

November 2020

## **Toezichtvisie, toezicht- en toetsingskader van Raad van Commissarissen en Bestuurder van Mijande Wonen**

### **INLEIDING**

In 2017 heeft Mijande Wonen een visiedocument opgesteld waarin de visie op het toezicht is verwoord en de hierbij behorende kaders. Dit visiedocument heeft voor RvC en voor de bestuurder, gewerkt als houvast. Het visiedocument verwoordt de governance bij Mijande Wonen. In de eerste jaren van de herziene Woningwet van 2015 was Mijande Wonen, zoals vele corporaties in Nederland, zoekende naar het 'goed doen' van deze fors herziene regelgeving. Nu zijn we vijf jaar verder en willen we meer aandacht voor 'de goede dingen'.

De RvC heeft hiervoor de nieuwe Governancecode Woningcorporaties 2020 met de bestuurder, het Management Team en met externe begeleiding ter hand genomen. Deze code is opgesteld aan de hand van vijf principes die een bijdrage leveren aan goed bestuur en goed toezicht, zodat de volkshuisvesting in het algemeen en de (toekomstige) huurders in het bijzonder gediend worden. De Governancecode is geschreven rondom principes, die ingekleurd worden binnen de gehele organisatie en binnen de context van het werkgebied van Mijande Wonen. Het zijn dus geen regels die we met elkaar kunnen afvinken, maar principes die invulling behoeven, zodat de hele organisatie zich kan gedragen zoals wij dat hebben afgesproken en waarover wij ook verantwoording afleggen.

De principes zijn:

- 1) Leden van het bestuur en de RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.
- 2) Het bestuur en de RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
- 3) Het bestuur en de RvC zijn geschikt voor hun taak.
- 4) Het bestuur en de RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.
- 5) Het bestuur en de RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.

De Governancecode is ingericht met een mate van eigen verantwoordelijkheid vanuit het principe van 'pas toe of leg uit'. In de praktijk zijn vele onderdelen van de vijf principes geen keuze, maar een gedeelde norm voor de hele branche. Deze toezichtvisie moet u dan ook lezen met de Governancecode in het achterhoofd. Diverse onderdelen van de principes zijn zo onomstreden dat zij geen nadere toelichting behoeven; denk bijvoorbeeld de bepaling 1.4: 'De corporatie onderneemt eerlijk, oprecht en transparant'.

Vriezenveen, 3 december 2020 M. Maatman, directeur-bestuurder

R. Verkerk, voorzitter RvC

.....

.....

## TOEZICHTVISIE

### **Principe 1: Leden van het bestuur en de RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.**

Voor de bestuurder en de RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om een organisatie met een integere en open cultuur, waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. De bestuurder is hiervoor eindverantwoordelijk en de RvC ziet hierop toe. Zij vervullen daarbij samen een voorbeeldfunctie voor zowel Mijande Wonen als voor de collega's in de sector.

Het bestuur van en het toezicht op Mijande Wonen treedt soms in de valkuil van het overmatig beoordelen van financiële en andersoortige rapportages over het verleden. Meestal richten deze rapportages zich op de continuïteit van de organisatie. Dat moet ook, maar bestuur en toezicht wil zich grotendeels op de maatschappelijke prestaties richten. Daarbij hoort dat alle leden gebruik maken van zelfreflectie in de beeldvorming en het beoordelen van de informatie. Bij de besluitvorming moet er vooral focus zijn op lange termijn effecten. Om deze cyclus van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming goed uit te voeren, schuwen de bestuurder en de RvC stevige gesprekken op het passende (boardroom) niveau niet.

Het gewenste gedrag van Mijande Wonen moet gebaseerd zijn op respect voor de medemens. Hierbij is het nodig dat zowel de RvC als de bestuurder leiderschap en onafhankelijk gedrag tonen, ook in kleine dingen. Mijande Wonen werkt professioneel, in een 'warme' omgeving en dat hoort zo, onder de voorwaarde dat dilemma's open besproken worden. Daardoor ontstaat de ruimte voor een gedeeld moreel kompas. De RvC en de bestuurder geven hierbij het voorbeeld door in de agenda ruimte te scheppen voor het delen van de (governance) dilemma's. Binnen de organisatie wordt ook hard gewerkt aan het bespreken van morele dilemma's. Zowel bestuur, toezicht, MT als de overige medewerkers werken samen aan het openlijk bespreken van gewoontes.

#### Rolverdeling:

De RvC vindt het zijn opdracht om een kritische dialoog aan te gaan met het bestuur over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's, resultaten en hun onderlinge samenhang. Waar het bestuur beleid maakt door te besturen en beheersen, zorgt de RvC voor toetsing en bewaking, en vraagt zo nodig bij te sturen. De RvC houdt toezicht, maar wil ook vooruitkijken en actief een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van de volkshuisvestelijke belangen in de regio. In die zin vullen de klankbordrol en de toezichtrol elkaar aan. Evengoed kan de RvC kritisch zijn bij de uitvoering van een strategisch onderdeel waar zij vooraf bij betrokken is.

De RvC staat de bestuurder gevraagd en ongevraagd terzijde als (adviserend) klankbord, is betrokken bij belangrijke besluiten (goedkeuringsrechten) en vervult de werkgeversrol voor de bestuurder. Het schakelen tussen deze rollen is een dynamisch proces, waarbij de RvC streeft naar het juiste evenwicht. Enerzijds krijgt de bestuurder vertrouwen en ruimte om haar bestuurderstaken uit te oefenen, binnen de visie, missie en strategische koers van de corporatie, anderzijds houdt de RvC daarbij voldoende de vinger aan de pols. Hierbij hoort een goede informatievoorziening door de bestuurder aan de RvC en een wederzijdse open houding tussen bestuurder en RvC.

*Werkgever:* De bestuurder bestuurt de organisatie. Zonder uitstekende bestuurder kan de organisatie haar doelstellingen niet verwezenlijken. De RvC draagt dan ook zorg voor een adequate inrichting van de topstructuur van de organisatie. De RvC ziet erop toe dat de bestuurder naar behoren functioneert (onder andere een bij de organisatie passende bestuursstijl en –cultuur hanteert) en werkt aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling en opdracht van Mijande Wonen. De RvC realiseert zich daarbij dat goed bestuur voor een groot deel niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar draait om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en

discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden. De RvC zal de gesprekscyclus zodanig inrichten dat ook invulling wordt gegeven aan de zachte kant. Tevens kan de RvC bij haar oordeel over het functioneren van het bestuur, ook informatie van derden betrekken (bijvoorbeeld MT en OR of stakeholders).

*Toezichthouder:* De toezichthoudende rol betreft informatie verwerven, vragen stellen en indien nodig interveniëren. Het toezicht vindt deels vooraf plaats en is dan gericht op strategie, voornemens, besluiten en risicobeheersing, maar het toezicht kan ook achteraf en is dan gericht op het monitoren van de uitvoering van beleid, besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie.

*Klankbord:* In zijn rol als klankbord voor de bestuurder is de RvC verantwoordelijk voor;

*\* het reflecteren met de bestuurder over de strategie in relatie tot de omgeving.*

*\* het reflecteren met de bestuurder bij omvangrijke operationele beslissingen, zoals het doen van omvangrijke investeringen.*

*\* het ondersteunen van de bestuurder bij strategische beslissingen.*

*\* het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de bestuurder.*

### **Principe 2: Het bestuur en de RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.**

De bestuurder is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties, inclusief de daarbij behorende strategische keuzes. Deze verantwoording is primair gericht op de bewoners, de gemeenten en andere maatschappelijke organisaties. Alleen met een open en transparante houding hierbij continueert het vertrouwen in Mijande Wonen. Bij deze houding hoort een heldere rolverdeling tussen de bestuurder en de RvC. De bestuurder is verantwoordelijk voor het behalen van de (maatschappelijke) resultaten en de RvC legt verantwoording af over het gevoerde toezicht.

De RvC wil actief werken aan de aanspreekbaarheid van het toezicht. Daarvoor vergadert de RvC (indien mogelijk) op wisselende locaties en bezoeken de leden diverse bijeenkomsten van bewoners, stakeholders en medewerkers. Hierbij zoeken de afzonderlijke RvC leden actief contact om te luisteren naar informatie, sfeer en gevoelens. Bestuurder en RvC willen expliciet de maatschappelijke prestaties van Mijande Wonen bespreekbaar maken en ook elkaar aanspreken op ingewikkelde of gevoelige zaken. Het vraagt durf om de waarheid te spreken of te willen horen.

### **Principe 3: Het bestuur en de RvC zijn geschikt voor hun taak.**

Dit principe wordt met wel 30 bepalingen omschreven in de Governancecode, aangezien de maatschappelijke opdracht van Mijande Wonen vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. De samenstelling van de RvC moet mede om deze reden divers zijn, zodat de leden elkaar en de bestuurder kunnen aanvullen en scherp houden.

De RvC is verantwoordelijk voor de benoeming en het begeleiden van de bestuurder. De bestuurder heeft haar eigen verantwoordelijkheden in het bijhouden van de competenties en voor het zuiver houden van de (schijn van verstrengeling van) belangen. Dat geldt ook voor de RvC leden. Hierover wordt transparant gerapporteerd, bijvoorbeeld aan de hand van het toetsingskader.

Het samenspel van RvC en bestuurder is gestoeld op wederzijds en passend tegenwicht. Tegenwicht ontstaat door tijd te nemen voor dialoog en het geven (en ontvangen) van feedback. Bestuurder en RvC willen openlijk met elkaar sparren en zo kracht en tegenkracht in harmonie brengen. Goed sparren en elkaar begrijpen begint bij interesse en respect voor de individuele drijfveren. Bestuurder en RvC bespreken regelmatig zowel de kracht van het individu als ook van het team.

Mijande Wonen wil met de bovenstaande competenties in een open, persoonlijke relatie treden tot de externe stakeholders en externe toezichtpartners. Iedereen moet kunnen zien dat de governance bij Mijande Wonen professioneel georganiseerd is en dat het toezicht op orde is.

#### **Principe 4: Het bestuur en de RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.**

Mijande Wonen zorgt voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met (vertegenwoordigers van) de huurders en met de gemeenten Dinkelland en Twenterand vastgesteld. Dit vindt plaats met lokale prestatieafspraken en andere documenten. Daarnaast heeft Mijande Wonen oog voor andere belanghebbende partijen en staat ze open voor feedback en discussie over de keuzes voor de inzet van maatschappelijke middelen. Dit vindt bijvoorbeeld plaats bij het opstellen van het ondernemingsplan. Een ander voorbeeld is regelmatig contact met de Ondernemingsraad.

Aan de hand van een overzicht met belanghebbende partijen, worden daarbij behorende bijeenkomsten georganiseerd. De RvC wil zorgen dat de leden voeling houden met de lokale gemeenschap in het algemeen en de genoemde doelgroepen in het bijzonder, naast hun eigen netwerk in de samenleving.

De RvC en de bestuurder realiseren zich dat het belangrijk is dat elk een eigen rol en verantwoordelijkheid heeft in deze dialoog. RvC en bestuurder waken hierbij dat zij rolvast acteren. Als voorbeeld hiervoor wil de RvC waken om 'voor de voeten te lopen' van de bestuurder, terwijl zij tegelijk inhoudelijke gesprekken willen over 360 graden feedback vanuit de buitenwereld over het functioneren van de bestuurder. Een andere inkleuring van de genoemde rolvastheid heeft te maken met de houding van de RvC. Bij Mijande Wonen willen de RvC leden niet 'actief netwerken'. Zij stellen zich bij (externe) bijeenkomsten luisterend en vragend op in plaats van 'te zenden' over het beleid van Mijande Wonen. Het doel is dat de RvC aanspreekbaar is op het uitgevoerde toezicht op Mijande Wonen.

Mijande Wonen wil nadruk leggen op een dialoog over de volkshuisvestelijke opgave, met daarbij extra aandacht voor de belangen van de toekomstige huurders.

### **Principe 5: Het bestuur en de RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.**

Mijande Wonen heeft te maken met (financiële) risico's, zoals elke corporatie. De bestuurder is verantwoordelijk voor een goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen, maar ook om maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de organisatie.

In 2020 volgt de uitwerking van het punt risicobeheersing binnen Mijande Wonen, wat beschreven staat in het Management Control Framework. De RvC heeft aandacht en tijd voor dit onderwerp. Het doel is dat Mijande Wonen op eenzelfde 'volwassen' manier blijft omgaan met beleid rondom risico's en het inzicht op de beheersing ervan. Het gaat immers niet om de tekst, maar om de verwevenheid van risicobeheersing in alle activiteiten van Mijande Wonen. De bestuurder en alle medewerkers moeten zich hiervoor verantwoordelijk voelen en de RvC ziet toe dat deze risicobeheersing doordringt 'tot in de haarvaten' van de organisatie. Dit toezicht komt onder andere tot stand in formele én informele gesprekken met medewerkers, zoals bij principe 2 beschreven. Tegelijk zal de bestuurder actief de RvC benaderen als er vragen zijn over de risicobeheersing en eventueel hun expertise willen inzetten.

### **Visie op leiderschap:**

Leiderschap gaat als een rode draad door de vijf principes heen. Leiderschap is geen memo, maar een houding, zowel van de bestuurder, van de managers als van de RvC leden. De bestuurder neemt hierin het voortouw met de onderstaande begrippen:

- Zingeving  
Zingeving gaat over de Waarom vraag. Waarom doet Mijande Wonen wat ze doet? Waarom doen we het op deze manier? Met welk doel doet Mijande Wonen iets, waar draagt het aan bij?
- Kennis  
Kennis gaat over de benodigde diepgang in het acteren. Elke medewerker (en toezichthouder) wordt geacht zijn of haar vak te verstaan, ongeacht de positie in de organisatie. Kennis gaat niet alleen over vakinhoudelijke kennis, maar ook kennis over de collega's (wees een team) en kennis over jezelf (wees authentiek).
- Vertrouwen  
Bij Mijande Wonen gaan we uit van vertrouwen in jezelf, in elkaar, in de klant en in de belanghebbers. Natuurlijk kan vertrouwen wel eens beschadigd raken, maar dan willen wij het onderscheid maken in diverse soorten en niveaus van vertrouwen, zodat het geen zwart-wit denken wordt.
- Aandacht  
Bij Mijande Wonen besteden wij aandacht aan de gemeenschap, de huurders en de collega's. Daarbij vragen wij aandacht voor het 'niet-vertelde verhaal'. Aandacht voor het 'niet-vertelde verhaal' betekent dat we (durven) doorvragen en het oordeel (durven) uitstellen. Alleen dan worden we bewust van 'onderstromen', die anders niet boven water komen. Als voorbeeld hiervoor vragen wij aandacht voor flauwe grappen of opmerkingen over (culturele) gevoeligheden/minderheden.

## **TOEZICHT- EN TOETSINGKADER**

Voor het kader wordt verwezen naar het Management Control Framework (d.d. 16 juni 2020) inclusief bijbehorend Intern beheerskader, waarbij verwezen wordt naar de laatste versie. De eerste versie stamt van 16 juni 2020. Deze wordt vier keer per jaar herzien. Minimaal 2x per jaar volgt een geactualiseerde versie op de website van Mijande Wonen.