



Stichting Zeeuwend

# Visie op besturen en toezicht houden

Opgesteld n.a.v. RvC-bijeenkomst d.d. 18 mei 2021

B.2021-41 / RvC.2021-22

27 augustus 2021



## 1. Inleiding

Voorliggend document beschrijft de visie van woningcorporatie Zeeuwlân op besturen en toezicht houden. Het bevat de missie van Zeeuwlân, de wijze waarop het bestuur zich dagelijks inzet voor het verwezenlijken van deze missie en de rolopvatting van de Raad van Commissarissen (hierna: "RvC") als intern toezichthouder.

Zeeuwlân is een maatschappelijke onderneming, een private onderneming die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoert. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Bestuur en RvC zijn zich daarvan bewust. Voorliggende visie is niet vrijblijvend. Bestuur en RvC zijn hierop aanspreekbaar.

Voorliggende visie bestaat uit drie delen. Achtereenvolgens zijn dit de;

- De missie en visie van Zeeuwlân;
- De visie op besturen;
- De visie op toezicht houden.

In de bijlage is verder een overzicht van het toezicht- en toetsingskader opgenomen. Het bevat een overzicht van de externe spelregels (wet- en regelgeving, richtlijnen, codes), de interne spelregels van Zeeuwlân zelf (statuten, reglementen), alsmede de besturingskaders en beheersinstrumenten.

Alvorens in te gaan op de visie van Zeeuwlân zelf, benadrukken RvC en bestuur dat zij de Governancecode Woningcorporaties 2020<sup>1</sup> integraal onderschrijven en daar naar zullen handelen.

De context, de wijze waarop de samenleving naar de sector en naar Zeeuwlân kijkt zijn aan verandering onderhevig. Derhalve is de visie een dynamisch document dat, wanneer nodig wordt geactualiseerd.

---

<sup>1</sup> [Governancecode-woningcorporaties-2020-Aedes-VTW-2019.pdf \(dkvvg750av2j6.cloudfront.net\)](https://www.aedes.nl/sites/default/files/2020-01/Governancecode-woningcorporaties-2020-Aedes-VTW-2019.pdf)



## 2. DNA Zeeuwlân

De missie van Zeeuwlân luidt: “wij voorzien voor onze doelgroep in voldoende betaalbare woningen in een plezierige woonomgeving”. Daarmee zet Zeeuwlân de huurders op één.

Deze missie is vertaald in 5 ambities.

1. tevreden klant;
2. beschikbaarheid van betaalbare woningen;
3. maatschappelijke verbinder;
4. duurzaam en kwalitatief goed wonen;
5. goede organisatie.

Zeeuwlân opereert in een geografisch groot gebied. Daarnaast is het bijzonder werkgebied qua demografie en woningmarkt. Denk daarbij aan trek naar de stad, krimp in het landelijk gebied en een bijzondere mix van dorpen en bewoners. De diversiteit in de dorpen neemt toe. Het aantal mensen dat extra aandacht en zorg behoeft, groeit. Ook de sociale problematiek, waaronder eenzaamheid bij senioren, vormt een opgave. Juist die kenmerken vragen om een extra betrokken corporatie met een sociaal hart, die maatwerk levert.

Voorgaande maakt dat Zeeuwlân een eigen koers vaart. Dat Zeeuwlân durf laat zien om innovatief te zijn, om af en toe van de gebaande paden af te wijken. Daar waar bijvoorbeeld de landelijke trend is dat corporaties minder zijn gaan doen aan maatschappelijk vastgoed, is Zeeuwlân er van overtuigd dat in haar werkgebied geen terugtrekkende beweging past. Zo komt Zeeuwlân voor haar dienstverlening bij de klanten thuis (ambulante baliefunctie, de dienstverlening aan de huurder is daarmee niet afhankelijk van de bereikbaarheid van het kantoor). Zeeuwlân schuwt daarbij de discussie niet als zij er van overtuigd is dat een bepaalde oplossing de beste manier is om haar maatschappelijke doelstelling te bereiken.

Daar waar Zeeuwlân in haar taakopvatting vanuit haar sociale hart een bepaalde eigenzinnigheid heeft, kenmerkt de uitvoering zich als no-nonsense en doelmatig.

### 3. Visie op besturen

Zeeuwlant heeft een eenhoofdig bestuur / één directeur-bestuurder (hierna: ‘het bestuur’). Deze keuze hangt samen met de omvang van Zeeuwlant in combinatie met de wens om wendbaar en doelmatig te zijn. De tegenmacht wordt o.a. georganiseerd in het MT en door de onafhankelijke controlfunctie (i.c. concerncontoller). In bredere zin streeft Zeeuwlant naar een open aanspreekcultuur onder alle medewerkers.

De taken en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn:

- besturen van Zeeuwlant; realisatie van missie / visie / doelstellingen / de strategie, alsmede het beleid ten aanzien van deelnemingen;
- zorgdragen voor de naleving van relevante wet- en regelgeving alsmede de in- en externe kaders (zie bijlage).

Het bestuur legt verantwoording af aan de RvC, het intern toezichthoudend orgaan.

Zeeuwlant streeft flexibiliteit en een wendbare organisatie na (het produceren van dikke beleidsstukken wordt zoveel mogelijk vermeden). Zo maakt Zeeuwlant geen businessplannen voor meerdere jaren, maar hanteert zij een dynamische visie die op hoofdlijnen de richting voor de komende jaren aangeeft en jaarlijks wordt herijkt. Zeeuwlant kijkt derhalve naar de wereld om zich heen in plaats van plichtmatig een cyclus te doorlopen. Voorwaardelijk voor deze werkwijze is dat de RvC door het bestuur nadrukkelijk aan de voorkant wordt betrokken bij dit proces en de daar uit volgende prioriteitstelling. Als de koers jaarlijks iets wordt verlegd of doelen worden bijgesteld, gebeurt dit in samenspraak met de RvC.

Zeeuwlant is eigenzinnig (als de klant of situatie hier om vraagt). Als een keuze die Zeeuwlant wil maken nog niet voorkomt, zal dat Zeeuwlant er niet van weerhouden. Juist in die gevallen dat er buiten de gebaande paden gewerkt wordt, hoort de RvC heel nabij te zijn. Niet alleen om commitment af te geven maar ook om, waar nodig, te toetsen aan (de expertise van) de RVC.

Het bestuur beschouwt de ruimte en de veiligheid, maar ook de steun die de RvC haar biedt van groot belang. Dat is een randvoorwaarde voor innovatie. Tegelijkertijd moeten bestuur en toezichthouders elkaar niet verrassen. Wat er gebeurt, moet logisch en uitlegbaar zijn.

De algehele cultuur binnen Zeeuwlant is dynamisch en informeel, zo ook de bestuurscultuur.

Zeeuwlant wordt (zoals een corporatie betaamt) bestuurd op een integere en transparante wijze. Zeeuwlant streeft daarnaast naar een goede organisatie en goed werkgeverschap. Zeeuwlant ontwikkelt haar organisatie vanuit het uitgangspunt dat tevreden medewerkers leiden tot tevreden klanten, tot efficiency in de bedrijfsvoering en daarmee tot lagere kosten.

Het bestuur zet zich in voor een duurzame samenwerking met haar stakeholders; huurders, partners (zoals gemeenten, andere woningcorporaties en maatschappelijke organisaties) en leveranciers. Het bestuur (en RvC) onderschrijven het belang van goed relatiemanagement, waarin partijen hun positie en hun grenzen kennen en altijd oog hebben voor het doel van een specifiek contact(moment).

Zeeuwlant is partner in “Zuidwest Samen”. Hierin delen Zeeuwse / (West) Brabantse corporaties hun kennis en ervaring. Doel is onder andere het realiseren van schaalvoordelen. Zuidwest Samen kenmerkt zich als een samenwerking ‘light’: in wisselende coalities werken de deelnemende corporaties samen aan ICT, HRM, financiën & control en inkoop.



#### **4. Visie op toezicht houden**

De RvC is de interne toezichthouder binnen Zeeuwendijk. Zij vervult de volgende rollen; toezichtsrol, werkgeversrol, klankbord- en adviesrol, netwerkrol.

##### *Toezichtsrol*

De RvC zorgt voor toezicht op het algehele functioneren van de woningcorporatie (financieel, organisatorisch en maatschappelijk). Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de RvC en de RvC verleent al dan niet goedkeuring aan voorgenomen besluiten van het bestuur. Toezichthouden doet de RvC op een transparante manier vanuit de volkshuisvestelijke rol en blik en in mindere mate vanuit de cijfers en in- en externe kaders, maar wel altijd met oog op de continuïteit van de onderneming.

De wijze van toezichthouden laat zich omschrijven als 'positief kritisch', vanuit vertrouwen. Hierbij wordt belang gehecht aan het stellen van de juiste vragen.

##### *Werkgeversrol*

De RvC vervult de werkgeversrol naar het bestuur. Het is haar eerste taak een goed en deugdelijk bestuur te benoemen. In dit kader stelt de RvC ook de beloning van het bestuur vast. Jaarlijks formuleert de RvC in overleg met het bestuur de prestatieafspraken die als leidraad dienen voor de beoordeling van het bestuur. Ook bij de (jaarlijkse) beoordeling geldt dat bestuur en toezichthouders elkaar niet verrassen. De RvC en het bestuur bepalen daarnaast gezamenlijk het persoonlijk ontwikkelingsplan voor het bestuur.

##### *Klankbord- en adviesrol*

De RvC vormt een klankbord voor het bestuur en geeft gevraagd en ongevraagd advies, zonder hierbij op de stoel van het bestuur te gaan zitten. Hierbij geldt het uitgangspunt dat er geen meningvormend of inhoudelijk één-op-één-overleg tussen commissarissen plaatsvindt. Mening-vormende of inhoudelijke vragen gaan via de voorzitter van de RvC. De adviesrol houdt niet in dat RvC-leden inhoudelijk expertmatig advies uitbrengen, zoals een in- of externe adviseur dat wel doet. Dat zou er immers toe kunnen leiden dat de RvC op haar eigen adviezen toezicht houdt. Het betreft een adviesrol richting het bestuur, waarbij het aan het bestuur is om te bepalen wat zij met het advies doet.

##### *Netwerkrol*

Het bestuur is het gezicht naar buiten toe richting de stakeholders. Maar de RvC heeft wel een

netwerkrol. De RvC vangt signalen op in het netwerk en haalt informatie op, maar maakt geen afspraken in dit kader.

(Schijn van) belangenverstremming van een commissaris wordt te allen tijde voorkomen.

##### *Commissies*

Binnen de RvC zijn twee commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Wat de taakverdeling betreft tussen de RvC en de commissies geldt dat de commissies een voorbereidende rol hebben op de besluitvorming die volledig in de RvC plaatsvindt. Daar hoort ook bij dat geen meningsvormend of inhoudelijk overleg plaatsvindt tussen commissarissen onderling zonder dat andere commissarissen hiervan op de hoogte zijn. De RvC spreekt te allen tijde met één mond richting bestuur, OR, huurders(vertegenwoordigers) en andere stakeholders.

##### *Rol OR en SHZ in benoeming RvC-leden*

In de benoemingsprocedure voor de commissarissen is een adviesrol weggelegd voor de ondernemingsraad. (Minimaal) twee RvC leden zijn daarnaast benoemd op voordracht van Stichting Huurdersbelangen Zeeuwendijk (SHZ). Hiermee hebben OR en de



huurdersorganisatie invloed op de samenstelling (en dus de kwaliteit) van de RvC. De RvC acht iedere commissaris echter volledig verantwoordelijk voor het complete takenpakket.

De RvC-leden doen hun werk kritisch en onafhankelijk zonder last en/of ruggespraak. De RvC reflecteert met regelmaat op het functioneren van haar leden als van de RvC als geheel.

## **5. Ten slotte**

De RvC en bestuur hechten tot slot bijzonder veel waarde aan tijdige en proactieve betrokkenheid bij majeure en/of gevoelige zaken. De RvC en bestuur vinden het van belang dat er te allen tijde open en direct gecommuniceerd wordt. De omgang met elkaar is constructief, respectvol en met humor. Een goede sfeer en verstandhouding onderling en tussen bestuur en RvC vormen hierbij het uitgangspunt.

Zierikzee, 14 september 2021

George van Heukelom  
Voorzitter RvC

Marco van der Wel  
Directeur-bestuurder

## Bijlage: in- en externe kaders

