



Visie op besturen en toezichhouden

Inleiding

Wonen Delden is een lokale verhuurder van circa 800 huurwoningen in de gemeente Hof van Twente, met het voornaamste deel in Delden en enkele woningen in Hengevelde. Wij nemen onze lokale verantwoordelijkheid door bij te dragen aan een prettige en veilige leefomgeving. Dit doen wij door nauw samen te werken met onze huurders, huurdersorganisatie, de gemeente en de lokale welzijns- en zorgpartners.

“Sámen voor beter wonen en leven!”

Wij zetten ons in voor onze huurders door verantwoordelijkheid te nemen voor voldoende goede, betaalbare huurwoningen. Een plek waar de huurder zich thuis voelt in een prettige woon- en leefomgeving. Dit doen wij voor mensen met een relatief kleine beurs en hebben daarbij bijzondere aandacht voor groepen met een extra ondersteuningsvraag. Wij zijn overtuigd van een maatschappij waarin iedereen de kans krijgt mee te doen in de samenleving, waarbij de mogelijkheden, talenten en eigen regie van eenieder centraal staan. Wij vinden dat Wonen Delden een wezenlijke bijdrage levert aan de leefbaarheid van de stad Delden.

Deze belangrijke rol pakken wij op in samenwerking met onder andere onze huurders(organisatie), de gemeente Hof van Twente en onze welzijns- en zorgpartners. Ons uitgangspunt is dan ook “Sámen voor beter wonen en leven!”

Wij dragen die verantwoordelijkheid eveneens voor de toekomstige generaties huurders. Derhalve zien wij ons als goed rentmeester. Dit betekent dat wij het woningaanbod zo goed mogelijk afstemmen op de veranderingen in de maatschappij en in de woningmarkt. Wij voeren de hieruit voortkomende noodzakelijke veranderingen door om in passende huisvesting voor onze doelgroep te kunnen blijven voorzien. Vanuit ons bewustzijn voor de lange termijn verantwoordelijkheid richten wij ons op de duurzame inzet van ons woningbezit en financiële continuïteit van de organisatie.

Ontwikkelingen en context Wonen Delden

De ontwikkelingen zoals vernoemd in ons Koersplan Wonen Delden zijn van invloed op de maatschappelijke opgave, zoals: vergrijzing en ontgroening, stabilisatie aantallen huishoudens, de onder druk staande betaalbaarheid van huur- en koopwoningen, de toenemende lastendruk van corporaties, decentralisatie en extramuralisatie, digitalisering en klimaatverandering.

Kenmerkend voor de context waarbinnen de maatschappelijke opgave door Wonen Delden gerealiseerd dient te worden zijn: toename complexiteit en kennisintensiteit van opgaven, intensivering noodzaak tot samenwerken op opgave wonen, zorg en welzijn, klanten worden kritischer en mondiger in combinatie met een toenemende mate van verantwoording.

De ontwikkelingen en context vereisen van de organisatie een houding die gekenmerkt wordt door: adaptief vermogen, persoonlijk leiderschap, zelf organiserend vermogen, samenwerkende houding, maatschappelijke betrokkenheid en zakelijkheid.

Visie op besturing en toezicht

Uitgangspunt voor onze visie is dat de Directeur-Bestuurder de stichting bestuurt en dat de Raad van Commissarissen daar toezicht op houdt.

De Woningwet bepaalt de omvang en inhoud van het domein van Wonen Delden en geeft een maatschappelijke opdracht mee. Bestuur en Toezicht moeten waarborgen dat Wonen Delden handelt naar de letter en de geest van die wet. Het governance speelveld wordt bepaald door: de wet- en regelgeving (incl. de Governancecode woningcorporaties 2025), de omvang en gezondheid (organisatorisch, financieel, vastgoed) van Wonen Delden en de regionale maatschappelijke en woningmarkt context.

In de Woningwet staat dat de Raad van Commissarissen zich bij de vervulling van zijn taak richt naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. Deze drie belangen kunnen echter door elk lid van de Raad van Commissarissen verschillend geïnterpreteerd worden en de drie belangen kunnen tegengesteld aan elkaar zijn. Daarom zijn de Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder hierover met elkaar in gesprek gegaan om tot een gedeelde visie te komen en een gemeenschappelijk referentiekader. Dit doet overigens niets af aan de individuele verantwoordelijkheid van elke commissaris. De verscheidenheid binnen de raad is een groot goed en de sterke kanten daarvan moeten worden benut.

In voorliggende 'Visie op besturen en toezichthouden' hebben de leden van de Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder Bestuur de wettelijke bepalingen een verdere invulling gegeven naar hun eigen heersende opvattingen. Hiermee wordt tevens voldaan aan bepaling 1.1 uit de Governancecode woningcorporaties: 'Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Daarin staat het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn voorop'.

Richtinggevende waarden

De Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder hanteren onderstaande waarden:

- Vertrouwen, discretie en integriteit als grondhouding voor het handelen;
- Betrokken en tegelijk kritisch en onafhankelijk;
- Verkennend, onderzoekend en beeldvormend;
- Samenwerken is de basishouding, gericht op het realiseren van de maatschappelijke doelstelling;
- Adaptief vermogen / responsiviteit, het vermogen in te spelen op de snel veranderende context.

Rol van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vervult zijn taak 'in dienst van' de huurders en woningzoekenden van Wonen Delden, de organisatie (en dus de medewerkers van) Wonen Delden en de (lokale) samenleving als geheel. De centrale vraag is steeds: doet Wonen Delden het maximale binnen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, onder de voorwaarde van continuïteit van de organisatie?

De Raad van Commissarissen heeft vier rollen en de Raad van Commissarissen geeft daar in balans invulling aan.

Toezichthouder

Als **toezichthouder** is de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor het houden van toezicht op de visie en het beleid van Wonen Delden, de realisatie van de strategische doelstellingen, het managen van de risico's en de wijze waarop de bestuurder hier uitvoering aan geeft. Het toezicht dient er mede toe om de strategische koers van de organisatie in lijn te houden met de maatschappelijke positie en taakstelling van de woningcorporatie. De Raad van Commissarissen is betrokken en neemt tegelijkertijd een positie op afstand in. De Raad van Commissarissen is betrokken en blijft op de hoogte van de ontwikkelingen in de organisatie. De positie op afstand waarborgt ruimte voor onafhankelijk meedenken en kritische tegenspraak zodat de Raad van Commissarissen effectief toezicht kan uitvoeren. De Raad van Commissarissen werkt vanuit zijn relatie met de Directeur-Bestuurder aan gezamenlijkheid maar ook aan "het elkaar scherp houden": samen de uitgangspunten en referentie bepalen en de dialoog aangaan. En tegelijkertijd elkaars opvattingen kritisch op de proef stellen en elkaar daarop bevragen. Monitoring en toetsing staan centraal in deze rol van de Raad van Commissarissen.

Klankbord

Als **klankbord** fungeert de Raad van Commissarissen als strategisch partner van de Directeur-Bestuurder. Hier gaat het om inhoudelijke- en strategische ontwikkelingsvraagstukken. Daarbij willen de leden van de Raad van Commissarissen de organisatie behoeden voor risico's en de lange termijn als uitgangspunt hanteren. De Raad van Commissarissen staat hierbij in relatie met de Directeur-Bestuurder en is pro- en interactief betrokken in het ontwikkelproces. In de klankbordrol is de Raad van Commissarissen betrokken, toegankelijk en proactief / uitdagend op de inhoud en waarbij elke commissaris zijn / haar eigen expertise inbrengt. In deze rol is de Raad van Commissarissen gericht op brainstormen, en geeft tevens gevraagd en ongevraagd advies.

Werkgever

De Raad van Commissarissen is eveneens **werkgever** van de Directeur-Bestuurder. In deze rol stelt de Raad van Commissarissen niet alleen de Directeur-Bestuurder aan, maar volgt het ook zijn functioneren. In dat verband houdt een afvaardiging van de Raad van Commissarissen, in de vorm van een remuneratiecommissie, twee keer per jaar een functionerings- en voortgangsgesprek met de Directeur-Bestuurder (voorjaar en najaar). In deze gesprekken wordt vooral vooruit gekeken naar de (verdere) optimalisatie van het functioneren van de Directeur-Bestuurder en op welke wijze de Raad van Commissarissen de Directeur-Bestuurder daarbij kan ondersteunen. Als goed werkgever kunnen ook het carrièreperspectief, wat daar voor nodig is en de opvolgingsplanning deel uitmaken van het gesprek. Daarnaast voert de Raad van Commissarissen één keer per jaar rondom de jaarwisseling een beoordelingsgesprek met de Directeur-Bestuurder. Hierin zet de Raad van Commissarissen zijn beoordeling van het functioneren van Directeur-Bestuurder uiteen. Daarbij is voor zowel de harde alsook voor de meer zachte kant van het functioneren aandacht. Als input voor zijn oordeel laat de Raad van Commissarissen zich breed informeren, bijvoorbeeld met behulp van een 360 graden feedbacktool. Ook informeert de Raad van Commissarissen de Directeur-Bestuurder in dat gesprek over de consequenties voor de beloning. Benoemen, ondersteunen, beoordelen, belonen, ontwikkeling en opvolging plannen staan centraal in deze rol.

Netwerker

Als **netwerker** onderhoudt de Raad van Commissarissen altijd in overleg en afstemming met de Directeur-Bestuurder, de contacten met de interne en externe belanghebbenden. De Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder bespreken met enige regelmaat het Belanghoudersregister van Wonen Delden en leggen daarin vast wie primair en in welke frequentie de contacten met de belanghouders onderhoudt.

De Raad van Commissarissen houdt jaarlijks een zelf-evaluatie. Deze wordt periodiek door een externe partij begeleid. Vragen en onderwerpen die hierin aan de orde komen gaan over de evenwichtigheid waarmee de Raad van Commissarissen in het afgelopen jaar zijn rollen invulling heeft gegeven, over het samenspel, het functioneren als team en de vraag of er ook binnen de Raad van Commissarissen voldoende kracht en tegenkracht aanwezig en getoond is.

De Raad van Commissarissen is permanent aanspreekbaar op zijn invulling van de genoemde rollen, de verdeling daarvan, en legt daar jaarlijks ook intern en extern verantwoording over af in het jaarverslag van Wonen Delden.

Rol van het Bestuur

De Directeur-Bestuurder is verantwoordelijk voor:

- Het bepalen van de richting van de organisatie en legt dit vast in het Koersplan en het Strategisch vastgoedportefeuilleplan, die worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen;
- Het efficiënt inrichten van de organisatie, zodat het in staat is haar maatschappelijke opgave waar te maken, waarbij van belang zijn: gekwalificeerd personeel, passende cultuur en leiderschapstijl, adequate systemen, beschikbaarheid van middelen en heldere structuur, aansturing en processen;
- Het besturen van de werkorganisatie opdat, in lijn met het Koersplan, op tijdige en correcte wijze uitvoering wordt gegeven aan bedrijfsdoelstellingen, waarbij de risico's adequaat gemanaged worden.

De Directeur-Bestuurder legt zowel intern als extern verantwoording af over de wijze waarop invulling is gegeven aan de verantwoordelijkheden zoals hierboven genoemd en over de behaalde resultaten.

Samenspel Raad van Commissarissen en Directeur-Bestuurder

De Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder streven hetzelfde doel na: het creëren van maximaal maatschappelijk rendement. Ze zijn dienstbaar aan elkaar en over het samenspel tussen Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder geldt voorwaardelijk dat:

1. De Raad van Commissarissen het volste vertrouwen heeft in de Directeur-Bestuurder. Onlosmakelijk daarmee verbonden is volstrekt volledige en transparante informatieverschaffing van de Directeur-Bestuurder aan de Raad van Commissarissen.
2. De verstandhouding tussen de Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder kenmerkt zich door een wederzijds positief kritische houding, dienstbaar aan elkaar en aan de doelstelling van de stichting.
3. Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder verrassen elkaar niet: het belang van de volkshuisvestelijke opgave van Wonen Delden vergt een veilige omgeving met open communicatie en een professionele (feedback) attitude, waarop iedereen aanspreekbaar is.

Toezichtkader

Het toezichtkader van Wonen Delden zijn de spelregels die de Raad van Commissarissen bij het uitoefenen van zijn taken volgt. Deels zijn deze regels extern bepaald (extern toezichtkader) en deels door de Raad van Commissarissen zelf geformuleerd in samenspraak met de Directeur-Bestuurder (intern toezichtkader).

Het **externe toezichtkader** bestaat uit de volgende vigerende wet- en regelgeving:

- Woningwet, Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV), Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV)
- Jaarlijkse prestatieafspraken die met gemeente Hof van Twente en Huurdersbelang Delden worden gemaakt
- Governancecode woningcorporaties 2025
- Beleidsregels vanuit Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Wet normering topinkomens (WNT), regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting en VTW beroepsregel bezoldiging
- Wet op het overleg huurders - verhuurder
- CAO woondiensten
- Algemene wetgeving ten aanzien van o.a. ruimtelijke ordening, huurrecht, bouwrecht en arbeidsrecht.

Het **interne toezichtkader** bestaat uit de volgende documenten:

- Statuten van de Stichting Wonen Delden
- Reglement Raad van Commissarissen inclusief profielschets Raad van Commissarissen
- Bestuursreglement
- Visie op bestuur en toezichthouden (voorliggend document)

Toetsingskader

Het toetsingskader betreft de inhoudelijke kant van toezichthouden. Dit zijn de beleidsmatige kaders die worden gehanteerd bij de besturing en beheersing. Hiermee wordt het toezicht gestructureerd en geobjectiveerd. Het toetsingskader is voor de Directeur-Bestuurder kader stellend en voor de Raad van Commissarissen richtinggevend om toezicht te houden. Bij de besturingskaders gaat het om wat Wonen Delden wil bereiken, voor wie en hoe. Beheersingskaders zijn kaders met als doel om in control te blijven. De beheersingskaders zijn relevant voor verantwoording. De informatievoorziening aan de Raad van Commissarissen is van deze besturings- en beheersingskaders afgeleid. De besturings- en beheersingskaders hebben een complementair karakter: de wijze van beheersing is afgestemd op de omvang en de inhoudelijke strategische koers van Wonen Delden.

De **besturingskaders** van Wonen Delden zijn:

- Koersplan Wonen Delden
- Portefeuillestrategie
- Huurbeleid
- Prestatieafspraken met gemeenten en huurders
- Samenwerkingsovereenkomst HBD.

De **beheersingskaders** van Wonen Delden zijn:

- (Meerjaren)begroting / Jaarplan
- Reglement financieel beleid en beheer
- Treasurystatuut en treasury jaarplan
- Investeringsstatuut
- Integriteitscode
- Klokkenluidersregeling
- Procuratiereglement

A	<u>Statuten en reglementen</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Statutenwijzigingen	opstellen	goedkeuren
2	Reglement RvC	opstellen	vaststellen
3	Bestuursreglement	opstellen	vaststellen
4	Reglement financieel beleid en beheer	vaststellen	goedkeuren
5	Treasurystatuut	vaststellen	goedkeuren
6	Investeringsstatuut	vaststellen	goedkeuren
7	Meldregeling voor misstanden (Klokkenluidersregeling)	vaststellen	goedkeuren
8	Integriteitscode	vaststellen	goedkeuren
B	<u>Organisatie</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Aangaan/verbreken duurzame samenwerking	vaststellen	goedkeuren
2	Ontbinding stichting / wijziging rechtsvorm	vaststellen	goedkeuren
3	Aanvragen surseance / faillissement	vaststellen	goedkeuren
4	(gelijktijdige) Beëindiging arbeidsovereenkomst aanmerkelijk aantal medewerkers	vaststellen	goedkeuren
5	Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden aanmerkelijk aantal medewerkers	vaststellen	goedkeuren
6	Oprichten andere rechtspersonen	vaststellen	goedkeuren
C	<u>Benoeming / schorsing / ontslag</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Lid Bestuur	nvt	vaststellen
2	Leden RvC	adviseren	vaststellen
3	Functieprofielen Bestuur en RvC	adviseren	vaststellen
4	Arbeidsvoorwaarden Bestuur	adviseren	vaststellen
5	Vergoeding leden RvC	adviseren	vaststellen
6	Accountant - benoemen	adviseren	goedkeuren
7	Controller - benoemen	adviseren	goedkeuren
D	<u>Koers, strategie en bedrijfsdoelstellingen</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Overkoepelend strategisch (ondernemings)Koersplan	vaststellen	goedkeuren
2	Strategische keuzes (portefeuille, klant, markt, financieel, participatie, communicatie etc.)	vaststellen	consulteren
3	Jaar- / meerjarenbegroting	vaststellen	goedkeuren
4	Bod aan de gemeente	vaststellen	goedkeuren
5	Investeringsbeslissingen ingevolge investeringsstatuut	vaststellen	goedkeuren
6	Vervreemding bezit ingevolge investeringsstatuut	vaststellen	goedkeuren
7	Treasuryjaarplan	vaststellen	goedkeuren
8	Vaststellen/wijzigen van beleid op hoofdlijnen	vaststellen	goedkeuren
E	<u>Verantwoorden / monitoren</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Jaarrekening	opstellen	vaststellen
2	Accountantsverslag	goedkeuren	vaststellen
3	Jaarverslag	goedkeuren	vaststellen
4	Managementletter	vaststellen	informer
5	Perioderapportages	vaststellen	informer
F	<u>Overig</u>	<u>Bestuur</u>	<u>RvC</u>
1	Uitgeven van schuldbrieven	vaststellen	goedkeuren
2	Bezwaren van eigendom	vaststellen	goedkeuren
3	Borg- of zekerheidstelling e.d.	vaststellen	goedkeuren
4	Opdracht tot (wijze van) uitvoering en verslaglegging visitatie	vaststellen	goedkeuren