

Zie voor onze adresgegevens [www.areawonen.nl/contact](http://www.areawonen.nl/contact)  
T 0413 388 044 • E [info@areawonen.nl](mailto:info@areawonen.nl) • I [www.areawonen.nl](http://www.areawonen.nl)

**area**  
Laat wonen leven

# Toezichtsfilosofie en Toezichtskader

Raad van Commissarissen

## 1. Toezichtsfilosofie

### **Inleiding**

Als woningcorporatie moet en wil Area voldoen aan de externe regelgeving zonder dat dit ten koste gaat van de realisatie van haar missie en visie. De keuze aan het intern toezicht en bestuur van Area is hoe de juiste balans gevonden wordt tussen de letter en de geest van de wetgeving. Via deze toezichtsfilosofie en toezichtskader geven wij hier invulling aan.

### **Verbinding Toezichtsfilosofie en Toezichtskader met Besturingsfilosofie**

Volgens bepaling 1.1 van de Governancecode voor Woningcorporaties is het de bedoeling dat Bestuur en RvC een gezamenlijke visie hebben besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.

Wij hebben ervoor gekozen om de gezamenlijke visie op te nemen in twee aparte documenten, te weten de Toezichtsfilosofie en Toezichtskader Raad van Commissarissen en de Besturingsfilosofie van de Bestuurder. Ten eerste omdat de verantwoordelijkheid voor de stukken verschillend is. De RvC stelt de Toezichtsfilosofie en Toezichtskader vast (waarbij de Bestuurder een adviserende rol heeft), terwijl de Bestuurder dit doet voor de Besturingsfilosofie (de RvC keurt deze wel goed conform de Governance van Area). Ten tweede omdat de opzet van beide stukken verschilt. En ten derde leidt het samenvoegen tot één document niet tot meerwaarde.

De stukken zijn wel uitdrukkelijk met elkaar verbonden. Beide stukken samen vormen de gezamenlijke visie op besturen en toezicht. Ze sluiten op elkaar aan en worden in samenhang vastgesteld dan wel goedgekeurd. Om die reden wordt deze paragraaf in beide stukken opgenomen.

### **Good governance**

In de zoektocht naar 'good governance' bij woningcorporaties geven Aedes en VTW via eigen codes kritisch vorm aan de juiste balans tussen bestuur en toezicht. Het waarborgen van de onderlinge samenhang in de wijze van sturen, beheersen en toezichthouden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden is daarbij de kern van de zaak.

Governance vertaalt zich naar afspraken over sturen, beheersen, verantwoorden, goedkeuren en rapporteren. Maar intern toezicht is (veel) meer en betreft ook de werkgeversrol en de adviseursrol. Wanneer Governance verwordt tot een dichtgetimmerd governance framework,

wat vanuit angst voor misstanden wordt gevoed en met wantrouwen is doorspekt zal het intern toezicht een belangrijk deel van haar bijdrage aan de organisatie verliezen. Zonde en onnodig. Zonde omdat intern toezicht aan het bestuur, de organisatie en aan de overige stakeholders werkelijk iets te bieden heeft.

Zonde omdat het bestuur recht heeft op een werkgeversregime waarin – op basis van gedeelde waarden over maatschappelijk ondernemen en heldere afspraken – ruimte is om koers te bepalen, verantwoordelijkheid te dragen en hiermee leiderschap te tonen in een organisatie die haar plek vindt in het maatschappelijk middenveld. Een maatschappelijk middenveld waar veel verandert, waar spelers zoeken naar hun nieuwe rol en waarop een groot maatschappelijk appèl gedaan wordt door onze huurders,

politiek en overige betrokkenen. Onnodig omdat handelen vanuit angst verlamdend werkt en geen recht doet aan waar we staan met Area.

### **Balanceren tussen wat moet en wat mag**

De juiste balans vinden tussen wat moet (dichttimmeren) en wat mag (vrijheid en ruimte) om binnen kaders van wet- en regelgeving verantwoordelijkheid te dragen en onze maatschappelijke relevantie waar kunnen maken, dat is onze uitdaging. Dit lukt niet alleen met een simpele set regels en een doortimmerd 'governance framework', het vraagt om een visie op intern toezicht die haar fundament vindt in de Woningwet en afgeleide kaders, maar die vooral gebouwd is op gedeelde waarden tussen de individuele uitvoerders, de toezichthouders en het bestuur. Uitgangspunt is dat wij 'principle based' werken als het kan en 'rule based' als het moet (externe regelgeving of interne kaders).

Bij Area werken we vanuit een duaal (two tier) model met een duidelijke rolverdeling tussen Bestuurder en Raad van Commissarissen. In de basis neemt de Bestuurder besluiten, die goetstet en goedgekeurd worden door de interne toezichthouder. Basis is een model waarbij de RvC niet alleen aan het eind van het proces goedkeuring verleent, maar ook tussentijds geraadpleegd wordt over strategische keuzes en dilemma's.

Om een keuze te (kunnen) maken is het van belang dat de individuele leden van raad en bestuur elkaar vinden in gedeelde waarden welke de individuele toezichthouder of bestuurder voldoende comfort bieden om te gaan met eigen dilemma's tussen vertrouwen/ruimte laten en controle en voldoende overlap kennen met de opvattingen hierover van de andere leden van het collectief. Pas dan vindt een toezichthouder zijn plek in een RvC waarin hij zijn bijdrage kan leveren aan het intern toezicht zonder zijn uniciteit te verliezen en kan hij/zij in vrijheid en veiligheid eigenzinnig zijn. Dit geldt tevens voor de Bestuurder in zijn relatie tot de RvC en individuele toezichthouders.

### **Gezamenlijke waarden**

De waarden waar de governance van Area op gebaseerd is zijn:

- We zoeken de grenzen op van wat kan in het belang van onze huurders en woningzoekenden.
- We werken op basis van ‘geïnformeerd vertrouwen in elkaar’ en worden niet verrast.
- We zijn aanspreekbaar op ons handelen en informeren anderen proactief.
- We tonen leiderschap naar onze medewerkers en stakeholders en verbinden ons met de samenleving.

Deze waarden laten zich moeilijk vertalen naar codes of modellen, dat doen mensen in hun gedrag.

### **Balans tussen beheersing en bezieling**

We zoeken naar balans tussen beheersing en bezieling, want naast de regeldrift vanuit de overheid vraagt de échte wereld om maatwerk, inlevingsvermogen, wendbaarheid en fingerspitzengefühl. We voldoen uiteraard aan alle eisen die er aan ons gesteld worden.

### **Kerntaken**

De kerntaak van de Bestuurder is het vinden van de optimale mix tussen wat de buitenwereld van ons vraagt en wat we verantwoord kunnen bieden. We stellen onze maatschappelijke opgave centraal en halen alles uit de organisatie om die te realiseren. De organisatie is afgestemd op en dienstbaar aan die maatschappelijke uitdaging en we zoeken de grenzen op waar nodig.

De kerntaak van de commissaris is te bewaken dat de balans tussen uitdaging en continuïteit in evenwicht is en blijft. Dit gebeurt via een andere balans; die tussen formeel toezicht en de adviesrol van de commissarissen. Onze wereld is permanent in beweging en steeds minder maakbaar. Dat betekent dat enerzijds kant-en-klare voorstellen en projecten ter goedkeuring op de agenda staan en dat aan de andere kant

de Bestuurder in toenemende mate ook dilemma's, twijfels en keuzes gaat delen met de commissarissen. Dat betekent ook dat commissarissen meebrengen en meekrijgen van wat er zich 'buiten' afspeelt, zowel in ons kleine werkgebied als in den brede context van de volkshuisvesting.

### **Vier basisprincipes**

Bestuur en Raad van Commissarissen van Area werken vanuit vier basisprincipes:

#### **1. DE BEDOELING ALS BASIS VOOR BESTUUR EN TOEZICHT**

- Ons Koersplan en de daarin geformuleerde bedoeling (we werken voor de mensen die ons écht nodig hebben) zijn ankerpunten voor ons handelen.
- We richten ons op (be-)sturen met waarde voor onze toekomstige en huidige bewoners.

## 2. AREA IS EEN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIE

- We zijn transparant en aanspreekbaar op onze daden
- Wij volgen de wet- en regelgeving vooral op de geest en minder op de letter
- Ons beleid is gericht op prestaties voor de maatschappij, zowel op korte als op lange termijn. Dit betreft met name:
  - ❖ Erkennen van huurder en woningzoekende als onze belangrijkste belanghouders
  - ❖ Zorgen voor duurzame huisvesting van onze huurders
  - ❖ Mede zorgdragen voor een leefbare woonomgeving
- We zijn een professionele organisatie met een menselijke maat
- We handelen integer met het maatschappelijk kapitaal dat wij beheren
- In overleg met onze belanghouders bepalen wij de inzet van ons maatschappelijk kapitaal
- Bij besluitvorming met consequenties voor onze belanghouders, vergewissen wij ons van deze consequenties en beoordelen wij of de alternatieven in deze goed zijn afgewogen in samenspraak met de belanghouders
- We leggen actief verantwoording af aan onze belanghouders
  - ❖ Een effectieve bedrijfsvoering en risicobeheersing gelden hierbij als randvoorwaarden
  - ❖ Binnen de organisatie creëren wij heldere rollen en verantwoordelijkheden.

## 3. DAADKRACHTIG STURINGSMODEL

- De bestuurder is verantwoordelijk voor de koers, strategie en werkwijze van Area.
- De RvC stemt in met de kaders in dialoog met de Bestuurder, controleert en kan adviseren
- Criteria voor doelstellingen en middelen worden vooraf tussen Bestuurder en RvC afgesproken
- De RvC ziet toe op naleving van wet- en regelgeving door de Bestuurder
- Formeel goedkeuren is alleen van toepassing op onderwerpen die wettelijk of statutair zijn bepaald.
- De RvC regelt een zorgvuldige balans tussen toezicht, adviesrol en rol als werkgever.

## 4. EVENWICHTIG SAMENSPEL TUSSEN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

- Binnen de hele organisatie voeren wij de dialoog over ons beleid
- De RvC is nadrukkelijk betrokken als klankbord bij het opstellen van het beleid
- De commissies van de RvC geven invulling aan deze betrokkenheid
- Bestuur en RvC betrekken management, bedrijfscontroller en betrokken medewerkers bij de dialoog (voldoende checks en balances)
- We gaan uit van geïnformeerd vertrouwen als basis. Dat betekent dat we elkaar zodanig informeren dat we elkaar niet verrassen.

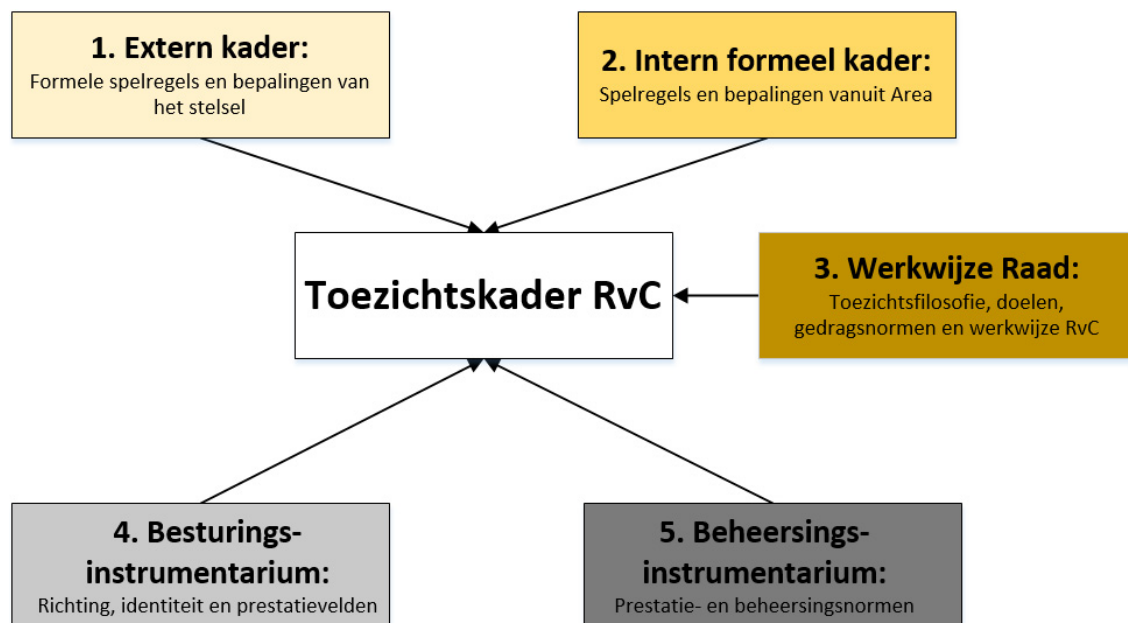
- Via actief verantwoord, leren en evalueren zorgen wij voor continue verbetering
- De RvC is controlerend waar het gaat om de afgesproken doelstellingen en middelen.
- De RvC is meedenkend waar het gaat om het maken van deze criteria en de strategie van Area.
- De belangrijkste kwaliteitscriteria voor RvC leden zijn deskundigheid, integriteit, moraliteit en betrokkenheid.

### Tenslotte

Met verlangen kijken we uit naar de komende tijd waarin Area een relevante maatschappelijke opgave heeft te vervullen. Area is hier klaar voor, durft haar rol te pakken en wil dit uitstralen. Dit vraagt van bestuur en toezicht dat we 'bij de les blijven', onze governance (natuurlijk) op orde houden, maar vooral dat wij onze gedeelde waarden koesteren.

## 2. TOEZICHTSKADER

De Toezichtsfilosofie is onderdeel van de werkwijze van de RvC. Het Toezichtskader wordt gevormd door deze werkwijze, het extern kader, het intern formeel kader en besturings- en beheersingsinstrumenten. Schematisch als volgt weer te geven.



Deze kaders zijn als volgt in te vullen:

Extern kader	Intern formeel kader	Werkwijze Raad	Besturings-instrumentarium	Beheersings-instrumentarium
Geen invloed	Bepaalde invloed	Volledige invloed	Volledige invloed	Volledige invloed
Wet- en externe regelgeving	Interne regelgeving	Eigen afspraken RvC	Richting, identiteit en prestatievelen	Prestatienormen waarop RvC toetst
Woningwet	Statuten	Toezichtsfilosofie	Koersplan, inclusief kaders onderliggend beleid	Normering <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijk</li> <li>• Vastgoed</li> <li>• Financieel</li> <li>• Risicobeheersing</li> <li>• Sturing</li> </ul>
BTIV	Reglement RvC	Kernopdracht	Bod en prestatieafspraken	Beheersing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control en audit</li> <li>• Rapportages</li> <li>• Verslaglegging</li> <li>• Oordeel acc.</li> <li>• Oordeel Aw</li> <li>• Oordeel WSW</li> <li>• Visitatie</li> </ul>
Governancecode	Bestuursreglement	Kernwaarden	Risicomanagement	
WNT	Profielchetsen RvC en bestuurder	Samenstelling	Integrale sturing	
Regels Aw	Reglement Financieel Beleid en Beheer, met onderliggende statuten	Rolinvulling	Meerjarenplannen en -begrotingen	
Regels WSW		Informatievoorz.	Jaarplan en -begroting	
WOR		Werkwijze RvC	Risicomanagement	
CAO	Integriteitscode en Meldregeling Area; omgaan met melden misstanden of onregelmatigheden	Zelfevaluatie		
	Procuratieregeling	Verantwoording en legitimatie		

## 1 Extern kader

Area is een private en maatschappelijke onderneming die in een publiek bestel functioneert. Wetten en regelgeving en de zelfregulering van de sector vormen belangrijke bouwstenen voor het externe toezichtkader. Area conformeert zich aan dit stelsel. Voor Area is het maatschappelijk belang leidend bij haar afwegingen. Met de externe toezichthouders wordt indien noodzakelijk actief overleg gevoerd.

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 (rechtmatigheidstoezicht). Het extern kader is niet beïnvloedbaar door Area en wordt als gegeven geaccepteerd.

In bijlage I is het extern kader vertaald naar een raamwerk waarin het toezichtkader in formele zin wordt uitgewerkt, het Governance Raamwerk. Doel is om:

- in één document, zoveel als mogelijk, alle (verplichte) governance principes te benoemen, op hoofdlijnen te integreren en op een consistente en eenduidige manier bijeen te brengen;
- aan te geven in welk governance document (statuten of reglement of anderszins) de governance principes alsmede de (wettelijke en governance) governance bepalingen die de basis vormen voor het governance principe c.q. het principe verder uitwerken, zijn opgenomen;
- aan te geven wie op basis van de Governancecode woningcorporaties 2020 ('Gov. Code') en Woningwet verantwoordelijk is c.q. betrokken moet worden: de Bestuurder, de RvC c.q. de Minister.

Basisuitgangspunt hierbij is dat de Bestuurder de stukken opstelt en dat deze worden goedgekeurd door de RvC. Er zijn ook documenten, die door de RvC worden vastgesteld, waarover de RvC adviseert, over wordt geïnformeerd of toeziet dat deze worden opgesteld.

## 2 Intern formeel kader

Het intern kader is het stelsel van statuten, gedragscodes en reglementen dat door Area zelf is opgesteld, rekening houdend met externe regelgeving. Area kiest voor beknopte documenten waarin de benodigde ruimte wordt gecreëerd voor het voeren van de dialoog in het samenspel tussen Bestuurder en toezichthouder. Dit geeft meer flexibiliteit om de werkzaamheden zo in te vullen als nodig is voor de vervulling van zijn taak, zonder dat er sprake is van een 'afvinklijstje' met bijbehorende 'schijnonzekerheid'.

De commissies van de RvC worden gepositioneerd als inhoudelijke gesprekspartner voor de Bestuurder voor de onderwerpen die zij specifiek tot hun taak hebben. Zij worden

betrokken bij het opstellen (adviesrol) en het vaststellen (toezichtrol) van het beleid. De commissies adviseren de RvC en binnen de commissies worden geen besluiten genomen.

De reguliere bevoegdheden van Bestuurder en RvC zijn opgenomen in de tabel van bijlage II, waarin zaken zijn opgenomen:

- waarover de RvC beslist;
- die vaststelling van de RvC behoeven;
- waarvoor goedkeuring van de RvC benodigd is;
- waarop de RvC toeziet, zonder dat expliciete goedkeuring nodig is.

Dit overzicht is gebaseerd op de statuten, het reglement Financieel Beleid en Beheer en deze nota. Om het overzichtelijk te houden, betreft dit alleen reguliere zaken.

Uitzonderlijke situatie zijn niet opgenomen. Daarvoor verwijzen wij naar de statuten en genoemd reglement.



Daarnaast wordt in deze bijlage aangegeven over welke onderwerpen de RvC (op basis van de geldende regelgeving) een meldingsplicht heeft richting de AW.

Bijlage I en II overlappen elkaar deels. Reden is dat externe regels zijn opgenomen in de interne regels. Deels is dit een verplichting uit de regelgeving en deels is dit de eigen invulling van de regelgeving.

De RvC ziet er op toe dat de Bestuurder een procuratie-, een integriteit- en een klokkenluidersregeling opstelt. De RvC conformeert zich aan deze regelingen.

Regelmatig (bij voorkeur jaarlijks) toetst de RvC of de reglementen en statuten adequaat zijn en nog aansluiten bij de toezichtsfilosofie, bij de wetgeving en de bedrijfscodes.

### **3 Werkwijze Raad**

De werkwijze van de Raad betreft met name de toezichtsfilosofie, doelen, gedragsnormen en werkwijze van de RvC.

#### *Toezichtsfilosofie*

De toezichtsfilosofie is opgenomen in het eerst deel van deze nota.

#### *Opdracht Raad*

De kernopdracht van de RvC is het stimuleren en bewaken dat de Bestuurder 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 inachtneming van alle relevante wettelijke en interne spelregels. Kortom, de RvC bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van de Bestuurder, de organisatie en van zichzelf.

Bij deze opdracht past een actieve rol van de RvC. De RvC heeft een voorbeeldrol en heeft een hoge kwaliteit van functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid van belang. Dit geschiedt door een opleidings- en trainingsprogramma. Ook evalueert de RvC jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van zijn leden. Op dat moment worden de scholingsbehoeften geïnventariseerd.

#### *Kernwaarden*

De RvC onderschrijft de kernwaarden van Area, te weten Verbindend, Uitdagend en Hartelijk. De RvC-leden zijn daarnaast onafhankelijk, betrokken, deskundig en verantwoordelijk. In de geschiktheidsmatrix van de Aw is bepaald aan welke eisen de voltallig Raad en de individuele leden moeten voldoen.

Wat betreft het houden van toezicht kan het beste als stelregel worden gehanteerd 'hard en zakelijk op de inhoud, respectvol naar de persoon' en 'informeel als het kan, formeel als het moet'. Zo wordt bevorderd dat er een open discussie kan ontstaan.

### *Samenstelling*

Om als team toezicht goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat binnen de RvC verschillende toezichtstijlen vertegenwoordigd zijn. Die toezichtstijlen betreffen zowel de relatiegerichte alsmede de taakgerichte invalshoeken.

De werving van nieuwe commissarissen geschiedt op een open wijze waarbij een profielschets leidend is. De RvC werkt met een algemene profielschets voor iedere commissaris alsmede een specifieke profielschets voor de positie waarop geworven wordt. Dit specifieke profiel wordt steeds afgeleid van de actuele deskundighedenmatrix volgens het model van de Autoriteit woningcorporaties. Deze wordt jaarlijks geactualiseerd tijdens de zelfevaluatie. Daardoor kan getoetst worden of de RvC in zijn totaliteit over de benodigde diversiteit en deskundigheden beschikt. De profielen worden ook gebruikt ten behoeve van herbenoemingen.

### *Rolinvulling*

De RvC heeft de vier taken, te weten Werkgever, Toezichthouder, Klankbord en Netwerker. Deze rollen zijn in de praktijk sterk met elkaar verweven. Deze rolvervulling kent twee grondpatronen: een van distantie en een van betrokkenheid. Naast de formele rollen functioneert de RvC als het geweten en de pleitbezorger van de kernwaarden, de verbinder van belangen en als brainstormer en luis in de pels.

#### **Rol 1: Werkgever**

De RvC beoordeelt en volgt het functioneren van de Bestuurder. Ook maakt de RvC jaarlijks afspraken over de te realiseren prestaties. Waar maakt de Bestuurder het verschil? Hoe wordt de organisatie verbeterd? Welke resultaten worden gerealiseerd? De prestaties worden vastgelegd in het jaarplan, dat door de RvC vooraf wordt goedgekeurd. Ook wordt de bestuurder in staat gesteld om zijn competenties verder te ontwikkelen.

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 Remuneratie- en governance commissie belast met de voorbereiding van deze taak.

#### **Rol 2: Toezichthouder**

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van Area, 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 de Bestuurder en de organisatie. De RvC wil zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheden, maar wil in verbinding blijven met de gemeenschap en de belanghouders. De Auditcommissie vervult een actieve rol. Daarnaast is er een commissie Maatschappelijk presteren. Tot slot is er de Governance- en remuneratiecommissie

die de prestaties van de bestuurder volgt en die de formele kaders vormgeeft en bewaakt. De gehele RvC is verantwoordelijk voor de integratie en samenhang tussen de verschillende beleidsvelden.

### Rol 3: Klankbord

De RvC heeft ook een klankbordfunctie. Hij denkt actief mee over de ontwikkelingen die voor de koers en het functioneren van Area betekenis kunnen hebben. De RvC is actief betrokken bij de beleidsontwikkeling, vooral wat betreft de integrale strategische Koers. Vanuit die klankbordrol is er niet alleen reflectie over de kernvraag of Area met haar aanbod van producten en diensten en met haar manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften in de samenleving. Daarnaast is er ook sprake van een voortdurende reflectie op de Koers van Area.

### Rol 4: Netwerken

De RvC heeft ook een bescheiden netwerkrol. Hij informeert zich over de wijze waarop Area zich weet te verbinden met zijn huurders en de Bewonersraad en haar vertegenwoordigingen, met het openbaar bestuur (met name de gemeenten Uden en Meierijstad) en met de maatschappelijke partners op het terrein van leefbaarheid, zorg en maatschappelijke opvang. Hij ziet erop toe dat de Bestuurder de belanghouders actief betreft en legt verantwoording af over zijn rol. De netwerkrol wordt goed afgestemd met de bestuurder.

### *Informatievoorziening*

De Bestuurder informeert de RvC actief over alle relevante ontwikkelingen (brengplicht). De Bestuurder draagt zorg voor tijdige en betrouwbare informatie over het functioneren van de organisatie. Daarvoor gebruikt de Bestuurder diverse producten, te weten: periodieke rapportages, rapportages van accountant en externe toezichthouders, audit- en risicomanagement, benchmarks en visitatie.

De RvC verwerft ook zelf actief informatie op basis waarvan hij zich een oordeel vormt over het presteren van de Bestuurder en de organisatie.

Intern doet hij dat via regulier overleg met Bestuurder, Bedrijfscontroller, Managementteam (MT), Ondernemingsraad (OR), externe Accountant en Bewonersraad.

Extern ontwikkelen commissarissen zich een beeld door zich te oriënteren op o.a. de andere corporaties in Uden en Meierijstad, de gemeentes Uden en Meierijstad, de corporaties binnen Lente, zorg- en welzijnsinstellingen, externe toezichthouders (met name Aw, WSW en ministerie van Binnenlandse Zaken), Aedes, VTW, de Visitatiecommissie en landelijke en plaatselijke media.

### *Werkwijze van de RvC*

De RvC stelt een jaarplanning op voor het eigen functioneren. Hierin keren onder meer de volgende onderwerpen terug:

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

#### *Zelfevaluatie*

De RvC houdt jaarlijks een zelfevaluatie. Eens per twee jaar evalueert de RvC zijn eigen functioneren met behulp van een externe, onafhankelijke begeleider.

#### *Verantwoording en legitimatie*

De RvC legt eenmaal per jaar in het jaarverslag actief verantwoording af.

### **4 Besturingsinstrumentarium**

De besturingsinstrumenten van de RvC hebben betrekking op de richting, identiteit en prestatievelden van Area.

Bestuurder en RvC hechten grote waarde aan een goede besturing van de onderneming. Daartoe behoren in ieder geval de volgende aspecten:

- Het Koersplan met daarin opgenomen de ondernemingsstrategie
- De kaders van het onderliggend strategisch beleid
- Het risicomanagement
- De integrale sturing van de organisatie.

De RvC stimuleert en bewaakt dat door de Bestuurder deze **beleidsstukken** en het **bod plus prestatieafspraken** worden opgesteld (en keurt deze ook goed), in samenspraak met alle relevante belanghouders.

Het Koersplan wordt vertaald naar **(meer)jarenplannen** en wordt bovendien jaarlijks herijkt via het roll-on principe. De beleidsstukken en plannen zijn voor de RvC de inhoudelijke leidraad bij het beoordelen van de voornemens en prestaties van de organisatie en vormen daarmee het inhoudelijk hart van het Beoordelingskader. Daarnaast behoren de meerjarenbegroting (als financiële vertaling van het strategisch ondernemingsplan) en de jaarbegroting (als financiële vertaling van het jaarplan) tot de kern van het Beoordelingskader. Doel is de plannen zo veel mogelijk te voorzien van een **normenkader**, waardoor de voortgang kan worden getoetst.

Door middel van **periodieke rapportages**, inclusief de voortgang van de normen, informeert de Bestuurder de RvC over alle relevante facetten van de onderneming.

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 de Bestuurder. Tijdens dat overleg worden ook aanpassingen en vernieuwingen van het beleid en van (investerings-)projecten besproken.

De RvC let er daarbij vooral op of de voornemens van de bestuurder goed zijn onderbouwd, zijn besproken en afgestemd met de relevante belanghouders en de continuïteit van de onderneming niet onnodig riskeren. Aan de hand van deze criteria beoordeelt de RvC de kwaliteit van de voorstellen in relatie tot de beoogde publieke waarden. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de voorstellen ligt bij de bestuurder.

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

Eenmaal per vier jaar verstrekt de Bestuurder (met goedkeuring van de RvC) opdracht tot een onafhankelijke **visitatie**.

De externe accountant wordt geselecteerd en benoemd door de RvC. De RvC heeft de regie bij het selecteren van een accountant. De Bestuurder 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 besproken worden.

## 5 Beheersingsinstrumentarium

De beheersingsinstrumenten geven de normen weer waarop de RvC toetst. Via de meerjarenplannen en –begrotingen en het jaarplan en –begroting worden de beleidsvoornemens zo concreet mogelijk uitgewerkt en gespecificeerd met prestatie indicatoren. De RvC ziet er op toe dat **deze normering** plaatsvindt.

Via diverse interne en externe rapportages en oordelen kan de RvC beoordelen of deze normen worden gerealiseerd en of de bedrijfsvoering **beheerst** is.

Bijlagen:

- I. Governance Raamwerk
- II. Reguliere bevoegdheden RvC

BIJLAGE I: GOVERNANCE RAAMWERK	Minister	RvC	Bestuurder	Bron
<b>Governance Principe 1: Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht</b>				
Visie op besturen en toezicht (= toezichtsfilosofie en -kader)		X	X	Gov. Code
Besturingsfilosofie		X	X	Gov. Code
Integriteitscode		X toezien	X +medewerkers	Gov. Code
Klokkenluidersregeling		X toezien	X +medewerkers	Gov. Code
Klachtenreglement		X toezien	X +medewerkers, derden	Woningwet c.a.
<b>Governance Principe 2: Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar, leggen actief verantwoording af</b>				
<b>Governance Principe 3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar</b>				
Koersplan		X goedkeuring	X	Gov. Code en Woningwet
Verslaggeving	X ontvangt verslaggeving	X jaarrekening, jaarverslag	X VH-verslag, overige verantwoording	Gov. Code en Woningwet
Visitatie(rapport)	X ontvangt visitatierapport	X goedkeuring	X	Gov. Code en Woningwet
Governance verslag		X		Gov. Code
Statuten Stichting Area	X goedkeuring	X goedkeuring	X	Woningwet
Reglement Raad van Commissarissen		X		Gov. Code
Rooster van (her)benoeming en aftreden RvC		X		Gov. Code
Bestuursreglement		X goedkeuring	X	Gov. Code
Procuratieregeling		X Toezien	X	Gov. Code
<b>Governance Principe 4: Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen</b>				
Samenwerkingsovereenkomst met de huurdersorganisatie(s) van Area		X Toezien	X met Bewonersraad	Gov. Code en WOHV
(Prestatie)afspraken met gemeente(n) en bewoners		X	X met gemeenten en Bewonersraad	Gov. Code en Woningwet c.a.
<b>Governance Principe 5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten</b>				
Reglement Raad van Commissarissen		X		Gov. Code
Bestuursreglement		X goedkeuring	X	Gov. Code
Procuratieregeling (zie ook principe 2, 3)		X toezien	X	Gov. Code
Reglement Financieel Beleid en Beheer (inclusief verankering rol control functie)	X goedkeuring	X goedkeuring	X	Woningwet
Treasurystatuut (inclusief beleggingen)		X goedkeuring	X	Gov. Code
Investeringsstatuut		X goedkeuring	X	Gov. Code
Fiscaal statuut		X goedkeuring	X	Niet verplicht
Visie op opdrachtgeverschap en beleid aanbestedingen		X goedkeuring	X	Gov. Code
Risicobeheersing		X goedkeuring	X	Gov. Code
Sloopreglement		X goedkeuring	X	Woningwet

BIJLAGE II: REGULIERE BEVOEGDHEDEN RvC	Beslist over	Stelt vast	Keurt goed	Ziet toe
Commissarissen (artikel 12 t/m 19 statuten): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenstelling RvC en rooster van herbenoeming en aftreden</li> <li>• Werving kandidaten RvC met huurderszetel</li> <li>• Bezoldiging van commissarissen</li> <li>• Profielschets, benoeming en schorsing commissarissen</li> <li>• Reglement RvC (inclusief commissies)</li> <li>• Evaluatie RvC</li> <li>• Verzoek tot ontslag commissarissen aan Ondernemingskamer</li> </ul>	X			
Toezichtsfilosofie en -kader: visie op bestuur en toezicht	X			
Geschiktheidsmatrix RvC	X			
Wijziging statuten			X	
Bestuur (artikel 4 t/m 11 statuten): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profielschets, benoeming, schorsing en ontslag bestuurder</li> <li>• Bezoldiging van Bestuurder</li> </ul>	X			
Vaststellen dan wel wijzigen van het beleid op hoofdlijnen: Koersplan: samenstel van missie, visie, sturingsfilosofie, ambities, keuzes en doelen. Omvat ten minste de volgende onderdelen (conform reglement RvC)			X	
Planningen, begrotingen en verslaglegging: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bod / prestatie afspraken (voorgenomen werkzaamheden)</li> <li>• Meerjarenbegroting voor minimaal 5 jaar</li> <li>• Jaarplan en jaarbegroting, inclusief treasuryjaarplan</li> <li>• Jaarrekening</li> <li>• Déchargebesluit jaarrekening</li> <li>• Jaarverslag (bestuurder stelt vast)</li> <li>• VHV-verslag en overige verantwoordingsgegevens</li> <li>• Governance verslag RvC</li> </ul>	X	X	X X X X X	X
Opdracht tot visitatie				X
Benoeming, schorsing en ontslag Business Bedrijfscontroller			X	
Uitgangspunten en beleid ten aanzien van Control en statuut Bedrijfscontroller			X	
Opdrachtverlening tot en bezoldiging werkzaamheden door externe Accountant	X			
Risicobeheersingssysteem en controleaanpak				X
Integriteitscode en Meldregeling Area; omgaan met melden misstanden of onregelmatigheden meldregeling				X
Klachtenreglement				X
Sloopreglement				X
Samenwerkingsovereenkomst met de huurdersorganisatie(s) van Area				X
Procuratieregeling				X
Conform artikel 10 van de statuten voor zover niet apart genoemd in deze tabel (zie Woningwet voor formele bewoordingen): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overdracht of overgang van de onderneming (of groot deel daarvan) aan een derde</li> <li>• Aangaan, wijzigen of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersoon of vennootschap</li> <li>• Investerings boven € 3 miljoen euro excl. BTW</li> </ul>				

BIJLAGE II: REGULIERE BEVOEGDHEDEN RvC	Beslist over	Stelt vast	Keurt goed	Ziet toe
<p>Ontbinding stichting</p> <p>Aanvraag surseance van betaling of aangifte van faillissement Gelijkzijdige beëindiging (of binnen kort tijdsbestek) van arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden van aanmerkelijk aantal werknemers</p> <p>Verkoop van vastgoed, vestigen van erfpacht opstal of vruchtgebruik hierop, overdragen eigendom of bezwaren, tenzij dit minder dan € 10 miljoen excl. BTW is of gaat om overdracht aan kopers of hun familie die hierin (gaan) wonen</p> <p>Vaststellen Reglement financieel beleid en beheer, alsmede investerings-, fiscaal-, en treasurystatuut</p>			X	
<p>Voorafgaande goedkeuring, ontheffing of een zienswijze aanvragen bij de Autoriteit woningcorporaties.</p> <p>Bestuursbesluiten die hierop betrekking hebben, worden vooraf gemeld aan de RvC, voor zover niet expliciet opgenomen of voortvloeiend uit bovenstaande tabel.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het uitbrengen van een zienswijze over de geschiktheid van een Bestuurder of commissaris;</li> <li>2. Het goedkeuren van verkoop van onroerende zaken (woningen en maatschappelijk vastgoed), aandelen en overdracht onderneming;</li> <li>3. Het goedkeuren van na 30 juni 2015 aangegane verbindingen;</li> <li>4. Het verlenen van ontheffing voor toekenning van vermogen aan een verbinding;</li> <li>5. Toezicht op nieuwe financiering van werkzaamheden;</li> <li>6. Het toezicht op de bepaling dat de Toegelaten Instelling vanaf 1 juli 2015 geen recht van pand of hypotheek heeft gevestigd dat strijdig is met de bepalingen in artikel 21d lid 1 en 2 van de wet;</li> <li>7. Het goedkeuren van voorgenomen niet-DAEB werkzaamheden;</li> <li>8. Het goedkeuren van het Reglement financieel beleid en beheer;</li> <li>9. Het uitbreiden van het werkgebied in Nederland;</li> <li>10. Het uitbreiden van het werkgebied in grensregio;</li> <li>11. Verzoek tot bouwen of verwerven van andere gebouwen met een maatschappelijke gebruiksfunctie;</li> <li>12. Het aangaan van een fusie of splitsing;</li> <li>13. Het (voorstel tot) statutenwijziging.</li> </ol>				X

Op basis van de geldende regelgeving geldt voor de RvC een brede meldingsplicht.

Onderstaande zaken meldt de RvC bij constatering direct bij de Autoriteit woningcorporaties:

- Financiële problemen
- Dreigende sanering
- Het ontbreken van financiële middelen voor het voortzetten van verbindingen
- Twijfel over de integriteit bij beleid of beheer bij de corporatie
- Rechtmatigheidskwesties