

STICHTING VOLKSHUISVESTING ARNHEM

Visie op Besturen en Toezichthouden

17 juni 2019

1. INLEIDING

Volkshuisvesting Arnhem is een woningcorporatie die in de gemeente Arnhem actief is met het bouwen en beheren van woningen voor mensen die zelf moeilijk in hun huisvesting kunnen voorzien. Volkshuisvesting bezit ongeveer 13.000 woningen en 1.100 andere eenheden (waaronder bedrijfsruimten, ateliers en gebouwen met een maatschappelijke functie). De missie luidt als volgt:

“Volkshuisvesting Arnhem maakt werk van goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem.”

De woningwet bepaalt de omvang en inhoud van het domein van Volkshuisvesting Arnhem en geeft een maatschappelijke opdracht mee. Bestuur en Toezicht moeten waarborgen dat de rechtspersoon Volkshuisvesting compliant is ofwel dat Volkshuisvesting Arnhem handelt naar de letter en de geest van die wet. Het governance speelveld wordt bepaald door: de wet- en regelgeving (incl. de Governancecode woningcorporaties en Extern toezicht), de omvang en gezondheid (organisatorisch, financieel, vastgoed) van Volkshuisvesting Arnhem en de Arnhemse (regionale) maatschappelijke constellatie.

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 echter door elk lid van de Raad van Commissarissen verschillend geïnterpreteerd worden en de drie belangen kunnen tegengesteld aan elkaar zijn. Daarom is belangrijk is dat de Raad van Commissarissen en Directeur-bestuurder hierover met elkaar in gesprek gaan en tot een gedeelde visie komen. In deze ‘Visie op besturen en toezicht houden’ hebben Raad van Commissarissen en Bestuur de wettelijke bepalingen een verdere invulling gegeven naar hun eigen heersende opvattingen. Hiermee wordt tevens voldaan aan bepaling 1.1 uit de Governancecode woningcorporaties: ‘Bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden’.

2. RICHTINGGEVENDE PRINCIPES

Raad van Commissarissen en Bestuur zijn gekomen tot de volgende richtinggevende principes:

1. Vertrouwen en integriteit als grondhouding voor het handelen.
2. De sturing is gericht op het creëren van maximaal maatschappelijke rendement. Dit is de verhouding tussen de benodigde investering in geld, mensen en/of middelen (input) enerzijds en het maatschappelijk effect dat wordt bereikt (outcome) anderzijds.
3. Volkshuisvesting Arnhem is responsief. De opgave van de corporatie wordt in samenspraak met de omgeving bepaald. Over de resultaten wordt verantwoording afgelegd aan de samenleving en belanghebbenden.
4. Volkshuisvesting Arnhem is onderdeel van een netwerksamenwerking waarbij samen met maatschappelijke partners aan een collectief doel wordt gewerkt. Volkshuisvesting wil onderdeel zijn van die netwerken vanuit de overtuiging dat samenwerking, waarbij ieders expertise en capaciteit wordt ingezet, tot een nog hoger maatschappelijk rendement leidt.
5. Volkshuisvesting Arnhem is koersvast. Dit geldt op alle niveaus: van strategievorming tot realisatie en omgekeerd (uitvoering Beleidsachtbaan). Sleutelwoorden zijn: consistent, coherent en congruent.
6. Volkshuisvesting Arnhem is een professionele organisatie met een stevige basis. Dit werkt door in de organisatiestructuur, de inrichting van de processen, de klantrelatie en de kwaliteit van medewerkers.

Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie waarbij medewerkers eigenaarschap tonen. Volkshuisvesting is een lerende organisatie met een permanent proces van verbetering en vernieuwing.

7. Middelen worden efficiënt (doelmatig) en effectief (doelgericht) ingezet. Hierbij wordt naar zowel de korte als de lange termijn (continuïteit) gekeken.
8. Bij het nemen van besluiten worden het klantbelang, het maatschappelijk belang en het belang van de corporatie continu afgewogen binnen de wettelijke kaders.

3. ROL RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen vervult zijn taak in dienst van de samenleving, de woningcorporatie én de huurders en woningzoekenden van Volkshuisvesting Arnhem. De centrale vraag is steeds: doet Volkshuisvesting het maximale binnen de maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals geformuleerd in statuten, Strategische visie en Ondernemingsplan? Het opzoeken van grenzen wordt hierbij niet geschuwd.

De **eerste rol** van de Raad van Commissarissen is het toetsen van het Bestuur en de besturing: doet zij het maximale, zijn de waarden en de belangen van belanghebbenden afgewogen, is het besluitvormingsproces goed doorlopen en sluit het voorstel aan bij de eigen kennis en inzichten? Het toezicht binnen de Raad van Commissarissen geschiedt collectief en integraal. Soms gaat het toezicht 'diep', soms kan het marginaal. De **tweede rol** betreft de adviesrol: de Raad van Commissarissen geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder over alle onderwerpen die zij relevant acht. Via het Bestuur kan dat ook anderen in en rond de organisatie betreffen. De gewenste terreinen van advies komen tot uitdrukking in het profiel van de RvC. Het Bestuur kan daarnaast de Raad van Commissarissen als klankbord benutten om vrijblijvend over inhoudelijke onderwerpen van gedachten te wisselen.

Naast de toetsende en adviserende rol heeft de Raad van Commissarissen nog een **derde rol**: het een stimulerend en goed werkgever zijn voor het Bestuur.

De Raad van Commissarissen is open, aanspreekbaar en geëngageerd. Binnen en buiten de organisatie wordt actief contact gezocht met belanghebbenden om informatie op te halen. De Raad van Commissarissen richt zich daarbij op de eigen rol als toezichthouder met een juiste balans tussen distantie en betrokkenheid. De Raad van Commissarissen wil 'naast' de organisatie staan en niet erboven.

Leden van de Raad van Commissarissen willen zich ontwikkelen t.b.v. een goede uitvoering van hun taak (permanente educatie). Zij zien het toezichthouderschap als een vak, waarvoor ze zich regelmatig bijscholen om effectief te zijn en te blijven, zowel in de praktijk van 'good governance' als in de ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting in het algemeen en de volkshuisvestelijke opgave van Volkshuisvesting Arnhem in het bijzonder. Hierbij gaat het om het geheel van vakkennis, beroepsvaardigheden en houding en gedrag die nodig zijn om de verantwoordelijkheden en taken als interne toezichthouder effectief te kunnen uitvoeren.¹

4. ROL BESTUUR

Het Bestuur is verantwoordelijk voor; het richten van, het inrichten van en het verrichten door de organisatie.

1. Ten aanzien van het **richten** geldt dat het Bestuur vaststelt wat de opgave voor Volkshuisvesting Arnhem is, daarbij rekening houdend met de maatschappelijke omgeving en taken die door andere organisaties worden ingevuld en binnen de wettelijke verplichtingen, bestaande afspraken en algemeen aanvaarde normen en opvattingen. Het Bestuur legt de richting van de organisatie vast in een Strategische visie en een Ondernemingsplan die worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In het Ondernemingsplan wordt duidelijk onderscheid gemaakt naar zowel de beheertaken als naar de ontwikkel/transitieopgave.
2. **Inrichten**: Het Bestuur zorgt voor een organisatie die zowel kwalitatief als kwantitatief in staat is haar taken uit te voeren en de transitieopgave waar te maken. Daarvoor zijn drie elementen essentieel: mensen, middelen en processen. Het Bestuur draagt er zorg voor dat de organisatie voldoende en voldoende gekwalificeerde mensen in dienst neemt, heeft en houdt om de doelen van de organisatie op een efficiënte

¹ Bron: website VTW

wijze te bereiken. Het Bestuur draagt er zorg voor dat de organisatie beschikt over de juiste en voldoende middelen (vastgoed, financiën, informatie, systemen) om beide hoofdtaken (beheer en transitie) waar te kunnen maken. Het Bestuur zorgt ervoor dat binnen de organisatie sprake is van duidelijke, effectieve en efficiënt ingerichte processen die het de mensen in de organisatie mogelijk maken de hen ter beschikking staande middelen optimaal in te zetten in het belang van de te bereiken doelen.

3. Om de organisatie te laten **verrichten** geeft het Bestuur opdrachten aan de werkorganisatie, in lijn met de bedrijfsdoelen, ziet toe op de tijdige en correcte uitvoering daarvan en stuurt bij waar nodig. Het Bestuur bewaakt daarbij tevens de financiële continuïteit van de corporatie en zorgt voor een pro-actief risicomanagement. Ook verantwoordt het Bestuur zich over de wijze waarop de doelen behaald zijn, de inzet van mensen en middelen en de effectiviteit en efficiency van de gehanteerde processen.

Het Bestuur legt zowel intern als extern verantwoording af over de wijze waarop het invulling heeft gegeven aan de verantwoordelijkheden zoals hierboven genoemd en over de behaalde resultaten en de wijze waarop die aansluiten bij de wensen en verwachtingen van huurders en woningzoekenden, maatschappelijke belanghebbenden, medewerkers en Ondernemingsraad. Waar nuttig en nodig stelt het Bestuur de gemaakte keuzes bij om beter te kunnen voldoen aan die, al dan niet verder ontwikkelde, wensen en verwachtingen. Door permanente educatie onderhoudt en ontwikkelt het Bestuur een (beroeps)houding, professioneel gedrag, vakkennis en (beroeps)vaardigheden.

5. SAMENSPEL RAAD VAN COMMISSARISSEN EN BESTUUR

De Raad van Commissarissen en Bestuur streven hetzelfde doel na: het creëren van maximaal maatschappelijk rendement. Ze zijn dienstbaar aan elkaar en hebben de volgende afspraken gemaakt over het samenspel tussen Raad van Commissarissen en Bestuur.

1. De Raad van Commissarissen heeft het volle vertrouwen in het Bestuur. Onlosmakelijk daarmee verbonden is de brede informatiepositie die het Bestuur aan de Raad van Commissarissen geeft.
2. De verstandhouding kenmerkt zich door een wederzijds positief kritische houding, dienstbaar aan elkaar en aan de doelstelling van de stichting.
3. Raad van Commissarissen en Bestuur verrassen elkaar niet: het belang van Volkshuisvesting vergt een open communicatie en een professionele attitude, waarop iedereen aanspreekbaar is.

6. TOEZICHTKADER

Het toezichtkader geeft duidelijkheid aan Bestuur, Raad van Commissarissen (en belanghebbenden) over de wijze van toezicht houden, de focus, ruimte en grenzen van het bestuurlijk handelen en de werkwijze. Het toezichtkader geeft een nadere concretisering van de visie en concrete normen en afspraken die richtinggevend zijn voor het Toezicht. Het toezichtkader kent een externe en interne component.

Extern

Volkshuisvesting Arnhem opereert binnen het volgende extern geformuleerd kader dat legitimatie geeft aan het bestaansrecht:

1. Woningwet, BTIV (Besluit Toegelaten Instelling Volkshuisvesting) en andere relevante wet- en regelgeving voor woningcorporaties.
2. Kaders vanuit de AW (Autoriteit woningcorporaties) en het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw).
3. Wetgeving ter zake van rechtspersonen en governance (zoals Burgerlijk Wetboek, WBTR (Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen), WNT (Wet Normering Topinkomens) en de WOR (Wet op ondernemingsraden).
4. Governance Code Woningcorporaties, Aedes Gedragcodes en andere richtlijnen voor behoorlijk bestuur en goed toezicht.
5. Verordeningen, besluiten en andere bepalende beleidsdocumenten vastgesteld door de gemeenteraad en/of het college van B&W in Arnhem, de provincie Gelderland en andere overheden.
6. De jaarlijkse prestatieafspraken die met gemeente en huurdersvertegenwoordiging worden gemaakt.

Intern

Raad van Commissarissen en Bestuur opereren verder binnen een intern geformuleerde context die bestaat uit de volgende onderdelen²:

1. Statuten van de Stichting Volkshuisvesting Arnhem
2. Reglementen van de Raad van Commissarissen en van zijn drie commissies
3. Reglement financieel beleid en beheer
4. Treasury statuut
5. Investeringsstatuut
6. Strategische visie en Ondernemingsplan

7. TOETSINGSKADER

Naast het toezichtkader hanteert de Raad van Commissarissen van Volkshuisvesting Arnhem ook een toetsingskader dat wordt gebruikt bij het nemen en goedkeuren van besluiten.

Beleid

Ten eerste toetst de Raad van Commissarissen of de voorstellen van het Bestuur in overeenstemming zijn met het beleid, zoals verwoord in de missie en visie en het kompas en doelen uit het Ondernemingsplan. Deze toetsing geschiedt op de aspecten:

- Beschikbaarheid van voldoende woningen: worden de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen uit het ondernemingsplan behaald?
- Betaalbaarheid van woningen: werkt de organisatie aan de passende mix van huren voor Arnhem?
- Duurzaamheid en kwaliteit van het woningbezit: worden de juiste maatregelen genomen en worden de doelstellingen uit het portefeuilleplan behaald?
- Vitale buurt
- Belanghebbenden: wordt op tijdige en goede wijze afgestemd met huurdersvertegenwoordiging, gemeente en andere belanghebbenden?
- Financieel-economische randvoorwaarden in de context van een goede control, compliance en treasuryfunctie.

In overleg met het Bestuur wordt daarnaast regelmatig getoetst of de Strategische visie en het Ondernemingsplan nog aansluiten bij de actualiteit.

Bedrijfsvoering

Het tweede aspect binnen het toetsingskader is de bedrijfsvoering. Hier worden effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering in ogenschouw genomen aan de hand van o.a.:

- De documenten die de PDCA-cyclus tastbaar maken zoals de meerjarenramingen, de begrotingen, de voortgangsrapportages en de jaarverslaglegging.
- De (financiële) parameters van A.w. en WSW én andere externe toetsingskaders en benchmarks.

Organisatie

Op de derde plaats wordt getoetst of het Bestuur stimulerend werkt aan een organisatie die van een goed professioneel niveau is, voldoende reflectief, responsief en innovatief. Daarnaast wordt getoetst of het Bestuur voldoende kwaliteit organiseert binnen de organisatie op alle relevante terreinen³:

- Strategievorming
- Volkshuisvesting
- Vastgoedontwikkeling en duurzaamheid
- Wet- en regelgeving en compliance

² Dit is geen limitatieve opsomming.

³ Dit is geen limitatieve opsomming.

- Organisatieontwikkeling en personeelsmanagement
- Participatie en samenwerken in netwerken
- Financiën, bedrijfsvoering & control
- ICT (digitalisering, datakwaliteit en informatiemanagement)
-

Risicomanagement

Bij de beoordeling van voorstellen van het Bestuur toetst de Raad van Commissarissen of de risico's voldoende in beeld zijn gebracht en welke maatregelen zijn getroffen om deze risico's te beheersen. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de businesscontroller, die zich voortdurend een beeld vormt van de sturing en beheersing in de organisatie. De businesscontroller rapporteert zowel aan Bestuur als aan de Raad van Commissarissen.

Legitimiteit

Tenslotte toetst de Raad van Commissarissen of Volkshuisvesting Arnhem voldoende invulling geeft aan de legitimering en het betrekken van belanghebbenden bij het ontwikkelen van beleid. Belangrijke belanghebbenden zijn de Huurdersorganisatie HOVAR en de gemeente Arnhem. Daarnaast wordt ook op andere manieren invulling gegeven aan participatie en medezeggenschap van belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Ook toetst de Raad van Commissarissen of het Bestuur de organisatie voldoende in het maatschappelijk netwerk positioneert en of een bijdrage wordt geleverd aan relevante netwerken (zoals de Vernieuwde stad, Arnhem Open, Regionale samenwerking)

Bijlage: [Handvatten voor besturen en toezichthouden.](#)