

Visie op Bestuur en Toezicht 2020

Vastgesteld door Bestuur en de Raad van Commissarissen d.d. 26 november 2020

Actualisatie paragraaf 'Visie op de wijze van toezichthouden' d.d. 26 oktober 2023

In de Governancecode is afgesproken dat corporaties een visie op bestuur en toezicht opstellen. In deze visie wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in de rol. Naast zijn rollen beschrijft de RvC hierin zijn taakuitoefening als intern toezichthouder.

In het maken van een visie op bestuur en toezicht is 'de weg ernaar toe' minstens zo belangrijk als het opstellen van de visie zelf. Met elkaar als RvC en bestuur het gesprek aangaan over 'good governance' waaronder de relatie tussen bestuurder en toezichthouder, de rolverdeling, cultuur en wenselijke teamdynamiek vraagt om een goed gesprek. Daarbij gaan we kritische vragen niet uit de weg; van wie is Compaen eigenlijk? Van de huidige en toekomstige huurders, van de werkgemeenten, of van zichzelf? Wat besturen we eigenlijk? Wat is dan die corporatie en de maatschappelijke opgave die bestuurd moet worden?

Is volkshuisvesting in deze tijd de belangrijkste maatschappelijke opgave van Compaen, hoe zit het dan met de klimaatopgave die in 2050 tot een CO2 neutrale gebouwde omgeving moet leiden, is onze maatschappelijke opgave eindig?

Deze vragen leiden tot mooie gesprekken, gesprekken die we ook graag aangaan met onze belangrijkste interne stakeholders van Compaen, namelijk de medewerkers van Compaen en met onze externe stakeholders.

In onze visie gaan we ervan uit dat er altijd vraag zal zijn naar sociale huurwoningen voor mensen die een steuntje in de rug nodig hebben om te kunnen wonen in een kwalitatief goede en betaalbare woning in een prettige buurt.

De vraag naar woonruimte verandert echter in de loop der tijd, dit geldt ook voor de eisen die we als maatschappij stellen aan woningen en de woonomgeving.

Ook de maatschappelijke rol van corporaties is aan verandering onderhevig. Door tijdig mee te bewegen willen we als aanbieder zo goed mogelijk inspelen op de veranderende vraag.

Dat betekent dat Compaen in staat moet zijn om tijdig mee te bewegen met al deze ontwikkelingen en dient te beschikken over voldoende middelen om aan die opgave te kunnen voldoen.

Bestuur en RvC Compaen, november 2020

1. VISIE BESTUUR EN TOEZICHT

Inleiding

Governance is het stelsel van omgangsvormen inhoudend een aantal waarden en spelregels voor goed bestuur en goed toezicht. Die spelregels omvatten een verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden die een evenwichtige en constructieve invloed bevorderen van bij de organisatie betrokken actoren en belanghebbenden. Bestuur en RvC leggen over hun taakuitoefening publiekelijk verantwoording af.

Compaen is een 'missie- en waardegedreven' woningcorporatie die een publieke en maatschappelijk belangrijke verantwoordelijkheid heeft in de lokale samenlevingen in haar statutaire werkgebied.

Het Bestuur en de RvC hebben duidelijke opvattingen over wat voor hen goed bestuur en toezicht is.

Deze visie op bestuur en toezicht is een uitwerking van principe 1.1 van de Governancecode.

Uitgangspunten en principes

De nieuwe Woningwet en de Governancecode 2020 zijn bepalend voor het speelveld en de spelregels voor goed bestuur en toezicht. De regel- en verantwoordingsdruk is de laatste tijd sterk toegenomen. Compaen plaatst de inrichting van de governance in een bestuursmodel waarin de organisatie wordt gezien als een samenwerkingsverband gericht op de lange termijn. Leidende beginselen in deze benaderingswijze zijn besturen met vertrouwen, verbinding met de stakeholders en oog voor de maatschappelijke resultaten.

In de eerste plaats gaat het om het realiseren van publieke en maatschappelijke doelen. Die doelen betreffen onder andere de betaalbaarheid en beschikbaarheid van het wonen maar ook de duurzaamheid en ouderenhuisvesting, wonen met zorg. Het gaat dus om een bedrijfsvoering waarin oog is voor het langetermijnbelang en de maatschappelijke resultaten leidend zijn. Er zal ook sprake zijn van gepast gedrag met betrekking tot risico's en doelmatigheid bij de inzet van financiële middelen. Een degelijke financiële bedrijfsvoering is vanzelfsprekend.

In de tweede plaats is het voor zowel bestuur als toezicht van belang dat er verbinding tot stand komt met de stakeholders zoals huurders en de lokale overheden en daarnaast maatschappelijke partners in het werkgebied. Zij worden geraadpleegd en betrokken bij de beleidsvorming.

Het bestuur en RvC, management en medewerkers in de organisatie zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie in houding en gedrag. Zij zijn aanspreekbaar op de missie, kernwaarden en doelen en zijn zich bewust van de maatschappelijke rol van Compaen. Zij leggen actief verantwoording af en zijn bereid hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen en tonen afhankelijk van hun rol en verantwoordelijkheid ethisch en integer gedrag. Zij zijn aanspreekbaar op hun gedrag en zijn in staat ook de ander feedback te geven.

Visie op bestuur en toezicht

Binnen Compaen is gekozen voor een toezichtmodel waarin het bestuur en de RvC onderscheiden verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden hebben, het zogeheten ‘two tier model’. De RvC is zich ervan bewust dat het zijn taak is om belangen af te wegen zoals geformuleerd in artikel 31 van de Woningwet.

Artikel 31

- 1. De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het gebied van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden organisatie. Hij staat het bestuur met raad en daad 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 organisatie, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.*
- 2. De RvC voorziet in het behouden en ontwikkelen van de kennis en de vaardigheden die met inachtneming van het bij en krachtens deze wet bepaalde noodzakelijk zijn voor het geschikt blijven van de personen voor het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen.*
- 3. Artikel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is van overeenkomstige toepassing op de taakvervulling door commissarissen van toegelaten instellingen.*
- 4. In bij krachtens algemene maatregel van bestuur te bepalen gevallen stelt de RvC onze Minister op de hoogte van zijn werkzaamheden ter uitoefening van zijn taak, bedoeld in het eerste lid.*

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur en baseert zich op het vertrouwen in het bestuur. De RvC adviseert de bestuurder gevraagd en ongevraagd, waarbij de RvC het onderscheid tussen zijn eigen rol en de rol van de bestuurder in acht houdt.

Van de bestuurder wordt verwacht dat hij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat toezicht uit te oefenen.

Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het ‘halen’ van informatie. Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen, het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken is daarbij essentieel.

Voldoende checks en balances

De aansturing van de organisatie geschiedt door de bestuurder. Hij wordt hierbij ondersteund door het managementteam. De RvC houdt gepaste afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel ziet de RvC erop toe dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur.

De RvC beperkt zich niet tot een tweegesprek met de bestuurder, maar voert ook het goede gesprek met de relevante professionals en stakeholders teneinde verbinding te maken met de stakeholders om een goed beeld van de besturing en legitimering te krijgen.

Met **checks** wordt bedoeld de besturing zodanig te organiseren dat er sprake is van zorgvuldige besluitvorming waarin medewerkers voldoende ruimte hebben om tegenspel te bieden. De controller is bevoegd rechtstreeks aan de RvC te rapporteren. Bestuur en RvC zijn in hun gedrag zelf een voorbeeld en bevorderen een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken en waar transparantie de norm is.

Met **balances** wordt bedoeld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie, bijvoorbeeld de procuratieregeling. De RvC ziet erop toe dat het bestuur zorgvuldig handelt. “Zorgvuldig” veronderstelt dat beslissingen het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een weging van betrokken belangen waarbij de continuïteit van de organisatie randvoorwaarde is. Activiteiten dienen te passen bij de missie van de organisatie.

Missie- en waardegedreven organisatie

Bestuur en RvC vinden het van groot belang ervoor te zorgen dat de organisatie een maatschappelijke koers blijft varen. Een koers waarin maatschappelijke vraagstukken op het gebied van het wonen en de belangen van mensen die op de woningmarkt in een kwetsbare positie verkeren, centraal staan.

De RvC ziet erop toe dat het bestuur de maatschappelijke opgave op het gebied van het wonen voor de lokale samenlevingen goed in beeld heeft. Een gezamenlijke visie van de RvC en het bestuur op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie is een voorwaarde voor een goed onderling samenspel.

Compaen wil een missie- en waardegedreven organisatie zijn die de maatschappij als het ware naar binnen haalt, geheel in lijn met wat in de Governancecode woningcorporaties hierover bepaald is.

De missie van Compaen luidt als volgt:

Voldoende goede en betaalbare woningen voor onze klanten in een prettige buurt

Hierbij horen een aantal kernwaarden die altijd basis zijn voor ons handelen:

- Integer en geloofwaardig
- Professioneel, zakelijk
- Klantgericht
- Samenwerkend

Private organisatie in een publiek bestel

Compaen is een maatschappelijke organisatie die in een publiek bestel functioneert. Wetten en regelgeving zoals verwoord in de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en de zelfregulering in de vorm van de Aedescode en de Governancecode vormen belangrijke bouwstenen voor het externe toezichtskader.

Compaen conformeert zich aan wetten en overheidsregels. Bedrijfstakregels worden gevolgd. Voor Compaen is het maatschappelijk belang leidend bij haar afwegingen. Met de externe toezichthouders wordt indien noodzakelijk actief overleg gevoerd.

De besturing en legitimering

Er wordt grote waarde toegekend aan een goede besturing van de organisatie, als zijnde een onderneming. Daarbij worden in ieder geval onderscheiden de strategie, de aansturing van de ontwikkelingen van de vastgoedportefeuille, de financiële aansturing en het treasurybeleid, de legitimering en de organisatieontwikkeling en het lerend vermogen van organisatie, bestuur en intern toezicht.

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om een goede bestuurder aan te stellen voor de organisatie. De bestuurder heeft omgekeerd de verantwoordelijkheid om de organisatie goed te besturen, in samenspraak met stakeholders het beleid te formuleren en daar aan stakeholders en RvC actief verantwoording over af te leggen.

Om in lijn te blijven met de tijdgeest en de maatschappelijke opgave voor een periode te duiden zorgt het bestuur voor een actueel meerjarig ondernemingsplan dat wordt opgesteld in samenspraak met alle relevante stakeholders en dat helder geformuleerde en concrete doelen bevat. De RvC stimuleert en bewaakt dit proces. Dit ondernemingsplan wordt omgezet in jaarplannen. Dit ondernemingsplan is voor de RvC vervolgens de inhoudelijke leidraad bij het beoordelen van de voornemens en prestaties van de organisatie.

De RvC kijkt op verschillende manieren of het ondernemingsplan ook wordt uitgevoerd zoals het is bedoeld. Dat geschiedt in ieder geval bij de begroting en de meerjarenbegroting die pas door de RvC wordt goedgekeurd als de raad ervan overtuigd is dat de activiteiten die erin worden aangekondigd, daadwerkelijk bijdragen aan de realisering van de doelen van het ondernemingsplan.

Het bestuur stelt een meerjarig portefeuillebeleid op. Ook dit beleid dient door de RvC te worden goedgekeurd. De gewenste portefeuille en de weg daar naartoe zijn helder in beeld.

Bestuur en RvC zijn zich ervan bewust dat de maatschappelijke opgave van de corporatie niet eindig is. Dit betekent dat goed rentmeesterschap een kernwaarde is van de financiële sturing. Dit betekent onder meer dat de financiële ratio's voldoen aan de normen van het WSW en dat er middels kundig treasurybeleid een gezonde financiering van de organisatie is geborgd.

De RvC bewaakt en stimuleert dat relevante stakeholders actief betrokken en geïnformeerd worden. Er is sprake van een actieve verantwoording.

Door middel van periodieke rapportages informeert de bestuurder de RvC over alle relevante facetten van de organisatie. De RvC voert actief risicomanagement om zowel strategische, tactische en operationele risico's te beheersen.

De bespreking van de realisatie van het voorgenomen beleid en van het functioneren van de organisatie staat standaard op de agenda van het overleg tussen de RvC en het bestuur. Tijdens dat overleg worden ook aanpassingen en vernieuwingen van het beleid en van projecten besproken.

De RvC let daarbij vooral op of de voornemens van het bestuur goed zijn onderbouwd, zijn besproken en afgestemd met de relevante stakeholders en de continuïteit van de organisatie niet onnodig riskeren. Aan de hand van deze criteria beoordeelt de RvC de kwaliteit van de voorstellen. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de voorstellen ligt bij het bestuur.

Regelmatig vormt de RvC zich een oordeel over de prestaties van de organisatie. Het belangrijkste moment daarbij is bij de bespreking van de tertiaalrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag. Bij het beoordelen van de prestaties kijkt de RvC vanuit verschillende perspectieven naar de gerealiseerde prestaties in relatie tot de voornemens. Vanwege de externe legitimering wordt er ook stilgestaan bij de verwachtingen en oordelen van stakeholders.

Bij het beoordelen van de prestaties van Compaen hecht de RvC veel gewicht aan het oordeel van anderen. Daarbij maakt de RvC onder meer gebruik van de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van relevante benchmarks. Eenmaal per vier jaar verstrekt de RvC opdracht tot een onafhankelijke visitatie.

De accountant wordt geselecteerd, benoemd en ontslagen door de RvC. De RvC heeft de regie bij het selecteren van een accountant. Het bestuur heeft een adviserende rol. De auditcommissie speelt hierbij een belangrijke rol en voert jaarlijks een pre-auditgesprek waarin het werkplan, het controlebudget en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het overleg met de accountant in de jaaragenda besproken worden.

De RvC bindt zich aan de externe (wetgeving, Governancecode) en interne spelregels (statuten, reglementen). Regelmatig (minimaal eens in de drie jaar) toetst hij of deze spelregels adequaat zijn en nog aansluiten bij de wetgeving en de bedrijfscodes en de betere praktijkvoorbeelden.

1.1 UITGANGSPUNTEN EN KERNWAARDEN RvC

In de visie op toezicht zijn de volgende uitgangspunten, normen en kernwaarden van belang voor het goed functioneren van de RvC:

- *Integer en transparant*
- *Nieuwsgierig en kritisch*
- *Aanspreekbaar en reflectief*
- *Zichtbaar, betrokken en gericht op samenwerking*
- *Duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheid*
- *Transparante moderne wijze van communicatie*
- *Aandacht voor de omgeving en positie van Compaen*
- *Adequaat toezicht op risicomanagement*

Hieronder zijn deze waarden op een paar punten nader toegelicht:

- *Integer en transparant*
De RvC is transparant over de inhoud van zijn taken, verantwoordelijkheden, reglement, toetsingskader, beloning van zijn commissarissen en beloning voor de bestuurder. Al deze zaken worden gepubliceerd op de website van Compaen. De RvC houdt zich vanzelfsprekend aan de Governancecode woningcorporaties.
- *Nieuwsgierig en kritisch*
Voor het vervullen van de rol als toezichthouder en voor het maken van een verantwoorde beslissing is het beschikken over goede en tijdige informatie essentieel. De bestuurder is de eerste bron van informatie voor de RvC en is ervoor verantwoordelijk dat de RvC alle informatie op tijd krijgt volgens de afspraken. De toezichthouder heeft daarnaast zelf een haalplicht om betrouwbare en actuele informatie te verkrijgen over de organisatie. Ook de administratieve organisatie, interne controle en de wijze waarop informatie- en communicatietechnologie zijn georganiseerd en dienen voor actuele en betrouwbare informatie te zorgen. “Nieuwsgierig” gaat om het willen weten hoe het precies zit en je afvragen hoe het zo gekomen is. Naast nieuwsgierig dienen de leden van de RvC ook een “kritische houding” aan te nemen om de ontvangen informatie te kunnen beoordelen op importantie en relevantie. De RvC vormt zijn oordeel op basis van ontvangen informatie, aangevuld met zelf gehaalde informatie.
- *Aanspreekbaar en reflectief*
De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Daarvoor is het van belang dat de RvC een reglement opstelt waarin hij zijn werkwijze vastlegt en zorgdraagt voor publicatie op de website van Compaen. De RvC staat open voor het afleggen van verantwoording aan de huurders en aan de overige stakeholders van de corporatie. Onder andere middels jaarlijkse bijeenkomsten legt de RvC aan de stakeholders verantwoording af over het gehouden toezicht en is de RvC aanspreekbaar op verbeterpunten die het toezicht op de maatschappelijke opdracht ten goede kunnen komen.
Met betrekking tot reflectief vermogen is er binnen de RvC aandacht voor het individuele en groepsmatige leer- en ontwikkelproces. Leden van de RvC bekwamen zich in zowel zelfreflectie en het reflecterend vermogen in het groepsproces, als op feedback geven en ontvangen.
- *Zichtbaar, betrokken en gericht op samenwerking*
De leden van de RvC zijn op diverse terreinen actief in de maatschappij. Zij zijn altijd gericht op de verbinding en samenwerking, zowel intern binnen de RvC als in de relatie met de bestuurder, met de huidige en potentiële huurders en met de interne en externe stakeholders. Besluiten door de RvC worden bij voorkeur voltallig, gezamenlijk en unaniem genomen tijdens formele vergaderingen. Indien nodig kan worden uitgeweken naar een schriftelijke stemming conform reglement RvC.

- *Duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheid*
Binnen de RvC wordt een auditcommissie met vaste leden ingesteld. Een volkshuisvestingscommissie en een selectie- en benoemingscommissie kunnen naar behoefte en met wisselende samenstelling worden ingesteld door de RvC. Deze commissies bereiden de betreffende besluitvorming van de RvC voor. De RvC stelt voor de vaste commissie(s) een reglement op en geeft daarin aan wat de rol en verantwoordelijkheid is van desbetreffende commissie alsmede haar samenstelling en de wijze van taakuitoefening. Het voorzitterschap van een commissie wordt niet uitgeoefend door de voorzitter van de RvC. Binnen de RvC is tevens een vicevoorzitter benoemd. Ook al zijn er commissies; de RvC blijft collegiaal en gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn functioneren.
- *Transparante en moderne wijze van communicatie*
De RvC draagt zorg voor tijdige en correcte aanlevering van teksten voor de website van Compaen, de informatie op de website aangaande de RvC is punctueel en up to date. De RvC beoogt een moderne wijze van communiceren, alle leden van de RvC worden gelijktijdig geïnformeerd middels een veilige groepschat applicatie. Via dat platform worden alle relevante zaken en opmerkingen gedeeld die niet kunnen wachten tot de eerstvolgende vergadering. Gezamenlijk te nemen beslissingen worden niet genomen op het platform.
- *Aandacht voor de omgeving- en positie van Compaen*
De RvC dient op de hoogte te zijn van wat zich afspeelt in de omgeving van Compaen en stelt daarvoor samen met de bestuurder een ondernemingsplan en portefeuillestrategie op (verkenning van de markt, van de verwachte ontwikkelingen en een aanpak om daarop in te spelen) welke regelmatig dient te worden geëvalueerd. Het is van belang om regelmatig na te gaan of Compaen voldoende nadenkt over nieuwe ontwikkelingen. Ook hierin heeft de RvC een informatie-breng- en haalplicht die hij kan vervullen door regelmatig af te stemmen met externe stakeholders.
- *Adequaat toezicht op risicomanagement.*
Het is van belang voor de RvC om toezicht te houden op de wijze waarop Compaen omgaat met risicomanagement en of er binnen de corporatie sprake is van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Om risico's binnen de corporatie goed in beeld te houden, zijn concrete (interne) regels opgesteld op het gebied van risicomanagement en is een raamwerk opgesteld zodat de RvC er effectief op kan toezien dat deze regels worden toegepast en nageleefd. Hierdoor kunnen onaanvaardbare risico's vermeden worden, kan tijdig worden ingegrepen of worden bijgestuurd. Daarnaast heeft de RvC een heldere verdeling van de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rapportagelijnen met betrekking tot het toezicht op risico's afgesproken. Dit geldt zowel voor de verdeling van de interne verantwoordelijkheden binnen de RvC, als voor de rapportagerichtlijnen naar de RvC.

1.2 VISIE OP DE WIJZE VAN TOEZICHTHOUDEN

Binnen de RvC telt de mening van ieder lid even zwaar en worden in gezamenlijkheid besluiten genomen. Taken kunnen worden toegewezen aan commissies, maar dit doet niet af aan de gezamenlijke, collectieve verantwoordelijkheid.

Bestuur en RvC leggen over hun taakuitoefening publiekelijk verantwoording af. De corporatie is een missiegedreven en waardegedreven woningcorporatie die een publieke en maatschappelijk belangrijke verantwoordelijkheid heeft in de lokale samenlevingen in haar statutaire werkgebied.

De taakopvatting van de RvC.

De RvC heeft vijf taken, te weten de toezichthoudende taak, de taak van werkgever, de taak van het klankborden, de netwerk taak en de zelfsturende taak.

Bovenstaande taakopvatting kent twee rolpatronen: één van onpartijdigheid en distantie en één van betrokkenheid en maatschappelijke relevantie. Naast de formele rollen, functioneert de RvC als het geweten en de bewaker van de hiervoor genoemde kernwaarden, de verbinder van de belanghebbenden, als adviseur en als kritische controlleur.

De toezichthoudende taak

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van de corporatie, zowel op financieel als volkshuisvestelijk vlak. Het toezicht houden vindt vooraf, periodiek en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van de strategische en beleidsplannen en de daaruit volgende budgetten en door deze te toetsen met behulp van benchmarks en andere beoordelingsmaatstaven. Toezicht achteraf gebeurt (onder andere) door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van het bestuur en de organisatie, regelmatig overleg met de door hem benoemde externe accountant en de goedkeuring van de jaarrekening. De RvC zal zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheden, maar zal in verbinding blijven met de werknemers en de overige belanghebbenden. Hij kan dit doen door middel van geplande en ongeplande bezoeken en thema-activiteiten, ook zonder aanwezigheid van de bestuurder.

De taak van werkgever

Alle medewerkers van Compaen realiseren samen de maatschappelijke resultaten. Alleen als de organisatie hen in staat stelt om optimaal te leren en te presteren, zullen zij de maatschappelijke waarde kunnen leveren die we in ons koersplan voor ons zien. De RvC vult de werkgeversrol daarom breed in; zij richt zich niet alleen op de werkgeversrol ten opzichte van de bestuurder, maar ziet ook toe op de cultuur, op goed werkgeverschap en op organisatieontwikkeling. Daarnaast draagt de RvC ook zorg voor de samenstelling, ontwikkeling en continuïteit van de RvC zelf. In al deze aspecten acteert de RvC vanuit de uitgangspunten vertrouwen, verbinding en met oog op de maatschappelijke resultaten.

Werkgeversrol ten opzichte van de bestuurder

In de werkgeversrol ten opzichte van de bestuurder gaat de RvC over aanname, beoordeling, beloning, disciplinaire maatregelen en in het ultieme geval, ontslag. Daarnaast spant de RvC zich vanuit haar zorgplicht in voor een veilige werkomgeving. De RvC kijkt minimaal jaarlijks met de bestuurder terug en vooruit in een voortgangs- en perspectiefgesprek (eventueel in separate momenten). Bij het terugkijken beoordeelt de

RvC het functioneren van de bestuurder op een professionele wijze. Daarbij horen heldere, schriftelijk vastgelegde doelstellingen en een periodiek voortgangsgesprek over de mate en wijze waarop deze doelstellingen worden behaald. De doelstellingen bevatten zowel kwantitatief meetbare doelen als kwalitatieve doelen, bijvoorbeeld op het gebied van cultuurverandering, persoonlijke ontwikkelingsdoelen en feedback van interne en externe belanghebbenden. Tijdens een voortgangsgesprek wordt het functioneren met de bestuurder(s) besproken op basis van de afgesproken doelen. Het beloningsbeleid is passend voor de complexiteit en de omvang van de organisatie en past te allen tijde binnen de normen van de Wet Normering Topinkomens. Bij het vooruitkijken bespreken de bestuurder en RvC het korte en middellange termijn perspectief van de bestuurder en maken zij afspraken over ontwikkelstappen. De RvC voert het voortgangs- en perspectiefgesprek met twee leden van de RvC. Deze zoeken altijd een goede balans tussen toezien op de voortgang, uitdagen, inspireren en ondersteunen.

Toezicht op cultuur, goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling

In het koersplan en de daaruit voortvloeiende jaarplannen komen naast de huurders, de woningen en leefbaarheid ook het onderwerp 'interne organisatie' aan bod met daarin aandacht voor cultuur, goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling. Wij geloven dat aandacht voor deze onderwerpen belangrijker zijn dan ooit. Alleen als de medewerkers van Compaen met plezier naar hun werk komen en daar op een prettige en effectieve manier met elkaar samenwerken, zal het mogelijk zijn om de stevige ambities samen waar te maken. Daarom vult de RvC haar werkgeversrol breed in en heeft zij ook een rol bij de ontwikkelingen in de interne organisatie. De bestuurder informeert de RvC over deze onderwerpen. De RvC toetst de plannen van de bestuurder, evalueert samen met de bestuurder de voortgang en adviseert waar nodig. We nemen tijd voor reflectie op de onderwerpen cultuur, goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling en hebben hier het goede gesprek over.

De adviserende taak/klankbord taak

De RvC heeft ook een adviesfunctie als sparringpartner van het bestuur. Hij denkt actief mee over de ontwikkelingen die voor de koers en het functioneren van de corporatie betekenis kunnen hebben. De RvC is actief betrokken bij de beleidsontwikkeling. Beleidsplannen worden opgesteld door het bestuur, maar de RvC zal zich niet op voorhand beperken door deze uitsluitend goed of af te keuren. Vanuit de adviesfunctie van de RvC, is er periodiek reflectie met het bestuur over de kernvraag of de corporatie met haar aanbod van producten en diensten en met haar manier van werken voldoende aansluit bij de huidige en toekomstige behoeften in de samenleving, waaronder begrepen de belangen van de huidige en toekomstige huurders.

De netwerk taak

De RvC is aanspreekbaar, zoekt zelfstandig de verbinding met belanghebbenden en legt daarover actief verantwoording af. Hij volgt actief de wijze waarop de corporatie zich weet te verbinden met haar huurders, de huurdersbelangenvereniging(en), met de gemeenten en met de maatschappelijke partners op het terrein van leefbaarheid, zorg en maatschappelijke opvang. Ook is er nadrukkelijk oog voor de belangen van toekomstige generaties die betaalbare huisvesting nodig hebben in het werkgebied. Ook de duurzaamheid van het woningenbestand, waaronder de energie-efficiëntie en het gebruik van grondstoffen met minimale belasting voor het milieu, zal belangrijke aandacht krijgen.

De RvC ziet er voorts op toe dat het bestuur de belanghebbenden actief betreft en verantwoording aflegt over zijn rol. De verbindende rol van de RvC wordt afgestemd met het bestuur, waardoor rolonduidelijkheid wordt voorkomen.

De zelfsturende taak; zorg dragen voor de RvC

Tenslotte is de RvC zelf verantwoordelijk voor het goed presteren en functioneren van het RvC team. De RvC zorgt voor werving, selectie en (her)benoeming van (nieuwe) RvC leden en het rooster van aftreden, voor een juiste samenstelling van het RvC team, voor het continu leren en reflecteren van de RvC leden individueel en als team. Hierbij behalen alle RvC leden de minimaal vereiste Permanente Educatie (PE) punten en wordt jaarlijks een zelfevaluatie gehouden, waarvan eens in de twee jaar onder externe begeleiding.

Vorbereiding uitvoering en adviseren over de aanpak van bovenstaande taken zijn belegd bij de commissie Mens & Organisatie. In deze commissie zitten twee RvC leden, waaronder de voorzitter van de RvC. Deze is geen voorzitter van de commissie Mens & Organisatie.

1.3 PROFIELSCHETS RvC

De RvC bestaat uit 5 leden, met voldoende kennis en ervaring op de gebieden: volkshuisvesting; financiën; HRM; sociaal-maatschappelijk, juridisch-bestuurlijk en vastgoedexploitatie en -ontwikkeling. Ten minste 1/3 van de RvC leden wordt op voordracht van de huurders benoemd. Dit is wettelijk bepaald. De RvC kiest er echter voor om bij alle benoemingen de huurders te betrekken.

De RvC streeft ernaar een afspiegeling van de maatschappij te zijn. De ideale man-vrouw verhouding binnen de raad zou 2 om 3 of 3 om 2 moeten zijn. Vanwege een gewenste afspiegeling van de lokale maatschappij waarin 14 % een westerse en 13 % een niet westerse migratieachtergrond heeft, zou bij voorkeur minstens 1 lid een vertegenwoordiger van deze groepen moeten zijn. Actief werven van leden met dergelijke achtergrond is ook van groot belang voor de herkenbaarheid voor de huurders.

Welke type mensen heeft de RvC nodig om bovenstaande visie op toezicht vorm en inhoud te geven? In essentie zoeken wij aanspreekbare, transparante en integere commissarissen die regelmatig in contact zijn met de lokale stakeholders, zoals de gemeente, maatschappelijke organisaties en de huurders. De kandidaat onderschrijft de uitgangspunten en kernwaarden die de RvC in dit stuk heeft verwoord alsmede de visie op het toezichthouden.

Volgens de RvC dient een kandidaat voor de RvC te beschikken over de volgende kenmerken:

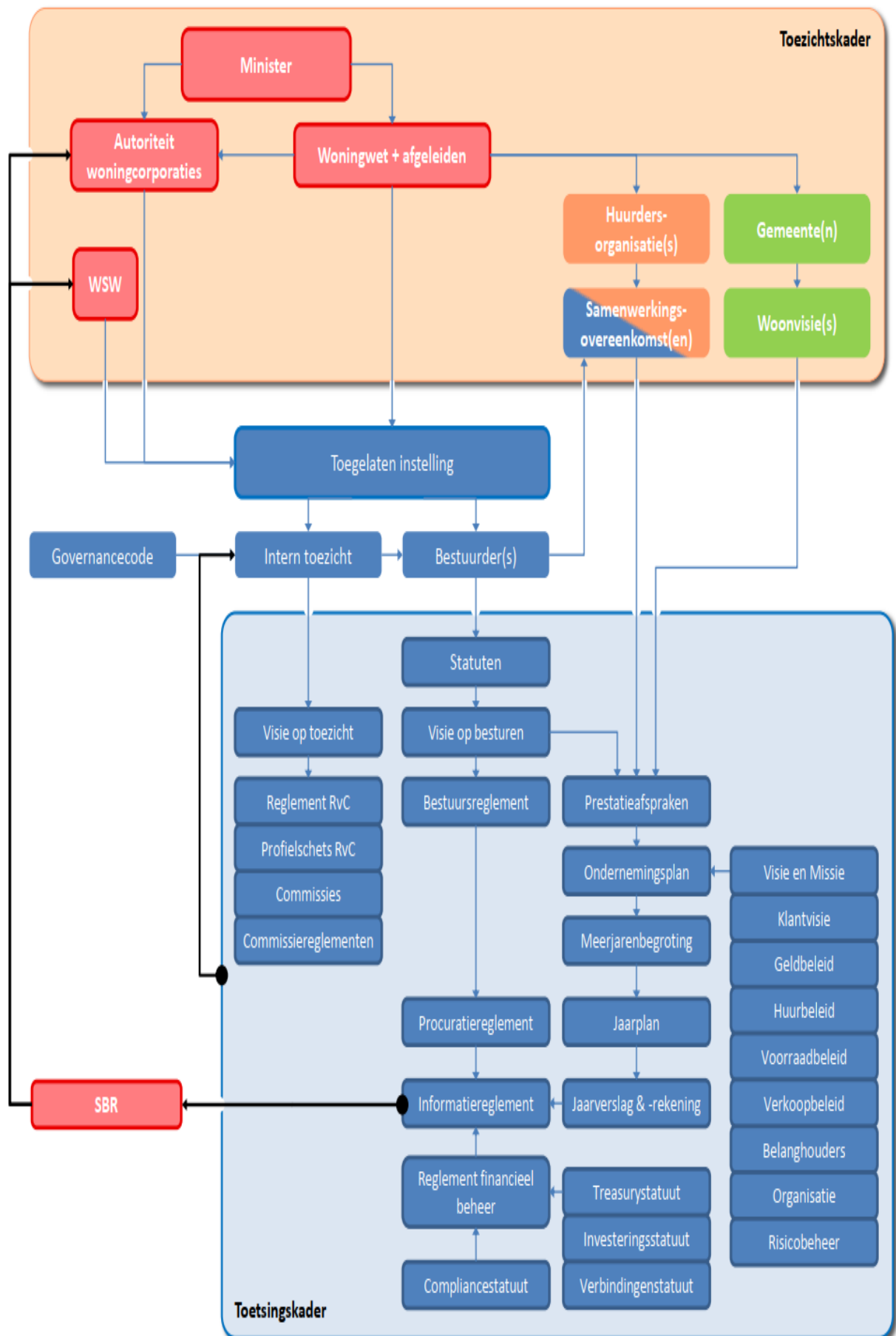
- Is integer en heeft een nieuwsgierige en kritische instelling;
- Heeft een duidelijke visie op- en kennis van de maatschappelijke opgaven van volkshuisvesting;
- Is oprecht betrokken en geïnteresseerd in wat bij bewoners en woningzoekenden speelt;
- Heeft ruime ervaring en kennis van ontwikkelingen op sociaal en maatschappelijk gebied en de relevante wet -en regelgeving;
- Draagt bij aan de diversiteit van de samenstelling van de RvC, zowel qua achtergrond, geslacht, etniciteit, opleiding, etc.

Bijlage 1

Het toezichtkader en beoordelings- of toetsingskader

In de Governancecode staat het volgende principe: 'Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten'.

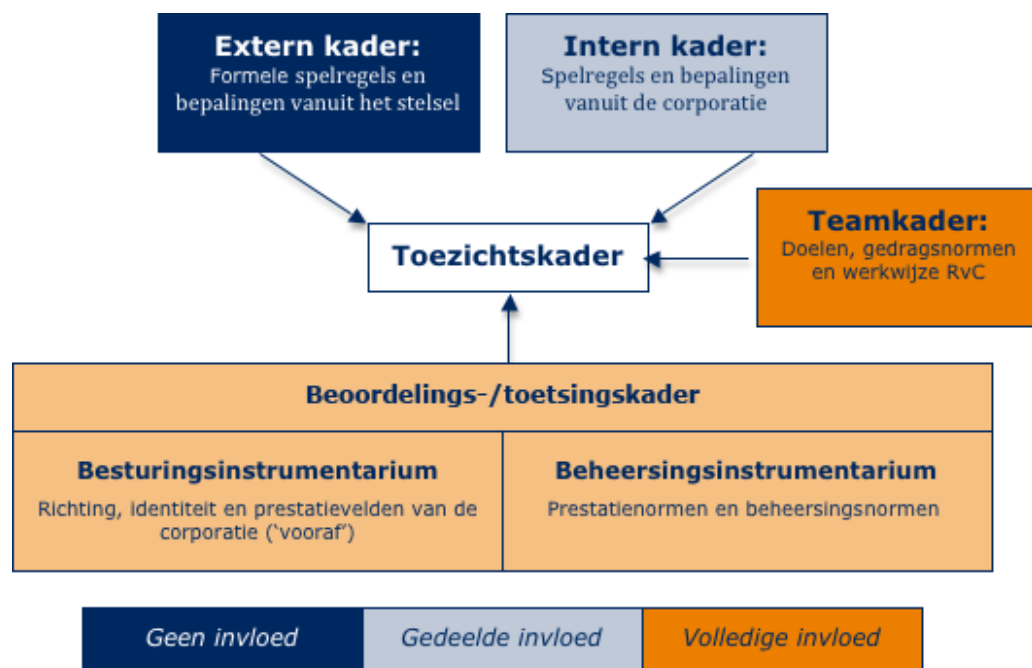
Om te beoordelen of Compaen op koers ligt hanteert de RvC onderstaand schema waarin vier invalshoeken verwoord zijn om te toetsen of de organisatie op koers ligt. In de eerste plaats toetst en beoordeelt de RvC of het psychologisch klimaat en het gedrag in de organisatie goed zijn en of de kernwaarden van het bedrijf worden nageleefd. In de tweede plaats bewaakt de RvC de grenzen en de risico's van Compaen. Passen de activiteiten bij het maatschappelijk belang en zijn de risico's proportioneel? Bijzondere aandacht daarbij verdient de zogeheten compliance. Werkt Compaen in overeenstemming met de bestaande wet- en regelgeving? Accountant, WSW en de Autoriteit Woningcorporaties bewaken de grenzen streng. Hierop anticiperen is van belang. In de derde plaats kijkt de RvC onder andere door middel van managementrapportages of de strategie wordt gerealiseerd. Hierbij is de planning- en control cyclus een belangrijk hulpmiddel. Tot slot realiseren bestuur en RvC zich heel goed dat elke organisatie met onzekerheden wordt geconfronteerd. Om die reden worden regelmatig scenario's benut om de gevolgen van bepaalde maatregelen scherper in beeld te krijgen. Op deze wijze kan beter op veranderingen worden geanticipeerd. In de jaar- en werkagenda van de RvC komen deze invalshoeken terug.





Het toezichtskader

In onderstaand schema staat het toezichtskader en toetsingskader dat de RvC hanteert.



Extern kader	Intern kader	Teamkader	Beoordelings-/toetsingskader	
			Besturings-instrumentarium	Beheersings-instrumentarium
<i>Spelregels en bepalingen vanuit het stelsel</i>	<i>Spelregels en bepalingen vanuit de corporatie</i>	<i>Doelen, gedragsnormen en werkwijze RvC</i>	<i>Richting, identiteit en prestatievelden van de corporatie</i>	<i>Prestatienormen waarop de raad toetst</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Woningwet • BTIV • Aedescode • Governance-code 2020 • Regels AW/ILT • Regels WSW • Overlegwet • WOR • CAO • Woonvisie 	<ul style="list-style-type: none"> • Statuten • Bestuursstatuut • Reglement RvC • Profielschets RvC • Profielschets bestuurder • Financieel reglement 	<ul style="list-style-type: none"> • Missie • Rolinvulling • Informatievoorziening • Werkwijze (inclusief werkprogramma, jaarplan, vergaderschema e.d.) • Zelfevaluatie • Verantwoording en legitimatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsplan • Begroting / MJB • Jaarplan • Portefeuilleplan • Wijkstrategie • Stakeholdersstrategie • Woonvisie, prestatieovereenkomst • Organisatieontwikkeling • Integriteit (integriteitscode, klokkenluidersregeling) 	Normering: <ul style="list-style-type: none"> • Financieel • Maatschappelijk • Organisatorisch • Dienstverlening • Investering Beheersing: <ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslag • Managementrapportages • Visitatieoordeel • Kader en oordeel AW/ILT • Kader en oordeel WSW • Risicomanagement • Aedes benchmark • Kwaliteitssysteem • Rapportage accountant

Extern kader

Het externe toezichtskader wordt met name gevormd door regels en bepalingen vanuit de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV), Aedes vereniging van woningcorporaties, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, de Governancecode woningcorporaties (2020), de Autoriteit Woningcorporaties (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Met name het WSW en de AW hanteren een uitgebreid beoordelingskader. De RvC verwacht dat het bestuur in voorstellen duidelijk toetst of Compaaen in lijn met deze kaders handelt.

De RvC neemt de inhoud en de principes van deze wettelijke en andere bepalingen tot zich en ziet erop toe dat deze bepalingen worden nageleefd (het rechtmatigheidstoezicht).

Intern kader

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door de corporatie zelf is opgesteld, waarbij een aantal al dan niet dwingende richtlijnen en voorschriften (wettelijk bepaald of gebaseerd op bedrijfstakcodes) is gevolgd. Voor Compaen vormen de volgende statuten en reglementen het interne kader:

- Statuten
- Bestuursreglement
- Profielschets voor de RvC (matrix AW/ILT)
- Reglement voor de RvC
- Het financiële reglement

Het beoordelings- of toetsingskader

Beoordelings-/toetsingskader	
Besturingsinstrumentarium	Beheersingsinstrumentarium
<i>Richting, identiteit en prestatievelden van de corporatie</i>	<i>Prestatienormen waarop de raad toetst</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ondernemingsplan• Begroting / MJB• Jaarplan• Portefeuilleplan• Stakeholdersstrategie• Wijkstrategie• Woonvisie, prestatieovereenkomst• Organisatieontwikkeling• Sturingsfilosofie en sturingsmodel• Integriteit (integriteitscode, klokkenluidersregeling)	<p>Normering:</p> <ul style="list-style-type: none">• Financieel• Maatschappelijk• Organisatorisch• Dienstverlening• Investering <p>Beheersing:</p> <ul style="list-style-type: none">• Jaarverslag• Managementrapportages• Visitatieoordeel• Beoordelingskader AW/ILT• Beoordelingskader WSW• Risicomanagement• Aedes benchmark• Kwaliteitssysteem• Rapportage accountant

De bevoegdheden van bestuur en RvC in een overzicht

De volgende tabel toont waarover de RvC beslist en op welke onderdelen goedkeuring van de RvC benodigd is.

De RvC van Compaen	beslist over:	stelt vast:	keurt goed:
Toezichtvisie	X		
RvC-reglement	X		
Profielschets commissarissen	X		
Profielschets benoeming, schorsing en ontslag bestuurder	X		
Bezoldiging van commissarissen	X		
Het rooster van aftreden	X		
Bestuursstatuut	X		
Opdracht tot visitatie	X		
Opdrachtverlening tot en bezoldiging werkzaamheden door accountant	X		
Jaarverslag en jaarrekening		X	
Governanceverslag		X	
Ondernemingsplan			X
Begroting, meerjarenbegroting			X
Jaarplan			X
Portfoliebeleid / investeringen			X
Benoemen, schorsen en ontslaan controller			X
Het doen van uitgaven boven een limiet die jaarlijks door de RvC wordt vastgesteld			X
Aan- en verkoop van woningen en overig onroerend goed			X
Stakeholdersstrategie			X
Aangaan, wijzigen of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersoon			X
Prestatieafspraken met de gemeenten in het werkgebied			X
Risicobeheersingssysteem			X
Beëindiging van arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers			X
Voorstel tot statutenwijziging, fusie of splitsing			X
Integriteitscode			X
Klokkenluidersregeling			X
Het financieel reglement (waaronder treasury- en investeringsstatuut)			X

Bijlage 2

Belanghouder	primair	secundair	tertiair
Gemeente Helmond bestuurlijk	X		
Gemeente Helmond ambtelijk	X		
Gemeente Geldrop-Mierlo bestuurlijk	X		
Gemeente Geldrop Mierlo ambtelijk	X		
Huurders	X		
huurdersbelangenvereniging Helmond	X		
huurdersbelangenvereniging Geldrop Mierlo	X		
Autoriteit Woningcorporaties	X		
WSW	X		
collega-corporaties in woningmarktregio (BOW, WoCom, Woonbedrijf, Woonpartners, Thuis, Wooninc, Helpt Elkander, Volksbelang, Trudo, Woningbelang, Goed Wonen, Zaligheden)		X	
gemeentes in SGE (Eindhoven, Nuenen, Oirschot, Best, Veldhoven, Son en Breugel, Waalre)		X	
Savant (huurder)	X		
ORO (huurder)	X		
overig zorg en welzijnsorganisaties (o.a. RAC, LEV groep, zorgboog, jeugdwerk, Jibb, Nei Skoen)			
stichting visitatie		X	
Aedes		X	
ministerie van BZK			X
Financiers			X

Toelichting:

Primaire belanghouders hebben directe invloed of kunnen directe invloed hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering. Compaen kan ook invloed uitoefenen op deze belanghouders. Concreet zijn dit huurders, werkgemeentes en externe toezichthouders.

Secundaire belanghouders hebben geen directe invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering. Een goede samenwerking met deze belanghouders levert in onze optiek een meerwaarde (direct of indirect) in de dienstverlening naar onze huurders. Ook bij secundaire belanghouders heeft Compaen enige mate van invloed op de belanghouder.

Tertiaire belanghouders kunnen invloed hebben op Compaen, maar dat is niet wederzijds.