

## Visie op besturen en toezichhouden bij Woonstichting JOOST

### 1. Inleiding

Per 1 juli 2019 is de juridische fusie tussen Woningstichting Kleine Meierij en Woonstichting St. Joseph een feit. In dat kader is de visie op besturen en toezichhouden herijkt.

De toezichtvisie is recent aangepast, voorheen was die veelal geënt op 'controleren, vanuit de gedachte dat er iets mis kan gaan' en 'borgen dat voldaan wordt aan de letter van de wet'. We merken dat deze toezichtvisie niet (meer) past bij de manier waarop Woonstichting JOOST georganiseerd is en niet meer past bij de wijze waarop de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt (en wil houden). De focus van de raad is de laatste jaren ook meer verschoven van het financieel aspect naar het maatschappelijke aspect.

Als organisatie hebben wij 'de Bedoeling' (Wouter Hart, Verdraaide Organisaties) omarmd en dat betekent dat toezicht en verantwoording meer en meer worden geleefd vanuit de werkelijke opgave (bedoeling), met minder nadruk op de letter (aantallen en wetgeving). De bedoeling; "Waartoe zijn wij op aarde?", waarop wil JOOST aangesproken worden.

Ook de RvC heeft behoefte om dit te verankeren in een nieuwe visie op governance. De gedachte daarachter is dat bestuur en toezicht intrinsiek met elkaar verbonden zijn, zich conformeren aan het gedachtengoed van JOOST, dat uitdragen en hechten aan het belang van optimale maatschappelijke waardecreatie.

De Woningwet ( art. 31, lid1) geeft aan dat commissarissen zich bij de vervulling van hun toezichhoudende 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 tegengesteld aan elkaar zijn en door elk lid van de raad anders worden gezien. Een door bestuur en raad gedeelde visie op besturen en toezichhouden geeft rolduidelijkheid en geeft kaders voor het samenspel van besturen en toezichhouden.

Met deze notitie geven we ook invulling aan bepaling 1.1. Van de Governancecode woningcorporaties 2015 waarin staat dat '... bestuur en raad een visie hebben op besturen en toezichhouden'.

### 2. Rollen voor bestuur en toezicht

Het bestuur van Woonstichting JOOST bestaat uit één directeur-bestuurder. Het toezicht wordt vormgegeven door een RvC.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de gehele organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvC en extern aan instanties, die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. Het managementteam, waarvan de bestuurder deel uitmaakt, bereidt besluitvorming voor en adviseert de bestuurder.

De RvC heeft diverse rollen. De belangrijkste zijn, het toezicht houden op het functioneren en presteren van de organisatie, treedt op als werkgever voor de directeur-bestuurder, heeft een netwerkrol en steunt hem met advies en is zijn sparringpartner. De raad voegt naast zijn toezichthoudende taak ook waarde toe aan het functioneren van de Woonstichting door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen.

### 3. De context van de visie

Het bestuur en toezicht van een maatschappelijke organisatie vindt plaats in een context van maatschappelijke, bestuurlijke en economische ontwikkelingen en binnen de kaders van de wet – en regelgeving (Woningwet en bijvoorbeeld Governancecode).

Een veelheid van vraagstukken van mondiale, regionale en lokale aard verandert de wereld om ons heen in een rap tempo en stelt steeds meer eisen aan actoren in Boxtel e.o. Vergrijzing, duurzaamheidseisen, ontmanteling zorgstructuur en migratie zijn daarvan concrete voorbeelden. Burgers/huurders, ondernemers, maatschappelijke organisaties en anderen nemen steeds vaker het initiatief en organiseren zichzelf; de rol van de corporatie daarbij is faciliterend. In deze context van formele en informele netwerken moet de corporatie haar plaats bepalen. In aanvulling daarop past een bestuur en toezicht, die open staan voor de sociale en maatschappelijke ontwikkelingen teneinde het maximale te doen wat de corporatie kan doen.

Opdracht van het bestuur is om de organisatie van Woonstichting JOOST zodanig te besturen dat de corporatie zichtbare maatschappelijke meerwaarde creëert in de context van haar werkgebied; de kraag van Den Bosch.

### 4. Organisatievisie

Woonstichting JOOST heeft een doorleefde strategische visie. De basis in ons doen en laten is weggelegd in onze kernwaarden. Deze waarden hebben we zelf benoemd ( samen, toegankelijk, toekomstgericht en nuchter) en voorzien van lading (waarden/normen van eerlijkheid, aandacht, gelijkwaardigheid en respect). Ze zijn diep geworteld en worden door de organisatie gedragen.

We spreken elkaar aan op het naleven daarvan. Ze vormen in een belangrijke mate onze bedrijfscultuur, houding ten opzichte van externe en interne klanten en onze wijze van ondernemen. Uitgangspunt is vertrouwen in de manier waarop iedereen in de organisatie persoonlijk invulling geeft aan de kernwaarden. Integriteit hoort een grondhouding te zijn van allen die in en bij JOOST zijn betrokken. Deze integriteit dragen wij ook naar buiten. Ze is van toepassing op onze contacten met klant, leveranciers, zakelijke partners, belangenhouders, toezichthouders en overheden. Integriteit en het (waar)borgen daarvan is voor JOOST een belangrijk doel.

In onze strategische visie staat de mens centraal; wij werken vanuit de bedoeling (onze missie) en richten ons primair op wat er gebeurt in de leefwereld; de wereld zoals we die in het hier en nu kunnen waarnemen.

#### *Eigenaarschap*

JOOST blijft zich verder ontwikkelen naar een netwerkorganisatie. Dat resulteert in een houding dat we actief op zoek gaan naar partners om in samenwerkingsverbanden de steeds complexer wordende samenleving op sociaal terrein het hoofd te bieden. Verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd, vragen aan onze professionals steeds meer maatwerk en zij krijgen ruimte om onder de gegeven omstandigheden in interactie met de klant tot afspraken te

komen. Dit betekent verminderen van regels en het bieden van regelruimte om naar eigen inzicht te handelen.

Daarbij hoort een organisatie die sterk maatschappelijk is en zich richt op het oplossen van maatschappelijke problemen, op het creëren van maatschappelijke (meer)waarde. Daar hoort onlosmakelijk bij dat de medewerkers altijd volledig transparant opereren en gevraagd en ongevraagd verantwoording (kunnen) afleggen.

Deze visie waarin medewerkers de ruimte krijgen om maatwerk te leveren, lijkt op gespannen voet te staan met de drang vanuit de toezichthoudende organen om voortdurend in control te zijn en deze control af te dwingen door steeds meer regels op te leggen. Deze spanning vormt een van de grote uitdagingen in de besturing en het toezicht in de komende jaren.

## 5. Visie op besturen

De kern van de bestuurstaak is het voortdurend afwegen van belangen van alle interne en externe stakeholders, de organisatie en de processen langs die gedachtenlijnen in een duidelijke focus leiden. Een volledige transparantie is hiervoor een voorwaarde: Wie bevoegd is, is verantwoordelijk. Wie verantwoordelijk is, legt verantwoording af.

Als eindverantwoordelijke ontwikkelt het bestuur, in samenwerking met de medewerkers van JOOST, de strategische koers. Het werkt vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie. Het bestuur formuleert op basis hiervan de doelstellingen en heeft de verantwoordelijkheid deze te realiseren. Het bestuur realiseert de strategische positie, de maatschappelijke prestaties, de strategische doelen, de identiteit, de (financiële) continuïteit en verwezenlijkt de missie. Het is belast met de algehele leiding.

Het bestuur betreft de belangrijkste belanghouders, zoals de huurders(organisaties), de gemeentes en de zorg- en welzijnsinstellingen actief bij de beleidsvorming en -uitvoering daarvan. Het stelt zich daarbij toegankelijk op. Daarnaast heeft het bestuur oog voor overige, maatschappelijke belangen. Het bestuur opereert transparant en legt verantwoording af over het handelen, zowel aan de organisatie als aan de RvC.

### *Relatie bestuur - Raad van Commissarissen*

Het bestuur schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht. Het handhaaft de governancestructuur en leeft de principes van goed bestuur na. De (werk)relatie met de RvC is gebaseerd op vertrouwen in de deskundigheid, betrokkenheid en integriteit van de RvC en haar individuele leden. Het bestuur draagt er zorg voor dat de RvC beschikt over alle voor de toezichthoudende taak en -rollen relevante informatie en is te allen tijde bereid deze nader te verklaren.

Om goed bestuur en goed toezicht te maken en tevens de risico's te beheersen, zijn hulpmiddelen ontwikkeld. We hebben documenten voor de sturing en beheersing van de organisatie. De belangrijkste zijn: een strategische visie voor de lange termijn, een financiële meerjarenbegroting, een ondernemingsplan, een jaarplan en een begroting. Daarnaast zijn er de documenten om verantwoording af te leggen: kwartaalrapportages, fasedocumenten, jaar -verslag en jaarrekening.

### *Relatie bestuur - organisatie*

De bestuurder is verantwoordelijk voor de Strategische Visie. Een visie die richtinggevend is voor onze bedrijfscultuur. Dit vertaalt zich in ruimte bieden voor het nemen van verantwoordelijkheid, ruimte bieden voor persoonlijke ontwikkeling, ruimte bieden voor werkplezier en ruimte voor maatwerk.

In onze besturingsfilosofie gaan we er bij elk dossier vanuit dat het belang van de klant, het maatschappelijk belang en het belang van het bedrijf gewogen wordt. We wegen die belangen in de context van de politieke actualiteit en de maatschappelijke waarden. De zwaarte van een belang kan dus per dossier verschillen. Alvorens een bestuursbesluit genomen wordt, is het vraagstuk van verschillende kanten bekeken en hebben leden van het management en anderen uit de organisatie hun mening gegeven.

### *Integriteit*

JOOST is een maatschappelijke organisatie. Veel van haar activiteiten vinden plaats in het publieke domein, in wisselwerking met de samenleving. Deze verwacht dat JOOST haar maatschappelijke opdracht gewetensvol, onafhankelijk en transparant uitvoert en dat zij bereid is zich te verantwoorden.

De bestuurder is zich ervan bewust een voorbeeldfunctie te vervullen en het boegbeeld van de organisatie JOOST te zijn. Laat in zijn handelen en werkwijze zien dat de kernwaarden, waarden/normen en bijpassende integriteit van groot belang zijn voor JOOST, waar medewerkers de ruimte krijgen. Het bestuur onderschrijft de Governancecode woningcorporaties 2015.

### *Financiële continuïteit*

Het bestuur gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van de organisatie. Het waarborgt een gezonde financiële positie, zodat de continuïteit van de organisatie en haar missie ook op lange termijn is verzekerd. Het bestuur richt een (slanke) professionele werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Het zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controle systemen. Het bestuur verschaft helderheid over doelen, normen en prestaties.

Als werkgever past het bestuur de beginselen van goed werkgeverschap toe. Het bestuur heeft in dat kader een Ondernemingsraad (OR) geïnstalleerd.

### *Regionale/ lokale positie*

Het bestuur is zich bewust van de regionale positie en van haar lokale binding met de 4 gemeenten (Den Bosch, Boxtel, Sint Michielsgestel en Bernheze) en met al haar kernen. Het bestuur zet zich actief in om deze te bestendigen en te versterken. Het bestuur heeft daarom specifieke aandacht voor lokale/regionale platforms en initiatieven.

De gemeenten en de diverse bewonerswijkorganen worden actief en in een vroeg stadium betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe plannen en initiatieven. Daarnaast is het bestuur verantwoordelijk voor het actueel houden en onderhouden van een zorgvuldig gekozen netwerk van politieke en maatschappelijke partners waarmee JOOST in de samenwerking haar doelen verdere invulling geeft.

## 6. Samenstelling van de Raad

Toezicht houden bij JOOST betekent dat alle leden van de Raad een aandachtsgebied hebben en tegelijkertijd met een helicopterview het totaal overzien. Hiermee wordt voorkomen dat met een bepaalde deskundigheid in de details wordt getreden, waarmee de grote lijn wordt gemist.

De commissarissen zijn specialisten en generalisten, die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. De commissarissen zijn onderling aanspreekbaar en spreken elkaar aan. In de jaarlijkse zelfevaluatie wordt in die zin op individueel en collectief niveau het functioneren beoordeeld en verbeterd.

De Raad streeft expliciet naar een goede samenstelling van het team. In het verlengde van de statuten en het reglement van de RvC zijn er uitgebreide kwaliteitsprofielen opgesteld. Dit betekent dat leden van het team aanspreekbaar zijn en zich ten dienste van het collectief stellen. In dit kader hecht de raad eraan om bij alle vergaderingen voltallig aanwezig te zijn.

De Raad heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan en is zich ervan bewust dat dit ook diversiteit betekent. Diversiteit levert een grotere kwaliteit op: de raad weet dan van binnen uit wat er speelt in de leefwereld van grote groepen mensen. De raad streeft naar diversiteit.

De deskundigheid van de raad wordt op peil gehouden door geregelde interactie van de leden van de Raad met professionals werkzaam in de sector (te denken valt aan volkshuisvestings-adviseurs, VTW, accountants). Ook wordt er per raadsvergadering aandacht geschonken aan de bezochte c.q. in te plannen cursussen, symposia met mogelijke PE-punten. Daarnaast gebruiken de leden van de Raad hun eigen netwerk voor deskundigheidsbevordering en kennisvergaring.

Alle leden van de Raad hebben oog voor en handelen in overeenstemming met de belangen van de huurders. Voor alle commissarissen is het van belang dat zij zich kunnen verplaatsen in lokale situatie van de huurders van JOOST en hun leefwereld.

## 7. Visie op goed toezicht

Woonstichting JOOST streeft naar optimalisatie van de maatschappelijke meerwaarde. Goed toezicht draagt bij aan die optimalisatie. Het resultaat van goed toezicht is dat men transparant en uitlegbaar toont op welke wijze het beleid tot stand is gekomen, welke acties en besluiten hebben geleid tot de resultaten, hoe de resultaten bijdragen aan het maatschappelijk doel, hoe de bedrijfsmiddelen zijn aangewend en of hoe is gehandeld binnen de wettelijke en maatschappelijke kaders.

De RvC heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van JOOST. Er wordt toezicht gehouden vanuit de maatschappelijke doelstelling van JOOST, namelijk als maatschappelijk ondernemer primair gericht op het huisvesten van mensen met een smalle beurs en/of een kwetsbare positie hebben.

De raad is een kritische en inhoudelijke sparringpartner van het bestuur en bestaat in principe uit 5 leden. In deze omvang zijn minimaal twee zetels, op voordracht van de Huurdersorganisaties ingevuld.

De Raad onderschrijft de Governancecode woningcorporaties 2015.

### *Toezichtrol*

De RvC van Woonstichting JOOST houdt toezicht op het functioneren van de

directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de woonstichting. De RvC adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd.

In deze tijden achten RvC en bestuur het nog nadrukkelijker van belang dat de raad onafhankelijk kan (blijven) functioneren. Dit betekent dat de commissaris met overzicht een eigen oordeel over de hoofdlijnen van het beleid en in het bijzonder de strategische onderwerpen moet kunnen vormen.

De invulling van deze toezichtrol betekent dat de raad toeziet op de realisatie van het strategisch plan 2016-2020. In dit strategische plan staan vier thema's centraal, te weten:

1. *Verbinden met de klant; dienstverlening op maat.*  
Door 'eigenaarschap' meer bij de klant te leggen, door digitalisering voor zelfredzame burgers te vergroten, zodat er meer tijd voor de minder zelfredzame burger vrijkomt. Daarnaast zetten we ons in voor de kwetsbare doelgroepen, zoals vluchtelingen en (nieuwe) zorgvragers;
2. *Betaalbaar wonen; een gezamenlijke opgave.*  
Betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep, door innovatie en woonlastenbeleid;
3. *Vastgoedsturing; sturen op rendementen.*  
Door het inrichten van Assetmanagement. Realiseren van nieuwbouw en het herstructureren van een deel van de vastgoedportefeuille;
4. *De organisatie; slank, deskundig en zichtbaar.* Door netwerken (individueel en als organisatie) en je besturingsfilosofie te laten sturen op basis van de filosofie 'terug naar de bedoeling', komen we tot een optimalere dienstverlening aan onze klanten.

#### *Toetsingskader*

Belangrijke besluiten (bijvoorbeeld investeringsbesluiten) worden door de raad getoetst aan het strategisch plan (de bijdrage aan de lange termijn doelen), aan de financiële gevolgen voor de (meerjaren)begroting en op de belangenafweging die heeft plaatsgevonden.

Bij de beoordeling van besluiten is ook het toezichtkader van belang. Onder toezichtkader verstaan wij de formele en maatschappelijke kaders van goed toezicht, zoals deze door de RvC zijn aangewezen. Dit betreft de wet- en regelgeving waar de corporatie rekening mee heeft te houden, de governance- en het gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid en prestatieafspraken.

Daarnaast betreft dit ook de eigen regelgeving in de vorm van statuten, reglementen en dergelijke. In deze eigen regelgeving staan de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen of processen. Dit betreft bijvoorbeeld het investeringsstatuut, het treasurystatuut, en het portfoliebeleid (o.a. het streefhuur- en verkoopbeleid). Het toetsings- en toezichtkader zijn uitgewerkt en wordt bijgehouden door een onafhankelijk controller die direct rapporteert aan de RvC.

#### *Klankbordrol*

Het is belangrijk dat de raad op de hoogte is van wat er speelt, wat nieuwe ontwikkelingen zijn en voor welke dilemma's de bestuurder zich geplaatst ziet. Het kunnen namelijk voorbodes van latere besluitvorming in de raad zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Hierin vervult de raad voor het bestuur de klankbordrol. Het gaat hierbij om een gezamenlijke verkenning van vraagstukken en alternatieven. De raad als geheel, maar ook individuele leden van de raad, hebben een rol als 'klankbord' voor de bestuurder door gevraagd en ongevraagd te spiegelen op vraagstukken. De bestuurder kan daarbij een beroep doen op de kwaliteiten en deskundigheid van individuele commissarissen. Deze klankbordrol kan zowel door

een commissaris, als de bestuurder geïnitieerd worden, al dan niet naar aanleiding van actualiteiten.

#### *Werkgeversrol*

De raad is ook werkgever van het bestuur en is verantwoordelijk voor de benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag van het bestuur. Het beloningsbeleid, het beoordelingsbeleid en het beoordelingskader worden door de remuneratiecommissie opgesteld, in overleg met de bestuurder en vastgesteld door de RvC. Voor de uitvoeringstaken leveren de overige commissarissen input aan de commissie.

De remuneratiecommissie legt verantwoording af over het functionerings- en beoordelingsgesprek in de RvC.

Daarnaast heeft een afvaardiging van de RvC (voorzitter en afwisselend een lid) twee keer per jaar overleg met de Ondernemingsraad.

#### *Netwerkrrol*

De commissarissen functioneren in een relevant netwerk van stakeholders. De informatie uit die netwerken wordt gedeeld met RvC en bestuurder. Leden van de RvC zijn aanspreekbaar op hun netwerk en opereren hier in het belang van JOOST. De contacten met stakeholders en met het netwerk zijn gebaseerd op het belanghouders- management van JOOST.

Het belanghouders-management is als eerste een verantwoordelijkheid van het bestuur. De raad ziet hier op toe. De raad heeft hiervoor jaarlijks een actuele belanghoudersmatrix waarin de activiteiten (de dialoogmomenten), vertaald naar een jaaragenda, zijn opgesteld. Dit betekent naast (kennis)makingsgespreken met colleges van B&W, Raden van Toezicht van de belangrijkste stakeholders en overleg met de Huurdersorganisaties door de twee RvC vertegenwoordigers namens de huurders, de raadsleden ook bij de belanghoudersbijeenkomsten als toehoorders vertegenwoordigd zijn.

De raadsleden zijn vervolgens waar mogelijk aanwezig bij de diverse feestelijke momenten bij projecten en (thema)bijeenkomsten in de verschillende wijken, waar ook informeel contact onderhouden kan worden met belanghouders en personeel van JOOST.

## **8. Tot slot**

De Governancecode vormt de basis voor goed bestuur en toezicht. Hierbij streven we – als lerende organisatie- voortdurend naar verbetering. Jaarlijkse zelfevaluaties en externe beoordelingen vormen hierbij de basis. Daarbij hoort ook het maken en volgen van een opleidingsplan voor bestuur en commissarissen.

Deze visie op besturen en toezicht houden is opgesteld met de huidige kennis en opvattingen over besturen en toezicht houden. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de visie. De jaarlijkse zelfevaluaties van RvC en bestuur zijn een natuurlijk moment om te bepalen of herijking van deze visie noodzakelijk is.

Visie op besturen en toezichthouden Woonstichting JOOST  
Vastgesteld 17 september 2019