onze innovatie en realisatiekracht te versterken in het belang van de huurders en de gemeenten. Daarbij staat de vraagbehoefte van de huurders, zoals het verbeteren van de samenwerking met zorg en welzijn, centraal. In de dynamiek van een vitale gemeenschap hebben we een aanjaagrol en werken we samen zonder de rol van de markt, de overheden en maatschappelijke organisaties over te nemen.

Goud Wonen is met haar kernactiviteiten gericht op huurders en woningzoekenden in de gemeente Eemsmond die op de corporatie zijn aangewezen voor een betaalbare, goed onderhouden en energiezuinige woning. De uitvoering van deze maatschappelijke taak moet op efficiënte en effectieve wijze gebeuren. Daar wordt op getoetst. Onze activiteiten zijn gericht op maatschappelijk rendement binnen de leefwereld van onze huurder: prettig thuis in een leefbare omgeving. Over onze prestaties leggen we verantwoording af aan onszelf, de huurders, de lokale samenleving en de Rijksoverheid. De markt biedt speelruimte, de



woningwet het handelskader. Voor de realisatie van de volkshuisvestelijke opgave werken we samen met marktpartijen maar we gaan ons niet gedragen als marktpartijen. Voor een optimale vitaliteit is een goede menging tussen burger, markt en overheid noodzakelijk.	
---	--

Als RvC van Goud Wonen hebben we te maken met afwegingen van meervoudige belangen. We werken binnen het handelingskader van de woningwet; we toetsen ons maatschappelijk ondernemerschap wat betreft efficiëntie, effectiviteit, risicobeheersing en continuïteit op een zakelijke, marktgerichte wijze en we willen het maatschappelijk rendement in de leefwereld van onze bewoners nadrukkelijk terugzien in onze activiteiten. De belangen van onze huurders en woningzoekenden zijn in de afwegingen het belangrijkste uitgangspunt. Hiernaast worden ook het algemeen belang, de lokale volkshuisvestelijke belangen en het belang van de continuïteit van de organisatie meegenomen in de afwegingen. Daarover voeren we met elkaar de dialoog.

Specifiek voor Goud Wonen

Naast deze algemene opgave voor de RvC spelen bij Goud Wonen nog andere factoren.

Goud Wonen exploiteert ruim 1300 sociale huurwoningen. Een kleine corporatie waarvoor dezelfde verplichtingen op het gebied van wet- en regelgeving en governance gelden als voor grote corporaties. Door deze kleinschaligheid staat Goud Wonen dicht bij de huurder en kan zij snel en adequaat reageren op hetgeen de huurder vraagt. De RvC heeft naast deze voordelen ook oog voor de mindere consequenties die deze kleinschaligheid met zich meebrengen:

- er is geen Ondernemingsraad. Overleg met een personeelsvertegenwoordiging betekent bij Goud Wonen contact met de individuele medewerkers;
- er zijn twee huurdersorganisaties. Huurdersparticipatie vraagt om een specifieke benadering.

Een deel van het woningbezit van Goud Wonen ligt in het aardbevingsgebied. Daardoor wordt Goud Wonen geconfronteerd met diverse belangrijke risico's ten aanzien van de waardering van het vastgoed en de toekomstige bedrijfsvoering. Herstel van aardbevings schade, versterking van het bezit, onzekerheid door wijzigende contourlijnen, moeizame trajecten met NAM, IMG, NCG en overheid: het vraagt veel van de organisatie.

In december 2022 is een intentieverklaring ondertekend met betrekking tot de opgave van collega corporatie Woongroep Marenland. De versterkingsopgave van Marenland is dusdanig groot, dat het niet mogelijk is om deze zelf uit te voeren. Vier corporaties, waaronder Goud Wonen, hebben aangegeven bereid te zijn het bezit van Marenland over te nemen, waarbij wordt uitgegaan van gebiedsgerichte verdeling. Met de intentieverklaring onderschrijven de betrokken corporaties dat ze bereid zijn om de opgave te verdelen en over te dragen. Doel van deze overdracht is het veiligstellen van de realisatie van de opgave van Marenland voor (toekomstige) huurders. Door de opgave te verdelen worden de organisatorische en financiële draagkracht van corporaties in de regio beter benut. De juridische verdeling staat gepland per 1 november 2023. Voor Goud Wonen gaat het om de overname van:

- 169 woningen
- 27 eenheden intramuraal (zorgcomplex);
- 10 garageboxen;
- 29 Parkeerplaatsen.

Vertrouwen als uitgangspunt voor toezicht en bestuur (governance)

De RvC kiest bij de invulling van het governancemodel nadrukkelijk voor handelspraktijken gebaseerd op vertrouwen, toegankelijkheid en begrip. Voor de leden van de RvC zijn de formele rollen van interne toezichthouders zoals aangegeven in de Governancecode helder (toezicht houden, sparringpartner zijn en goed werkgeverschap nastreven). Voor de RvC-leden zijn de rollen allemaal evenveel van belang. Voor de uitvoering van deze rollen is echter vertrouwen nodig tussen de RvC-leden onderling en tussen de RvC-leden, de directeur-bestuurder en de medewerkers. Vertrouwen is in de ogen van de RvC-leden een relationeel begrip, iets wat samen opgebouwd moet worden. Het gevoel van vertrouwen wordt opgebouwd door transparantie en vakmanschap. Het is gebaseerd op plezierige communicatie, het vroegtijdig bespreken van zaken en een positief onderbuik gevoel. Vertrouwen is een gevoel, welke gecombineerd wordt met deskundigheid en regie. Vertrouwen geven is iets los durven laten, waarbij het gevoel ontstaat dat kwesties bij degene aan wie vertrouwen wordt toegekend, in goede handen zijn. Voor de toetsing daarvan is en blijft de controlerende rol van de RvC van belang en zal ook als zodanig door de RvC worden ingevuld.

De RvC-leden zijn aanspreekbaar, staan op gepaste afstand en handelen met betrokkenheid waarbij zij zorgen dat de directeur-bestuurder in positie blijft en dat de leden van de RvC niet op die stoel gaan zitten. Richting de organisatie, de nog op te richten huurdersorganisatie en andere stakeholders stellen zij zich open op, waarbij zij wel enige terughoudendheid qua operationele en tactische verantwoordelijkheid zullen tonen.

De RvC leden realiseren zich dat Goud Wonen opereert in een maatschappelijke omgeving waarin huurders en stakeholders nadrukkelijke verwachtingen hebben, niet alleen zakelijk maar ook in moreel opzicht. Dat vraagt om morele sensitiviteit. Sommige gedragingen kunnen niet, sommige wel en bij twijfel is afstemming met elkaar nodig. De RvC zal het moreel kompas borgen en 'afwijkend gedrag' van de directeur-bestuurder of individuele leden van de RvC agenderen en met elkaar bespreken. Tevens zullen zij dit onderwerp jaarlijks met de medewerkers bespreken.

Betrokkenheid met distantie en de meerwaarde van de RvC

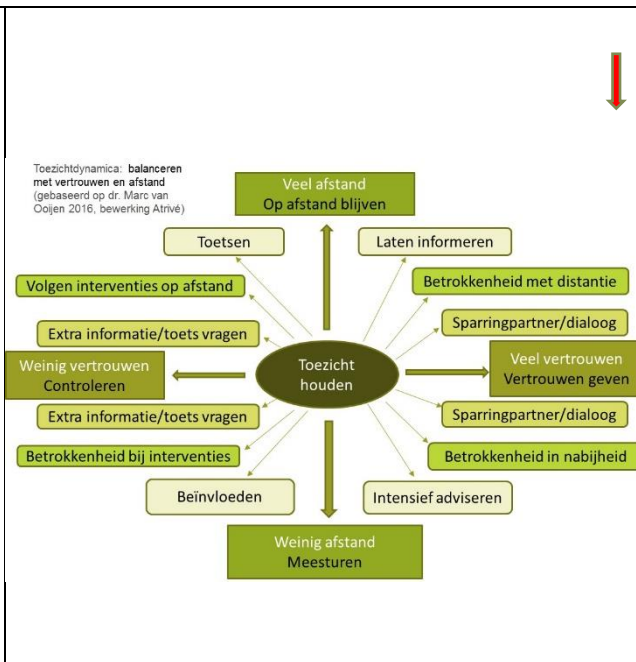
De RvC ziet zijn meerwaarde in de rolinvulling als volgt:

- interne sparringpartner voor het bestuur;
- waarborgen van de belangen van de huurders;
- toezichthouden op de besluiten van de directeur-bestuurder en de gevolgen daarvan;
- aanspreekbaar zijn voor de medewerkers indien nodig;
- invulling geven aan de statutaire bevoegdheden welke gebaseerd zijn op goed governance.

De RvC vindt de controlerende rol heel belangrijk, zeker gezien de positie waarin de organisatie (midden in de kleine woonkernen) zich bevindt. Hierbij vindt de RvC het belangrijk om op een gepaste afstand te blijven. Als sparringpartner dient de RvC met name te werken op strategisch niveau.

De RvC wil zich als volgt positioneren:

In de dynamiek van het toezicht (toezicht dynamica) is in de huidige situatie het vertrouwen groeiende en de afstand nog beperkt. De RvC gaat verder werken vanuit vertrouwen en wil dit in beginsel op gepaste afstand uitoefenen. De RvC wil het aantal vergaderingen structureren volgens de planning- & controlcyclus. Dit komt neer op ten minste zes vergaderingen per jaar. Van de afzonderlijke leden van de RvC wordt verwacht dat zij vanuit een kritische houding en een maatschappelijke betrokkenheid op een deskundige en integere wijze toezicht houden. Vanuit onafhankelijkheid zullen zij elkaar aanvullen in een open groepsdynamiek.



Specificatie rol en rolinvulling RvC:

Rol RvC-leden	Houding RvC-leden: werken vanuit vertrouwen
<p>Toeziendhoudende en controlerende rol (bewaken uitvoering conform ondernemingsplan; continuïteit bewaken; onafhankelijkheid; oog voor externe legitimering; benaderbaar voor medewerkers, specifiek voor de financieel medewerker).</p>	<p>Kritische houding, kritische vragen stellen. Op constructieve wijze luis in de pels zijn richting de directeur-bestuurder. Toetsen op aannemelijkheid behaalde resultaten en bevindingen van de medewerkers. Actief zijn in het ophalen van signalen.</p>
<p>Sparringpartner rol (klankborden met de directeur-bestuurder; aanscherpen beleid en uitvoering. Bespreken van het stakeholder management en de invulling van de relatie met de organisatie, huurdersorganisatie, gemeente en andere stakeholders).</p>	<p>Goed samenspel tussen RvC-leden onderling en richting de directeur-bestuurder. Positief kritisch opereren. De eigen waarnemingen van RvC-leden ten aanzien van de relatie met de organisatie, de huurdersorganisatie, de gemeente en andere stakeholders, bespreken. Zorgen dat het publieke belang niet wordt verwaarloosd.</p>
<p>Werkgever rol (ruimte bieden, draagvlak vergroten, zorgen dat de directeur-bestuurder de rol kan vervullen en afspraken maakt over gewenste resultaten en persoonlijke ontwikkeling). Zorgen voor countervailing power in de organisatie</p>	<p>Zorgen voor een veilige, constructieve sfeer waarin de directeur-bestuurder optimaal de taken kan uitoefenen. Ondersteuning van de positie van de directeur-bestuurder zowel intern als extern. Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en erop toezien dat deze ook in de organisatie worden gehouden</p>

<p>Moreel kompas bieden, elkaar uit de comfort zone halen en voorkomen dat een RvC-lid of de directeur-bestuurder te dominant wordt. Alert zijn op integriteitskwesaties. Van de voorzitter mag worden verwacht dat hij het voortouw neemt.</p>	<p>Elkaar aanspreken op gedrag en houding. Kritische zelfevaluaties (periodiek onder externe begeleiding) waarin de effectiviteit van de groepsdynamiek aan de orde komt maar ook de individuele rolinvulling en ontwikkelpunten van de RvC-leden en integriteitsvraagstukken.</p>
---	--

Om de rol als RvC goed te kunnen invullen zal de RvC zichzelf ook voorzien van informatie, reflectie en verantwoording. Daarvoor worden de volgende acties ondernomen:

1. er is één keer per jaar overleg met de huurdersorganisaties. Daarbij wordt zo nodig informatie ingewonnen over de ervaringen die de huurdersorganisaties met de organisatie heeft;
2. de RvC informeert zichzelf door middel van het organiseren van een jaarlijkse thematische bijeenkomst voor stakeholders;
3. jaarlijks wordt een zelfevaluatie uitgevoerd (eens in de twee jaar onder externe begeleiding);
4. de RvC legt over zijn eigen activiteiten verantwoording af in het jaarverslag van Goud Wonen;
5. zichzelf van (regionale) informatie voorzien.

Visie op bestuur

De directeur-bestuurder is de statutair bestuurder en deze “bestuurt de organisatie”. Er wordt gewerkt vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie, die zijn vastgelegd in het ondernemingsplan. Er wordt intern verantwoording afgelegd aan de RvC.

Houding en rolinvulling directeur-bestuurder

Van de directeur-bestuurder wordt vanuit het good governance principe verwacht dat vanuit de eigen professionaliteit en verantwoordelijkheid, zelfstandig de doelstellingen van Goud Wonen worden gerealiseerd. Daarbij worden nadrukkelijk de belangen van huurders, woningzoekenden en overige stakeholders meegewogen en wordt rekening gehouden met de volkshuisvestelijke opgave van de organisatie (overeengekomen met de Gemeente). De RvC verwacht dat leiderschap wordt getoond in het aanpakken van vraagstukken van huurders en stakeholders en dat daarvoor erkenning en waardering wordt verkregen van klanten en stakeholders.

Er wordt een professionele, effectief en efficiënt functionerende werkorganisatie ingericht met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Er wordt belang gehecht aan het stimuleren van een veilige werkomgeving en het aanzetten tot persoonlijke ontwikkeling. De RvC, zowel collectief als de commissarissen individueel, functioneert op dit aspect als klankbord.

De RvC wordt actief geïnformeerd over de werkelijke situatie en risico's en problemen worden tijdig (h)erkend en gemeld. De informatie die wordt verstrekt is vanzelfsprekend feitelijk juist en zo volledig als nodig is. De RvC wordt hoofdzakelijk over strategische aangelegenheden geïnformeerd waarbij de actualiteit van onderwerpen steeds wordt overwogen. Hierbij vertonen alle betrokkene een zekere mate van rolvastheid.

Beoordeling directeur-bestuurder

Jaarlijks worden op basis van het geformuleerde beleid de resultaten van het functioneren beoordeeld. Daarvoor hanteert de RvC onder andere de volgende ijkpunten:

- het dragen van de integrale bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opdracht van Goud Wonen;
- stabiliteit en vertrouwen in Goud Wonen;
- de behaalde resultaten zoals beloofd en overeengekomen in het ondernemingsplan;
- de financiële stabiliteit en beheersing van de risico's om blijvend te kunnen investeren in betaalbare en kwalitatief goede woningen;
- het goed functioneren als leider, externe vertegenwoordiger en boegbeeld van de organisatie: erkenning en waardering door klanten en stakeholders.

Goed werkgeverschap RvC

De RvC is verantwoordelijk voor goed werkgeverschap. Dat betekent dat naast de formele arbeidsrechtelijke zaken de RvC ook een zorgplicht heeft ten aanzien van de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van de directeur-bestuurder. De RvC en de directeur-bestuurder checken periodiek de arbeidsomstandigheden en het (wederzijds) welbevinden. De voorzitter van de RvC heeft hierin een initiërende en controlerende rol. Daarnaast vindt jaarlijks in het kader van functionering en beoordeling een gesprek plaats over de geleverde en de te leveren prestaties en over de persoonlijke ontwikkeling en ontwikkelingsbehoefte.

Goud Wonen is lid van Aedes en de ontwikkelingen in de branche dienen te worden gevolgd. Daarnaast zijn de leden RvC lid van de VTW. Een ieder houdt zich aan de richtlijnen van beide brancheorganisaties zoals op het gebied van Permanente Educatie, governance en beloning.

Gezien de beperkte omvang van de organisatie wordt samenwerking met een andere corporatie of corporaties actief opgezocht. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijk deskundigheid in te huren voor gemeenschappelijke vraagstukken, onderlinge vervanging, "leentjebuur" spelen etc.

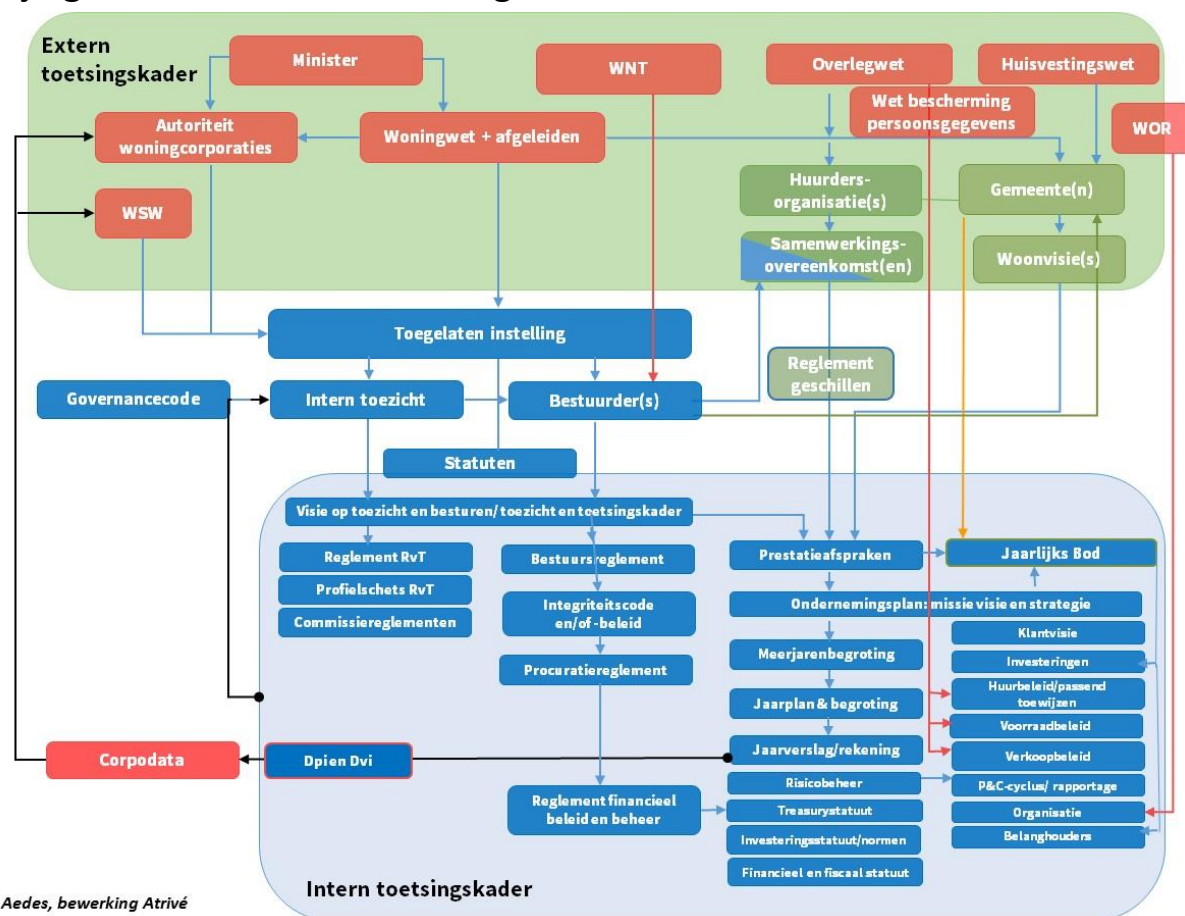
Intern en extern toetsingskader

De RvC heeft als belangrijke en steeds terugkerende taak het impliciet en expliciet goedkeuren van die besluiten van de directeur-bestuurder zoals die in de statuten zijn verwoord. Impliciet waar de directeur-bestuurder zich verantwoordt over het gevoerde beleid en de effecten ervan en expliciet wanneer het besluiten betreft die om voorafgaande goedkeuring van de RvC vragen. Deze impliciete en externe goedkeuring verleent de RvC door voorgelegde besluiten te toetsen op basis van interne en externe parameters: het interne en externe toetsingskader.

De hier beschreven kaders spitsen zich toe op de 'hardware' van het toezicht houden. De RvC van Goud Wonen realiseert zich dat goed toezicht ook vraagt om stilstaan bij vertrouwen, congruentie van gedrag en (zelf)reflectie. Deze 'soft controls' (gedragsaspecten en intuïtie) zal de RvC dan ook door laten klinken in het 'harde kader van het toezicht'. Het intern en extern toetsingskader vormt een belangrijke leidraad in de vormgeving van het toezicht- en toetsingsproces van de RvC. Bij de beoordeling van documenten en voorstellen is het van belang om te weten wat de 'formele' context is van het betreffende punt. Dat zal in een oplegger worden aangegeven door het bestuur.

Het extern toetsingskader vormt dus het kader waarmee de RvC toezicht gaat houden. Daaronder vallen onder andere de Woningwet, de parameters gericht op de financiële positie zoals die door het WSW zijn gesteld en de vigerende Huisvestingswet. Het intern toetsingskader biedt een overzicht van de indicatoren, criteria en normen waaraan de activiteiten en de prestaties van de organisatie worden getoetst in relatie tot de doelen en de strategie. Denk aan het ondernemingsplan, de prestatieafspraken met gemeente en huurdersorganisatie en de governance documenten zoals het reglement financieel beleid en beheer. Onderstaand staat een overzicht van de onderdelen waaruit het externe en interne toetsingskader bestaat. In bijlage 1 volgt een toelichting op enkele onderdelen. Jaarlijks wordt het kader geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Bijlage 1: toezicht- en toetsingskader



Extern toetsingskader

Zoals elke toegelaten instelling dient Goud Wonen zich aan de vigerende Woningwet (momenteel juli 2015, Veegwet 2017) te houden. Daarnaast vormen het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV 2015), de Aedescode (2011), de Governancecode Woningcorporaties (2015), Reglement deelname WSW en de Wet Normering Topinkomens onderdelen van het externe toetsingskader voor toegelaten instellingen. Een corporatie valt net als elke andere onderneming onder allerlei wetten en regels, zoals Milieuwetgeving, fiscale wetgeving en sociale wetgeving. Ook dit is onderdeel van het externe toetsingskader. In deze bijlage gaan we alleen in op de voor de branche specifieke wet- en regelgeving. Ook de woonvisie van de gemeente Eemshoek is kaderstellend voor de volkshuisvestelijke opgave van de corporatie. De corporatie maakt op basis van de woonvisie samen met de gemeente waarbinnen de corporatie werkzaam is, en de (indien aanwezig) bewonersorganisatie, prestatieafspraken.

Intern toetsingskader

Het interne toetsingskader bestaat onder andere uit het stelsel van statuten en reglementen dat door Goud Wonen is opgesteld, waarbij een aantal al dan niet dwingende richtlijnen en voorschriften (wettelijk bepaald of gebaseerd op de bedrijfstakcodes) is gevolgd. Streven is ook een samenwerkingsovereenkomst met de (nog op te richten) huurdersorganisaties als een toetsingskader te gaan hanteren.

Goud Wonen beschikt over een Integriteitscode en Klokkenuidersregeling. In de Integriteitscode staat beschreven welke regels worden gehanteerd om de integriteit van de corporatie te bevorderen en te waarborgen. De Klokkenuidersregeling bepaalt hoe integriteitschendingen en andere misstanden kunnen worden gemeld en hoe de behandeling daarvan plaatsvindt.

De resultaatsafspraken tussen de directeur-bestuur en de RvC is onderdeel van het toetsingskader. Deze resultaatsafspraken zijn gekoppeld aan het ondernemingsplan en financieel vertaald in de jaarlijks op te stellen begroting. De realisatie wordt gemonitord door periodieke rapportages en (mondeling) in de RvC vergaderingen. Jaarlijks vindt een beoordelingsgesprek plaats.

Met de meerjarenbegroting worden de toekomstplannen van Goud Wonen en de invloeden van positieve of negatieve externe ontwikkelingen financieel inzichtelijk gemaakt. Indien nodig worden deze tussentijds bijgesteld. Deze worden verantwoord middels de dVi en doorgerekend voor de komende jaren in de dPi.

Toetsingsnormen

In het Reglement financieel beleid en beheer en de onderliggende reglementen zijn financiële ratio's vastgesteld waarop investeringen worden getoetst. De concrete toetsingsnormen worden vooraf met de RvC besproken waarna deze in de begroting worden vastgesteld.

Niet financiële toetsingsnormen

De niet financiële toetsingsnormen vloeien voort uit de ondernemingsstrategie. Daarin worden kpi's/ratio's vastgesteld ten aanzien van onderstaande aspecten. De toetsingsnormen worden jaarlijks vastgesteld in het jaarplan.

Ratio	Norm
Toetsingskader strategie (vastgelegd in het ondernemingsplan) (afwijkingen zijn indien beargumenteerd mogelijk bij zichtbare maatschappelijke meerwaarde)	
Beschikbaarheid	Gelijke en voldoende slaagkansen
Betaalbaarheid	Passende prijs en woonlasten voor de doelgroep van beleid
Tevredenheid klanten	Minimaal KWH normen
Innovatie en vastgoedtransformatie (vastgelegd in meerjarenbegroting)	
Verduurzaming	
Wonen en zorg	
Intern perspectief: betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers	
Betrokkenheid medewerkers	
Ontwikkeling medewerkers	
Stakeholdersperspectief: resultaten prestatieafspraken	
Resultaten prestatieafspraken	

Informatieprotocol

De informatievoorziening richting de RvC bestaat uit duidelijke en overzichtelijke notities. Deze worden vergezeld van een oplegnotitie waarin wordt aangegeven wat de status van de informatie is, wat daarbij de relatie met het toezicht- en toetsingskader is, welk besluit wordt gevraagd en wat daarbij de impact is zowel financieel, organisatorisch als maatschappelijk. Daarnaast wordt de RvC conform de PDCA-cyclus voorzien van een voortgangsrapportage waarbij ook wordt verwezen naar de kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren.

De RvC toetst de informatie onder meer bij de externe accountant, de financieel medewerker, de personeelsleden, de (nog op te richten) huurdersorganisatie en de externe stakeholders. Daarnaast wordt informatie getoetst aan externe ontwikkelingen en bieden de jaarlijkse externe benchmark en de periodieke (vierjaarlijkse) visitatie ook een beeld van de maatschappelijke prestaties.

Communicatie

De leden van de RvC doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de RvC. Hetzelfde geldt voor uitspraken over de organisatie. De voorzitter van de RvC is het aanspreekpunt van de RvC, de directeur bestuurder is dit voor de organisatie.