



Visie van RvC op de Governance van Stadlander

Vijfde concept

1. Onze visie op bestuur en toezicht
2. Ons toezichtkader
3. Ons teamkader

Versie 5, 8 januari 2018

1. Onze visie op bestuur en toezicht

Wij zijn waarden gedreven

Wij zijn verbonden met de regionale samenleving en in overleg met onze belanghouders definiëren wij de volkshuisvestingsopgave in een regionaal perspectief. Publieke waardenschepping voor de samenleving is ons bestaansrecht. Wij hebben vooral oog voor de behoeften en belangen van de huishoudens die niet zelfstandig in het wonen kunnen voorzien. Stadlander is een waarden gedreven maatschappelijke onderneming.

Het waarmaken van onze missie en volkshuisvestelijke opgave vraagt om goed bestuur en toezicht. De besturing van onze organisatie voldoet aan hoge professionele maatstaven waarin we het driekamermodel gebruiken om tot goede afwegingen te komen. Wij leggen jaarlijks in een belanghouders bijeenkomst actief verantwoording af over wat wij bereikt hebben en wat wij in de komende jaren willen bereiken.

In onze statuten en reglementen hebben wij duidelijke spelregels vastgelegd welke een verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden omvatten die een evenwichtige en constructieve invloed bevorderen van bij de organisatie betrokken organen en belanghebbenden. Aan de rol van een onafhankelijke controller kennen wij grote betekenis toe. Naast spelregels zijn passende waarden van minstens evenveel belang. Naast algemene waarden als aanspreekbaarheid, betrouwbaarheid integriteit, zorgvuldigheid maar ook doelgerichtheid en doelmatigheid gaat het om het kiezen van bij de context en opgave van Stadlander passende waarden. Met name deze waarden dienen zichtbaar en voor de huurders en andere belanghouders merkbaar te worden in onze houding en ons gedrag. Stadlander staat voor een open aanspreekcultuur waarin mensen in en buiten de organisatie elkaar kunnen en durven aanspreken, ongeacht hun formele status.

Wij, de RvC van Stadlander, hebben duidelijke opvattingen over wat goed bestuur en toezicht is. Wij staan voor waardengericht bestuur en toezicht. Deze visie op bestuur en toezicht is een uitwerking van principe 1.1 van de Governancecode.

Heldere rolverdeling

Er wordt gekozen voor een toezichtmodel waarin het bestuur en de Raad van Commissarissen onderscheiden verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden hebben, het zogeheten 'two tier model'. Er is sprake van een strategisch partnership tussen bestuur en de raad. De RvC is zich ervan bewust dat het zijn taak is om belangen af te wegen zoals geformuleerd in artikel 31 lid 1 van de Woningwet.

Artikel 31

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 onderneming. Hij staat het bestuur met raad 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 onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur en baseert zich op een gepast vertrouwen in het bestuur. De RvC zit niet op de stoel van de bestuurder en de bestuurder zit niet op de stoel van de RvC. 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 en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken is daarbij essentieel. Belangrijk is de rol van de controller. De controller is verantwoordelijk en aanspreekbaar op de kwaliteit van de informatie zoals die via de barometer (planning en control cyclus) aan de RvC wordt verstrekt. Daarnaast heeft hij een signalerende functie zoals vastgelegd in het reglement voor de controller.

Wij kiezen voor een vorm van bestuurlijk leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel als mogelijk worden gedelegeerd naar de professionals in de organisatie. Er is in alle relaties, zowel die tussen RvC en bestuur als die tussen bestuur en de professionals, sprake van een vertrouwen. De RvC, bestuur, managers, controller en de andere professionals in de organisatie zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie in houding en gedrag. Zij staan voor en zijn aanspreekbaar op de missie, kernwaarden en doelen en zijn zich bewust van de maatschappelijke rol van Stadlander. 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.

Voldoende checks en balances

De aansturing van de organisatie geschiedt door de bestuurder. Hij wordt hierbij ondersteund door een directieteam. Bij de besturing wordt gebruikgemaakt van het zogeheten driekamermodel waardoor de verschillende invalshoeken die voor een zorgvuldige besluitvorming van belang zijn op tafel komen. De RvC houdt 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 gezonde bedrijfscultuur waarin de waarden worden nageleefd en er sprake is van een open aanspreekcultuur. De RvC beperkt zich niet tot een tweegesprek met de bestuurder, maar voert ook het goede gesprek met de relevante professionals en belanghouders teneinde verbinding te maken met de belanghouders om een goed beeld van de besturing en legitimering te krijgen.

Missie gedreven organisatie

De RvC vindt 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. Stadlander wil een missie gedreven onderneming zijn die de maatschappij als het ware naar binnen haalt, geheel in lijn met wat in de Governancecode woningcorporaties hierover bepaald is.



De missie en visie van Stadlander luiden als volgt:

Onze missie

Het duurzaam huisvesten van mensen die niet zelfstandig in het wonen kunnen voorzien en daarbij samen met stakeholders werken aan duurzame wijken en kernen waarin het prettig wonen is.

De visie

Stadlander richt zich op het verhuren van woningen, daarbij rekening houdend met ontwikkelingen in de samenleving. De woningen hebben aanvaardbare woonlasten en kwaliteit voor de primaire klantgroep (door de overheid begrensd op basis van inkomen) en een passende prijs en kwaliteit voor de overige klantgroepen. Samen met stakeholders wordt gewerkt aan een totaalaanpak van gedifferentieerde wijken en kernen. Dit wordt gerealiseerd door een efficiënt werkende, financieel gezonde en beleid robuuste corporatie te zijn, die verankerd is in de samenleving en die de volkshuisvestelijke opgave regionaal benadert.

De waarden

De ondernemingswaarden die wij onderscheiden zijn:

De huurder centraal

Dat klinkt logisch, maar we willen het toch benadrukken, omdat we hier als Stadlander ook zoekende in zijn. We willen zoveel mogelijk inspelen en reageren op wensen en zorgen van de huurder. Niet met het idee: 'u vraagt, wij draaien', maar door de goede balans te vinden tussen de wens van nu en de latente vraag van straks. Zo werken we aan optimale tevredenheid. Daarvoor werken we van buiten naar binnen. Thema's die momenteel spelen zijn onder andere vergrijzing, ontgroening, krimp, toename van het aantal eenpersoonshuishoudens en toename van de doelgroep.

Verankering

Voor onze maatschappelijke dienstverlening is het essentieel dat we ons stevig verankeren in de samenleving. Daarom zijn we met onze belanghouders in gesprek en zijn we aanjager van (participatie)initiatieven vanuit de samenleving. Vanzelfsprekend hebben we bijzondere aandacht voor onze maatwerkklienten. Om dit alles te bereiken, zetten wij onze voelsprietten in het werkgebied uit en zijn we alert op signalen om optimale tevredenheid te bewerkstelligen. Thema's daarbij zijn onder andere langer thuiswonen, woningwet en participatie van de burger.

Duurzaam

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat wat we doen ook van lange duur is? Actuele thema's zijn onder andere goedkopere energiebronnen, onderhoudsvrije materialen, samenwerking met (bouw)partners en transformatie. We letten hierbij uiteraard op borging van de financiële continuïteit en consistent beleid.

2. Naar een toezichtskader en beoordelings-/toetsingskader

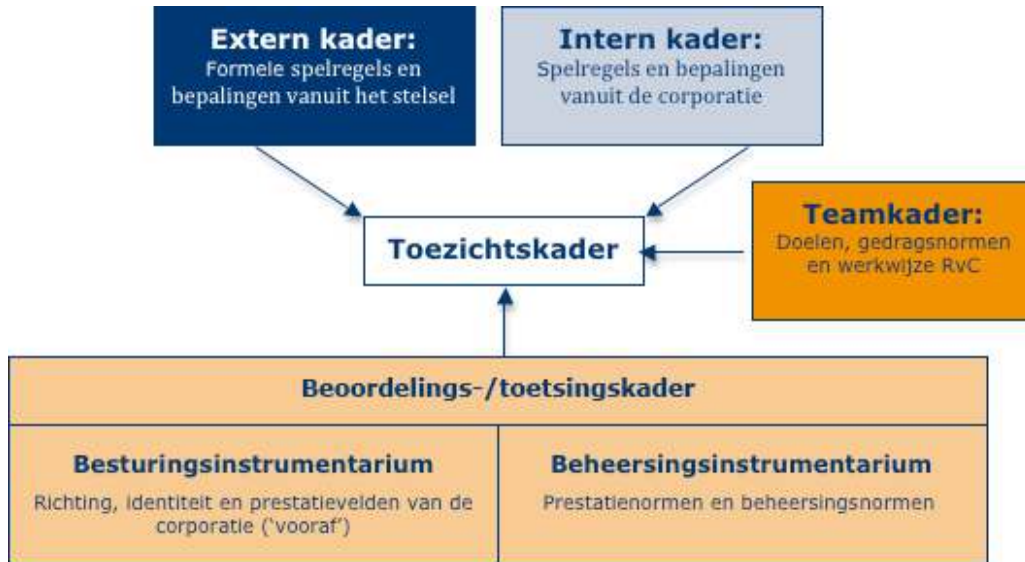
In de Governancecode staat het volgende principe: ‘Bestuur en RvC beheersen de risico’s verbonden aan de activiteiten’.

Om te beoordelen of Stadlander 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 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 Stadlander. passen de activiteiten bij het maatschappelijk belang en zijn de risico’s proportioneel? Bijzondere aandacht daarbij verdient de zogeheten compliance. Werkt Stadlander in overeenstemming met de bestaande wet- en regelgeving? Accountant, WSW en de Autoriteit woningcorporaties bewaken de grenzen streng. Voor Stadlander is het maatschappelijk belang leidend. De missie, de visie en de waarden van Stadlander brengen mee dat Stadlander een volkshuisvestelijk ambitieuze corporatie is, die pro-actief en innovatief opereert wanneer dat bijdraagt aan de realisering van die volkshuisvestelijke ambities. Dat betekent dat er ruimte is om te experimenteren en vernieuwingen door te voeren. En dat er ruimte is om beheerste risico’s te nemen. Het kan derhalve voorkomen dat de grenzen van het mogelijke worden opgezocht en verkend wordt of grenzen verlegd kunnen worden. In de derde plaats kijkt de RvC onder andere door middel van managementrapportages of de strategie wordt gerealiseerd. Bij Stadlander is de zogeheten barometer een goed middel om zicht op het presteren te krijgen. Tot slot realiseren bestuur en RvC zich heel goed dat elke onderneming 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 adequaat op veranderingen worden geanticipeerd. In de jaar- en werkagenda van de RvC komen deze invalshoeken terug.



Het toezichtskader

In onderstaand schema staat het formele toezichts- 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 • Governance-code 2015 • Regels AW/ILT • Regels WSW • Overlegwet • WOR • CAO 	<ul style="list-style-type: none"> • Statuten • Bestuurs-statuut • Reglement controller • Reglement RvC • Profielschets RvC • Profielschets bestuurder • Commissie reglementen (commissies binnen de RvC) • 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 • Belanghoudersstrategie • Woonvisie, prestatieovereenkomst • Organisatieontwikkeling • Integriteit (integriteitscode, klokkenluidersregeling) 	Normering: <ul style="list-style-type: none"> • Volkshuisvestelijk • Dienstverlening • Financieel • Investing • Organisatorisch • Belanghouders Beheersing: <ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslag • Barometer • Visitatieoordeel • Kader en Oordeel Aw/ILENT • 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), de Governancecode woningcorporaties (2015), 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 toetst of Stadlander in lijn met deze kaders handelt. Het maatschappelijk belang blijft daarbij leidend.

De RvC neemt de inhoud en de principes van deze wettelijke en andere bepalingen tot zich en ziet erop toe dat deze bepalingen actief in de belangenafweging worden betrokken (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 Stadlander vormen de volgende statuten en reglementen het interne kader:

- Statuten
- Bestuursstatuut
- Profielschets bestuur
- Profielschets voor de RvC (matrix Aw/ILENT)
- Reglement voor de RvC
- Reglementen voor de commissies binnen de RvC
- Het financiële reglement

Het beoordelings-/toetsingskader

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

De volkshuisvestelijke waarden

Als waarden gedreven organisatie zijn voor ons volkshuisvestelijke publieke waarden een belangrijk richtsnoer. In het samenspel van het bestuur met de betrokken en relevante belanghouders worden deze waarden verder geconcretiseerd. Die normen mogen geen keurslijf worden en dienen steeds goed afgewogen te worden. Dit geschiedt onder andere in het ondernemingsplan, het portefeuilleplan en de prestatieafspraken. Bij al deze besturingsinstrumenten is de RvC betrokken. In de barometer worden deze besturingsprocessen in beeld gebracht. Met een zekere regelmaat zal de RvC toetsen of deze volkshuisvestelijke waarden voldoende aandacht krijgen. Onderstaande lijst van volkshuisvestelijke waarden is hiervoor een hulpmiddel.

Volkshuisvestelijke waarden

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

- Betaalbaarheid als richtsnoer voor aanvaardbare woonlasten voor huurders
- Beschikbaarheid omschrijven van een heldere wachttijd
- Passend toewijzen
- Voldoende woningen voor statushouders conform afspraken met gemeenten
- Voldoende geschikte woningen voor ouderen conform woonvisies en afspraken
- Voldoende woningen voor bijzondere doelgroepen

Kwaliteit wonen

- Woningen voldoen minimaal aan normen voor basiskwaliteit
- Huurders beoordelen staat van de woning als voldoende
- Woningen hebben goede uitstraling
- Woningen voldoen aan veiligheidsnormen

Duurzaamheid

- Voldoen aan afspraken energieconvenant
- Voorraad en nieuwbouw naar nul op de meter in jaarlijkse stappen van % van de voorraad
- Draagvlak bij huurders aantoonbaar vergroot voor NOM
- Hergebruik bouwmaterialen

Leefbaarheid en samenleven in buurten en wijken

- Bewoners tevreden over kwaliteit samenleven in complexen en buurten
- Complexen zijn schoon, heel en veilig
- Actief omgaan met bewonersoverlast, minimaal aantal klachten
- Statushouders voelen zich thuis
- Handhaven woon- en leefregels op niveau
- Woonoverlast in beeld en effectief aangepakt

Vitaliteit en kwaliteit dienstverlening

- Goede dienstverlening en klantgerichtheid (7.4 Aedes benchmark en score KWH)
- Begrijpelijke dienstverlening (schriftelijke communicatie en digitaal)
- Luisterend oor voor en actief omgaan met klachten, monitoren hoe gaat het project
- Toegankelijkheid (klikstelsysteem woonruimteverdeling en vergroten slaagkansen huishoudens)
- Vanuit de bedoeling werken (gevolgen regels voor mensen; flexibel omgaan met regels)

Financieel

Stadlander neemt in de meerjarenbegroting de continuïteit borgende streefwaarden en prestatie-indicatoren op. Deze normen zijn zo geformuleerd dat zij ruim passen in de door de wetgever gestelde kaders. In het financieel reglement zijn deze normen vastgelegd.

Het toetsingskader (de 24 vragen) van het WSW wordt jaarlijks minimaal in de auditcommissie besproken. De controller stelt daartoe een bespreeknotitie op. In die notie worden de 24 vragen van het WSW in beeld gebracht.

Vanwege de fiscalisering van woningcorporaties is er ook een fiscaal kader.

De interne rendementsnorm is geoperationaliseerd in het financieel reglement dan wel investeringsstatuut.

Organisatorisch

- Doelmatigheid beheernorm op basis van A-classificatie Aedes benchmark
- Vitaliteit personeel, meten tevredenheid, competenties, verzuim
- Administratieve organisatie: kwaliteit checks en balances toetsen

Belanghouders en participatie

- Zeggenschap bewoners
- Zelfredzaamheid bewoners
- Betrekken, faciliteren en organiseren huurder
- Relatie met gemeenten, actuele prestatieafspraken en goede relatie;
- Relatie met huurdersorganisatie (actuele samenwerkingsovereenkomst en goede relatie)
- Relatie met OR is goed, medezeggenschap gewaarborgd
- Relatie WSW is goed
- Relatie AW op orde blijkend uit oordeelsbrief

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 Stadlander	beslist over:	stelt vast:	keurt goed:
Toezichtvisie	X		
RvC-reglement en reglementen voor commissies	X		
Profielchets commissarissen	X		
Profielchets benoeming, schorsing en ontslag bestuurder	X		
Bezoldiging van commissarissen	X		
Het rooster van aftreden	X		
Bestuursstatuut	X		
Oprichting tot visitatie	X		
Oprichtingverlening 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
Belanghoudersstrategie			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

3. Naar een teamkader

De kernopdracht van de RvC

De kernopdracht van de RvC is het stimuleren en bewaken dat het bestuur en de organisatie de goede volkshuisvestelijke producten en diensten leveren tegen aanvaardbare kosten en risico's, met voldoende inbreng van de relevante belanghouders en met weging van alle relevante wettelijke en interne spelregels. Kortom, de RvC bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van het bestuur, de organisatie en van zichzelf.

Hierbij past een actieve rol van de RvC. De RvC is zich bewust van zijn voorbeeldrol en hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid van belang. Dit geschiedt door een opleidings- en trainingsprogramma. Ook evalueert de RvC zijn eigen functioneren en dat van zijn leden.

Waardengericht toezicht

De RvC kiest voor een waardengericht toezicht. In de hedendaagse besturing is een command & control benadering niet toereikend. De belevingswereld van zowel de eigen professionals maar vooral de leefwereld van de huurders hoort besproken te worden. Naast aandacht voor de *Het* kant (systemen en inhoudelijke agendastukken) is het ook van belang om de *Wij* kant (verhoudingen) en de *Ik* kant (houding) mee te nemen in onze rol als toezichthouders. Schematisch komen wij tot de volgende waarden.

De waarden op basis van Ik, Wij en Het

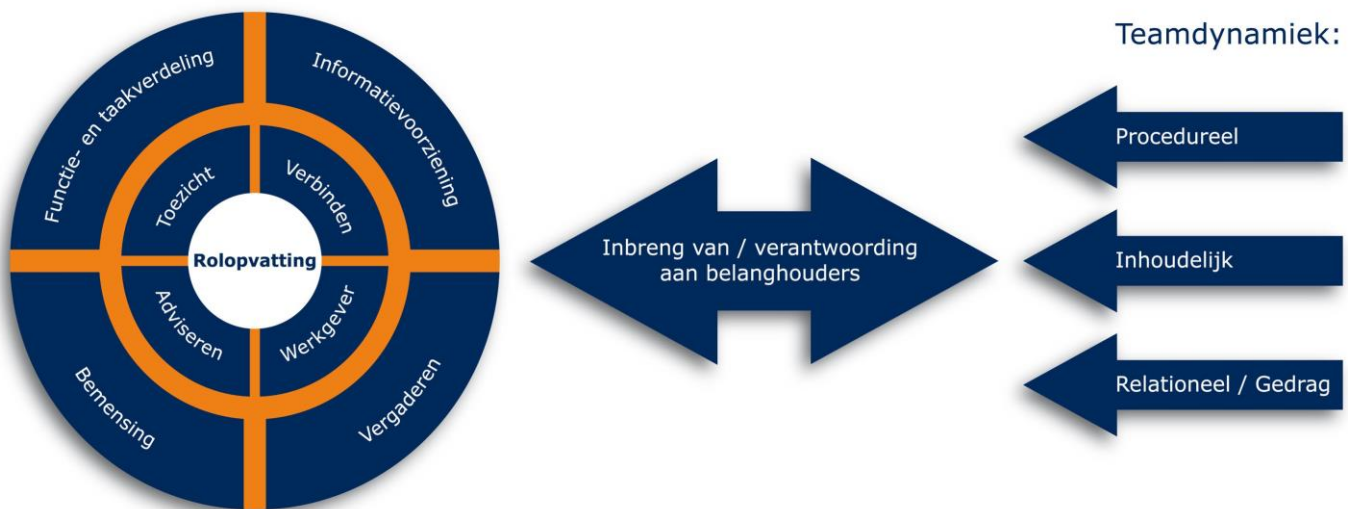
Ik als commissaris	Wij als team	Het als in onze systemen
Onafhankelijk	Wijze besluitvorming op basis van consensus	Legitimiteit oog voor de menswaarden
Betrouwbaar	Elkaar begrijpen en doorgronden (deep democracy)	Betrouwbaar en integer
Geschikt	Veilig (alles mag en kan op tafel komen)	Toegankelijk
Zorgvuldig	Dienend van maatschappelijk belang	Effectief en doelmatig
Lerend en ontwikkelend	Aanspreekbaar	Lerend en ontwikkelend (Omarming fouten)
Moedig	Lerend	Kwaliteit en tijdigheid informatie
Zelfreflectief	Vertrouwen	Vitaliteit van en ruimte voor bestuur en professionals

Bij de analyse is er ruimte en tijd nodig om tot oordeelsvorming te komen op basis van omgevingsignalen en eigen indrukken. Het niet plusgevoel hoort op tafel te komen en getoetst te worden. Dit vraagt van de RvC aandacht voor soft skills zoals luisteren naar de ander en nieuwsgierig zijn, maar ook inzicht in psychologische mechanismen zoals zelfreflecterend vermogen en de moed om dapper te durven zijn als er sprake is van groepsconformisme, emoties en denken voor de ander in groepsprocessen. Immers in iedere vergadering is het belangrijk om onderscheid te maken tussen dat wat wordt gezegd en dat wat wordt gehoord en gedacht door de ander. Er zal steeds weer ruimte moeten zijn voor het stellen van vragen en het daarmee door durven gaan, ook al ervaar je bij de de ander weerstand.

Een waarden gedreven organisatie kent een open cultuur waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken, ongeacht hiërarchie en professionele status. Het vraagt ook om het onderkennen van signalen dat iets niet goed loopt of iemand niet volgens de waarden en normen van Stadlander handelt. Het herkennen van soft signals (reading the eyes in the mind), deze toetsen bij anderen en het in een vroeg stadium bespreekbaar maken, horen bij deze open cultuur.

Verdere uitwerking

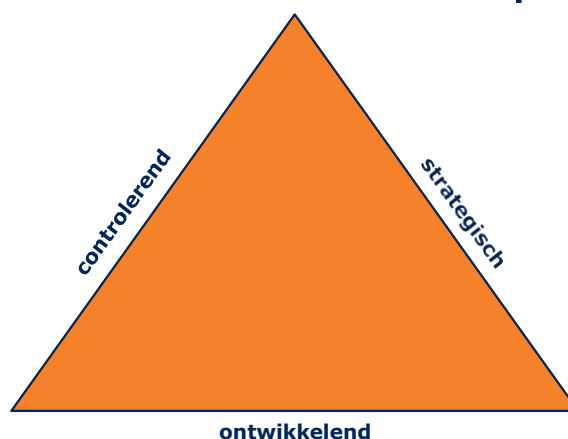
Aan de hand van het onderstaande schema werken wij de visie op het team verder uit, waarbij we achtereenvolgens stilstaan bij de rolopvatting van de RvC, de taken van de RvC, de randvoorwaarden van de RvC, omgang met de belanghouders en de teamdynamiek.



3.1 De rolopvatting van het team

De RvC van Stadlander kiest voor een brede rolopvatting. Naast de meer controlerende taken is hij actief betrokken bij strategische vraagstukken (ondernemingsplan, portefeuilleplan), maar kiest hij ook voor een ontwikkelende rol waarin brainstormen en verdiepende gesprekken zonder besluitvorming plaatsvinden.

Governance als leiderschap



3.2 De RvC heeft de volgende vier taken:

- 1) Werkgever
- 2) Toezichthouder (kaders stellen en beslissen)
- 3) Klankbord
- 4) Aanspreekbaar zijn voor de belanghouders

Deze rollen zijn in de praktijk sterk met elkaar verweven. Deze rolvulling kent twee grondpatronen: een van distantie en een van betrokkenheid. Naast de formele rollen functioneert de RvC als het geweten en de beschermer van de kernwaarden, de verbinder van belangen en als brainstormer en luis in de pels.

Rol 1: Toezichthouder

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van Stadlander, zowel op financieel als volkshuisvestelijk vlak. Het toezicht houden vindt vooraf en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van beleid en plannen en het toetsen met behulp van benchmarks en andere beoordelingsmaatstaven. Toezicht achteraf gebeurt door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van het bestuur en de organisatie. De RvC wil zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheden maar wil in verbinding blijven met de werkgemeenschap en de belanghouders. Hij doet dit door middel van werkbezoeken en thema-activiteiten.

Rol 2: Werkgever

De RvC beoordeelt en volgt het functioneren van de bestuurder en toetst of hij voldoet. Ook maakt de raad jaarlijks afspraken over de te realiseren prestaties. Waar maakt de bestuurder het verschil? Hoe worden de bedrijfsprocessen verbeterd? Welke projecten worden gerealiseerd? Dit zijn vragen die dan beantwoord worden en worden vastgelegd. Ook wordt de bestuurder in staat gesteld om zijn competenties verder te ontwikkelen. Dit wordt actief gevolgd door de RvC. Het beloningsbeleid is passend voor de complexiteit en de omvang van de organisatie en past binnen de normen van de Wet normering topinkomens. Binnen de RvC is de remuneratiecommissie belast met de voorbereiding van deze taak.

Rol 3: Klankbord

De RvC heeft ook een klankbordfunctie. Hij denkt actief mee over de ontwikkelingen die voor de koers en het functioneren van Stadlander betekenis kunnen hebben. De RvC is actief betrokken bij de beleidsontwikkeling. Vanuit die klankbordrol is er niet alleen reflectie over de kernvraag of Stadlander met haar aanbod van producten en diensten en met haar manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften in de samenleving.

Rol 4: Verankering en aanspreekbaar zijn voor belanghouders

De RvC is aanspreekbaar en legt actief verantwoording af. Hij volgt actief de wijze waarop Stadlander zich weet te verbinden met haar huurders en de huurdersbelangenvereniging en haar vertegenwoordigingen, met de gemeenten en met de maatschappelijke partners op het terrein van leefbaarheid, zorg en maatschappelijke opvang. Hij ziet erop toe dat het bestuur de belanghouders actief betreft en legt verantwoording af over zijn rol. Deze verbindende rol wordt goed afgestemd met het bestuur waardoor rolonduidelijkheid wordt voorkomen.

3.3 De randvoorwaarden van de RvC

De samenstelling, bemensing van de RvC

De RvC hecht grote waarde aan diversiteit, deskundigheid en betrouwbaarheid van de RvC. Om als team toezicht goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat binnen de RvC wordt voldaan aan de verschillende deskundigheden zoals beschreven in de geschiktheidsmatrix van de Autoriteit woningcorporaties.

Naast aandacht voor de deskundigheden is het ook van belang dat er verschillende toezichtstijlen vertegenwoordigd zijn in de RvC. Die toezichtstijlen betreffen zowel de relatiegerichte alsmede de taakgerichte invalshoeken. Wat betreft het houden van toezicht kan het beste als stelregel worden gehanteerd ‘hard en zakelijk op de inhoud, vriendelijk en tolerant naar de persoon’ en ‘informeel als het kan, formeel als het moet’. Zo wordt bevorderd dat er een open discussie kan ontstaan en er naast aandacht voor het systeem en de inhoud (Het) ook ruimte is voor de relatie (wij) en houding en gedrag van het individu (Ik).

Toezichtstijlen

		<i>Flexibiliteit</i>						
		BRUGGENBOUWER Gericht op proces		ONTWIKKELAAR Gericht op ruimte				
<i>Intern gericht</i>		Let op: teamgeest communicatie ontwikkelingsmanagement draagvlak plannen	Stijl: bruggenbouwer zoekt harmonie let op processen zorgvuldig naar mensen	Let op: visie strategie innovatie markt	Stijl: daagt uit inspireert stelt 'waarom?' vragen legt de meetlat hoog			
	DISCIPLINEERDER Gericht op procedure		PRODUCENT Gericht op output				<i>Extern gericht</i>	
		Let op: besluitvormingsprocedures consistentie beleid tijdigheid en juistheid rapportages	Stijl: goed voorbereid procedureel-formeel analytisch	Let op: (maatschappelijk) rendement kosten realiseerbaarheid van plannen	Stijl: zakelijke confrontatie concreet en praktisch common sense stelt 'wat?' vragen			
			<i>Controle</i>					

De werving van nieuwe commissarissen en de herbenoemingen geschieden op een open wijze waarbij een profielschets en de geschiktheidsmatrix leidend zijn. De RvC beschikt over een algemene alsmede een meer specifieke profielschets waardoor getoetst kan worden of de RvC over de benodigde diversiteit en deskundigheden beschikt. Van belang is een actueel rooster van aftreden en een tijdige start met herbenoemingen en wervingen. De zittingsperiode voor vier jaar is geen onaantastbaar verworven recht. Steeds zal afgewogen worden of de raad nog de juiste samenstelling heeft. Ook op dit gebied heeft de raad een voorbeeldrol.

Informatievoorziening

De bestuurder informeert de raad actief over alle relevante ontwikkelingen (brengplicht bestuurder). De bestuurder draagt zorg voor tijdige en betrouwbare informatie over het functioneren van de organisatie. De raad verwerft ook zelf actief informatie (van tweeluik naar drieluik) op basis waarvan hij zich een oordeel vormt over het presteren van het bestuur en de organisatie.

Intern doet hij dat via:

- De bestuurder
- De controller

- Het directieteam
- De ondernemingsraad
- Accountant
- Huurdersbelangenverenigingen
- Informele contacten

Extern doet hij dat via de volgende belanghouders:

- Huurdersorganisaties
- Volkshuisvestingsraad Zuidwest
- De gemeenten (politiek en ambtelijk)
- Collega corporaties
- Zorginstellingen
- WSW
- AW
- Aedes
- VTW
- Binnenlandse Zaken
- Visitatie
- Relevante benchmarks waaronder die van Aedes
- Media

Informatie/communicatie vanuit de RvC

- De RvC schrijft jaarlijks een verslag van zijn werkzaamheden, dat wordt gepubliceerd in het jaarverslag.
- Ook de gevolgde procedure van werving en selectie van de leden van de RvC en het bestuur worden verantwoord in het jaarverslag
- Op de website staan de leden van de RvC genoemd met deskundigheden en nevenfuncties
- Op de website staat het rooster van aftreden zorgvuldig met data vermeld. Dit rooster wordt zodanig beschreven en uitgevoerd dat de continuïteit van de RvC wordt gewaarborgd.
- De RvC legt samen met het bestuur actief verantwoording af op de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst.

3.4 Functie- en taakverdeling van de RvC

Werkprogramma en jaarplan

De RvC stelt een werkprogramma op met bijbehorend jaarplan. Hierin keren onder andere de volgende onderwerpen terug:

De vergaderingen

- De thema's en onderwerpen die behandeld worden
- Soorten vergaderingen (besluitvormend, brainstormend)
- Het vergaderrooster van de RvC en zijn commissies
- Werkbezoeken
- Permanente educatie
- De samenstelling en de werving

De inhoud van de vergaderingen

De voorzitter van de RvC zorgt ervoor en ziet erop toe dat:

- De vergaderingen efficiënt en in open- en gelijkwaardige sfeer plaatsvinden, tijdig informatie verstrekken.

- De RvC als team goed functioneert
- Contacten met bestuur en belanghouders goed verlopen
- Commissarissen een introductie- en opleidingsprogramma volgen
- Leden van bestuur en RvC minimaal een keer per jaar worden beoordeeld

De taakverdeling

De RvC heeft commissies namelijk:

1. Een auditcommissie
2. Een remuneratiecommissie
3. Een commissie jaarverslag
4. Een selectiecommissie (ad hoc)

Verantwoording en legitimatie

De RvC legt eenmaal per jaar in het jaarverslag en op de jaarlijkse belanghoudersdag actief verantwoording af.

3.5 Teamdynamiek

Zelfevaluatie

Een keer per jaar evalueert de RvC zijn eigen functioneren. Minimaal eenmaal per twee jaar evalueert de RvC zijn eigen functioneren met behulp van een onafhankelijke begeleider.

Deskundigheidsbevordering

De leden van de RvC doen aan deskundigheidsbevordering. Na benoeming volgen zij een introductieprogramma waarin alle relevante aspecten van de functie aan bod komen.

De RvC leden voldoen aan de norm van permanente educatie. In overleg met elkaar stemmen zij vast welke educatie zij nodig hebben en gaan volgen.

Het omgaan met 'soft controls' (gedrag) en het voorkomen van 'bias' (denkfouten) binnen de RvC.

Binnen de RvC is het goed om met elkaar een beter presterend team te worden. Daarvoor zijn verschillende methoden ontwikkeld.

- Aan het einde van de vergadering kan er met elkaar gespiegeld worden hoe de vergadering is verlopen. Dit doet de RvC om met elkaar te leren en te verbeteren.
- Regelmatig spiegelen met een andere RvC is ook een mogelijke methode om tot verbetering te komen.
- De RvC neemt de integriteitscode in acht en toont voorbeeldgedrag.
- Het organiseren van een educatie activiteit met daarin de meest voorkomende denkfouten die binnen de Governance kunnen voorkomen. Hierbij wordt principe 5.7 van de Governancecode 2015 in acht genomen.