

Onze handelswijze bij de uitvoering van toezicht

De Raad van Commissarissen (RvC) van de Stichting Intermaris is intern toezichthouder van de stichting. Via het RvC jaarverslag legt de RvC jaarlijks verantwoording af over het door haar uitgevoerde toezicht op de stichting.

In voorliggend document heeft de RvC vastgelegd op welke wijze de RvC in de dagelijkse praktijk uitvoering geeft aan de toezichthoudende taken en andere verantwoordelijkheden als toezichthouder bij de Stichting Intermaris.

De RvC publiceert dit document op de website van Intermaris.

De RvC verwijst in het eigen RvC jaarverslag voortaan naar dit document. Door hier helder en openbaar vast te leggen wat de RvC in de praktijk als toezichthouder allemaal – door het jaar heen – doet, voorkomen we in de jaarlijkse verslaglegging dubbel werk en detailbeschrijvingen. De RvC stopt aldus met ingang van het verslagjaar 2020 met het jaarlijks uitvoerig en repeterend beschrijven van de dagelijkse – voor de RvC standaard – toezichtstaken in het eigen RvC jaarverslag.

In het RvC jaarverslag beperkt de RvC zich voortaan tot het verantwoorden van de belangrijke actualiteiten en gebeurtenissen in het verslagjaar en de verplichte onderdelen van verantwoording. De standaard toezichttaken staan in dit document.

Het jaarverslag geeft naast de actualiteit uiteraard telkens ook de actuele weergave van de samenstelling van de raad en de verantwoording over de uitvoering van de werkgeversrol ten aanzien van het bestuur van de stichting. Doel is dat het jaarverslag in leesbaarheid toeneemt en in omvang afneemt.

Voorliggende versie is door ons vastgesteld in onze RvC vergadering van woensdag 23 september 2020.

Inhoud op hoofdlijnen

Deel I. Toezicht vanuit een visie met heldere kaders

- 1.1. Het toezichtkader bij Intermaris
- 1.2. Het toetsingskader bij Intermaris
- 1.3. Governancecode voor woningcorporaties

Deel II. Onze voorwaarden bij Goed Toezicht

- 2.1. Vormgeving intern toezicht bij Intermaris op hoofdlijnen
- 2.2. Informatievoorziening als voorwaarde voor Goed Toezicht
- 2.3. Algemene werkwijze van besluitvorming bij Intermaris

Deel III. Toezichthoudende rol per onderdeel

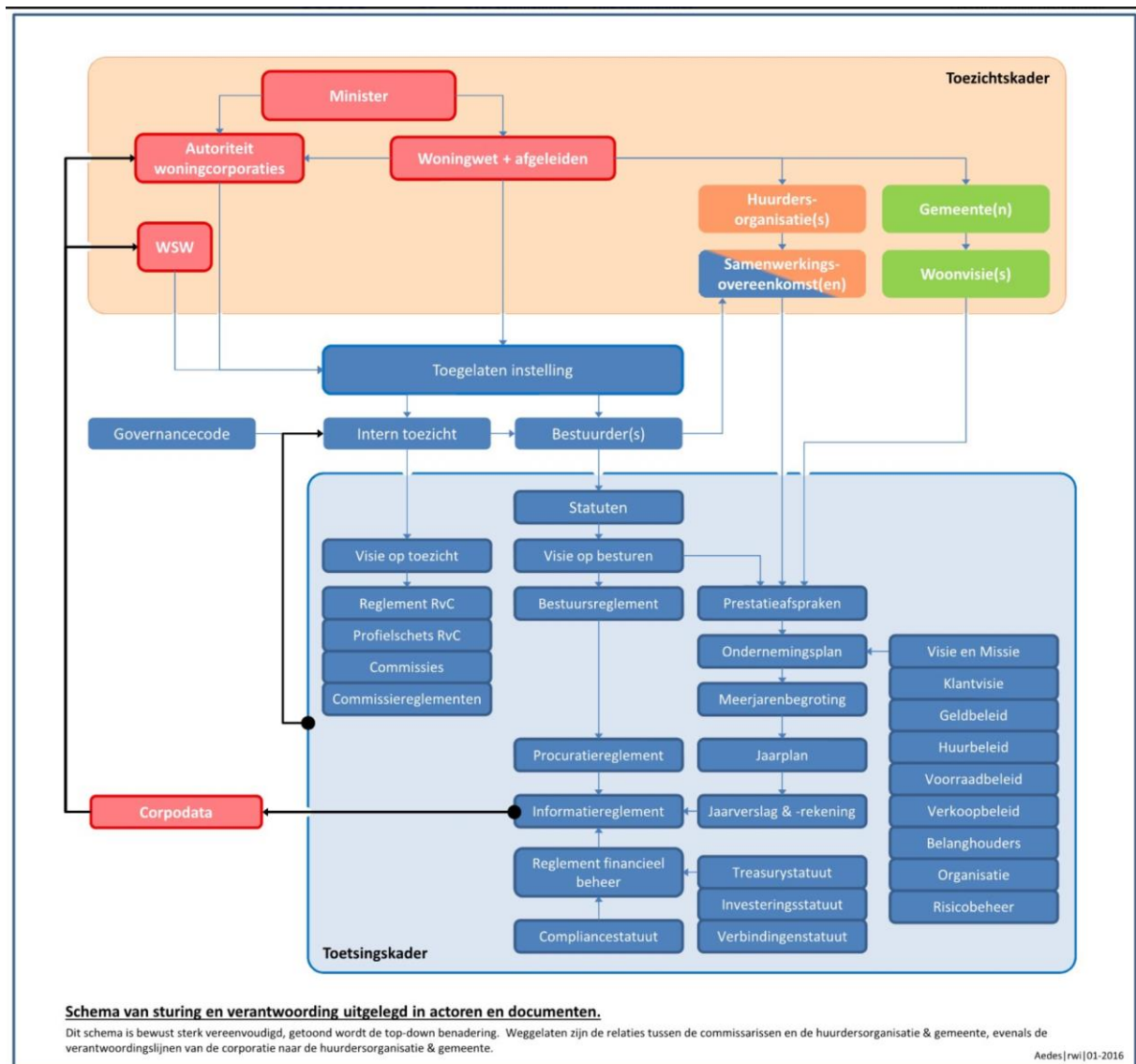
- 3.1. Toezicht op strategie
- 3.2. Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties
- 3.3. Toezicht op de stakeholderdialoog
- 3.4. Toezicht op financiële en operationele prestaties

1. Toezicht vanuit een visie met heldere kaders

Dit document sluit aan op onze visie op toezichthouden. Die visie hebben wij eerder in samenspraak met het bestuur van Intermaris vastgesteld en actualiseren wij van tijd tot tijd. Ook de visie op toezichthouden is gepubliceerd op de website van Intermaris. De visie verwoordt met name de waarde van waaruit wij invulling geven aan onze rol. Voorliggend document vertaalt de visie naar de operatie – de uitvoering – van het toezicht houden.

1.1. Het toezichtkader bij Intermaris

Bij de dagelijkse besluitvorming en uitvoering en het toezicht daarop kent Intermaris een governance structuur met duidelijke kaders. De kaders zijn extern door wet- en regelgeving en intern door statuten en reglementen bepaald. Dit geheel van kaders bepaalt het formele speelveld van de Stichting Intermaris bij het uitoefenen van haar taken. Het bepaalt wat de woningcorporatie mag en vaak ook *moet* doen volgens de regels. De RvC toetst hierop. Het externe kader (wet- en regelgeving) is openbaar voor iedereen te raadplegen. Het interne toezichtkader is ook transparant en voor iedereen terug te vinden op de openbare website van de Stichting Intermaris.



Extern toezicht en toezichtkader

- Autoriteit woningcorporaties (Aw)
als ook: de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT)
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Woningwet/BTIV
- Aedes/VTW-richtlijnen
- Governancecode Woningcorporaties
- Overige relevante wet- en regelgeving

Intern toezichtkader

- Statuten
- Bestuursreglement
- Reglement RvC
- Vaste RvC Commissies
 - Commissie Governance en Remuneratie
 - Auditcommissie
 - Commissie Wonen & Vastgoed
- Profielschetsen RvC
- Reglement Financieel Beheer en Beleid
- Investeringsstatuut
- Kaders bij aangaan/beëindigen van verbindingen
- Treasurystatuut
- Integriteitscode en meldregeling

Statuten en diverse reglementen zijn in lijn met de bepalingen uit de Woningwet. De Woningwet kent tal van dwingende bepalingen die op woningcorporaties van toepassing zijn. Dit is ook bij Intermaris terug te vinden in de statuten en reglementen. Bijvoorbeeld ten aanzien van:

- definiëring van het werkgebied;
- bepalingen ten aanzien van onverenigbaarheden bestuurs- en RvC-leden;
- bepalingen rondom het aangaan van verbindingen met andere rechtspersonen;
- bepalingen over administratieve splitsing van DAEB versus niet-DAEB activiteiten;
- minimum bepaling ten aanzien van het aantal huurderscommissarissen en
- (her)benoemingsproces bestuurders en commissarissen.

Een primaire taak van de RvC is het toetsen van belangrijke voorgenomen besluiten van het bestuur van de Stichting Intermaris. De onderwerpen waarop de toets plaatsvindt zijn verankerd in het hiervoor opgesomde toezichtkader.

Onderwerpen die altijd aan de goedkeuring van de RvC onderhevig zijn, zijn in algemene zin bijvoorbeeld:

- Majeure (des)investeringsbeslissingen in grond, sloop/nieuwbouw en renovatie, en
- Belangrijke beleidsdocumenten (zoals de meerjarenbeleidsvisie, begroting en de jaarrekening).

1.2. Het toetsingskader bij Intermaris

Het toetsingskader – zie de opsomming hieronder – vormt voor Intermaris het dagelijks richtsnoer voor het handelen. In het toetsingskader zijn afspraken vastgelegd over onze visie en het beleid van Intermaris. Maar ook bijvoorbeeld over de wijze waarop wij belanghebbenden willen betrekken bij onze beleidsvorming en uitvoering. Bestuur en RvC houden bij het nemen van besluiten rekening met deze beleidskaders en procesafspraken.

Besturingskader (beleid en procesafspraken)

- Meerjarenbeleidsvisie
- Prestatieafspraken gemeenten
- Overlegafspraken huurdersverenigingen
- Overlegafspraken overige stakeholders (w.o. convenanten)

Beheersingskaders

- (Meerjaren-)begroting (incl. formatieplan)
- Investeringsstatuut
- Reglement Financieel Beheer en Beleid
- Treasury-jaarplan
- Auditjaarplan

1.3. Governancecode voor woningcorporaties

De Governancecode voor woningcorporaties bevat heldere normen die in acht moeten worden genomen door Intermaris. Deze normen gaan over goed bestuur en goed intern toezicht en vormen daarom een belangrijk richtsnoer voor ons werk als toezichthouder. Jaarlijks beoordelen wij alle artikelen uit de governancecode. Onze commissie governance en remuneratie neemt daarin het voortouw.

Vanuit de gedachte van Goed Toezicht en Goed Bestuur bevat de governancecode bepalingen over transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Intermaris handelt conform de normen uit de code. De code is eind 2019 herzien. Met ingang van 1 januari 2020 geldt de herziene governancecode.

Intermaris verantwoordt zich hiermee over de wijze waarop de principes van de governancecode zijn toegepast. De governancecode weerspiegelt hoe woningcorporaties nu denken over goed bestuur en toezicht. De code formuleert dit globaal als volgt:

Woningcorporaties zijn private ondernemingen, die met een maatschappelijke opdracht een belangrijke volkshuisvestelijke taak uitvoeren. Het realiseren van de maatschappelijke doelen staat voorop, met de financiële continuïteit van de organisatie als randvoorwaarde. Binnen de wettelijke kaders en legitieme criteria bepaalt de corporatie (lees: Intermaris) daarin zelf de doelen. Vanuit dit besef richt de corporatie de organisatie efficiënt, sober en kosteneffectief in, zodat huurders met de laagste inkomens een zo laag mogelijke huurlast hebben.

De governancecode kent vijf belangrijke principes. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang worden gezien. Elk principe is in de code uitgewerkt in een groot aantal bepalingen.

- Principe 1 gaat over waarden en normen die passen bij de **maatschappelijke opdracht** van corporaties.
- Vervolgens behandelt principe 2 de manier waarop het **bestuur en de RvC aanspreekbaar** zijn op resultaten.
- Principe 3 beschrijft de **toetsstenen van geschiktheid** voor bestuur en raad van commissarissen (RvC).
- Principe 4 behandelt de **dialog** met (toekomstige) bewoners, gemeente en andere belanghebbende partijen.

- Principe 5 ten slotte besteedt aandacht aan het **beheersen van de risico's** verbonden aan de activiteiten van de corporatie.

Intermaris onderschrijft de uitgangspunten van de code, handelt daarnaar en legt daarover verantwoording af. De toepassing van de code is onderdeel van het dagelijks handelen. De integrale toepassing van de code is – zo als aangegeven – minimaal eenmaal per jaar onderwerp van gesprek tussen Bestuur en RvC. Bestuur en RvC besteden regelmatig aandacht aan specifieke aspecten uit de code. Bijvoorbeeld op het terrein van omgang met stakeholders. De integrale tekst van de governancecode voor woningcorporaties staat ook op de website van Intermaris.

De governancecode richt zich uiteraard niet alleen op bestuurders en commissarissen, maar ook op medewerkers van corporaties. Goed bestuur is immers onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van de behaalde maatschappelijke en financiële resultaten en daarmee verbonden met het gedrag en de cultuur binnen de organisatie. De RvC houdt nadrukkelijk ook toezicht op gedrags- en cultuuraspecten van Intermaris. De RvC kijkt vanuit het oogpunt en belang van robuustheid en toekomstbestendigheid van de organisatie ook naar verschillende aspecten van de strategische personeelsplanning ten aanzien van sleutelfuncties.

2. Onze voorwaarden bij Goed Toezicht

2.1. Vormgeving intern toezicht bij Intermaris op hoofdlijnen

De RvC houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de woningcorporatie. De RvC heeft naast de rol van werkgever ook die van adviseur en klankbord voor het bestuur. De RvC weegt vanuit zijn verantwoordelijkheid als intern toezichthouder bij voorstellen zelfstandig en conform de lijnen van de toezichtkaders en toetsingskaders het maatschappelijk belang af, tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist vanuit zijn werkgeversrol over (her)benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurder(s). Dit verantwoordt hij telkens specifiek in het openbare RvC jaarverslag.

Belangrijke hulpstructuur: de RvC commissies

De verschillende vaste RvC commissies vormen een belangrijke schakel tussen het formeel statutaire orgaan – namelijk de plenaire raad van commissarissen – en de organisatie. De RvC kent een drietal vaste commissies, te weten de auditcommissie, de commissie voor governance & remuneratie en de commissie wonen & vastgoed. De commissies rapporteren en adviseren aan de plenaire RvC. Een opsomming van de taken en activiteiten van de commissies is vastgelegd in de commissiereglementen (zie publicatie op website). De samenstelling en belangrijkste gespreksonderwerpen en bevindingen die in de commissies, de vergaderingen en conferenties aan bod komen staan jaarlijks expliciet vermeld in het (eigen) RvC jaarverslag.

RvC: verantwoordelijk voor eigen functioneren

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Dat start bij een scherpe selectie bij de instroom van nieuwe commissarissen. Aansluitend zijn er activiteiten die tijdens ons dagelijks functioneren de kwaliteit in functioneren moeten waarborgen. Een commissaris is maximaal 8 jaar lid van de raad en wordt halverwege – bij goed functioneren – door de raad herbenoemd. De RvC laat zich extern begeleiden bij de werving en selectie van nieuwe commissarissen en minimaal iedere twee jaar bij de zelfevaluaties.

Intermaris kent altijd open procedures voor werving en selectie van commissarissen, waarbij Intermaris ook in landelijke dagbladen adverteert. Vacature en profiel staan ook op verschillende website, waaronder social media. Bij het werven van commissarissen op voordracht van de huurdersorganisaties hebben de huurdersorganisaties het recht van bindende voordracht.

Alle commissarissen worden bij (her)benoeming geleid langs de “fit en proper” toets van de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Nieuwe commissarissen krijgen standaard een introductieprogramma op maat. De raad is ook permanent planmatig bezig met eigen opleiding en ontwikkeling. Collectief en individueel. Meer informatie over de samenstelling en het functioneren van de RvC is en blijft jaarlijks expliciet verantwoord in het RvC-jaarverslag.

Havenberaad

De RvC van Intermaris organiseert jaarlijks – naast en in aanvulling op alle reguliere RvC- en commissievergaderingen en conferenties – een zogenoemd Havenberaad. Dit is een besloten strategisch beraad van de RvC-leden waar beeldvorming en oordeelsvorming plaatsvindt over de strategische koers van Intermaris. De uitkomsten daarvan worden met de bestuurder besproken.

Zelfevaluatie

De RvC voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. In lijn met de landelijke governance bepalingen doen wij dit minimaal om het jaar onder leiding van een extern deskundige. Bij zelfevaluatie in eigen beheer dragen wij uiteraard ook goede zorg voor een helder, zorgvuldig, volledig en transparant proces.

Tijdens onze zelfevaluaties kijken wij terug op het functioneren van de raad en de kwaliteit van uitvoering van de verschillende rollen. Tegelijk kijken wij vooruit. Wat vragen aanstaande ontwikkelingen van de raad en wat betekent dit voor de competenties en samenstelling. Nadrukkelijk onderwerp van gesprek tijdens zelfevaluaties vormt onze rol in relatie tot de organisatie, de belanghebbenden en de bestuurder in het bijzonder. Onderwerp van gesprek gaat ook over het robuust en toekomstbestendig houden van Intermaris en de prestatieafspraken die wij daarop met bestuur kunnen agenderen.

Onderdeel van het proces van zelfevaluatie is – naast het voeren van een plenair gesprek met alle leden gezamenlijk – ook één op één gesprekken tussen de commissarissen en de (vice)voorzitter. De voorbereidende één op één gesprekken voeren wij in de regel ook met de bestuurder, de beide directeurs, de controller en de bestuurssecretaris.

Tijdens de zelfevaluatie vormen wij ons een beeld met betrekking tot de diversiteit in de raad en over het functioneren van de raad per individu en als collectief. Ook nemen wij in de evaluatie standaard mee of aan de belangrijkste randvoorwaarden voor het goed kunnen functioneren van de raad is voldaan. Uiteraard maken we ook de mind op over de kerntaken van de RvC: het uitvoeren van toezicht, de uitvoering van onze werkgeversrol en de wijze van invulling van de klankbordfunctie naar bestuur. Centraal staat in de zelfevaluatie telkens de vraag: waar ligt ruimte voor verbetering.

Wij verantwoorden de hoofdlijnen van de uitkomsten jaarlijks in ons jaarverslag. Uiteraard maken wij standaard een rapport op van de beraadslagingen en kennen wij een systematiek om de uitvoering van de afgesproken actiepunten te monitoren. De commissie governance en remuneratie heeft hierin telkens een coördinerende rol.

Los van het jaarlijkse formele moment van zelfevaluatie, reflecteren we als raad ook tussentijds op onze rol en werkwijze. Standaard stellen wij de vraag aan het einde van een overleg of alle deelnemers alles hebben kunnen zeggen wat zij hadden willen zeggen. Ook interveniëren we in het overleg om te peilen of iedereen nog goed in de wedstrijd zit.

Deze proces- en gedragsinterventies helpen ons in de praktijk om naast alle zakelijk behandeling van onderwerpen te toetsen of iedereen vanuit zijn perspectief nog voldoende in staat is adequaat zijn inbreng te geven. Dit draagt naar ons oordeel daadwerkelijk bij aan de kwaliteit van de besluitvorming.

Permanente educatie (PE)

Conform het beginsel uit de Governance Code (3.22 *nieuw*) blijven leden van de RvC hun kennis ontwikkelen via trainingen en cursussen. We verantwoorden de resultaten per commissaris jaarlijks in het jaarverslag.

De RvC van Intermaris voldoet ruimschoots aan de in sectorverband door de VTW gestelde vereiste om per commissaris over een periode van twee jaar minimaal 10 PE-punten te behalen. De RvC

bespreekt regelmatig welke opleidingen collectief en individueel worden opgepakt en wisselt belangrijke (leer)ervaringen onderling uit.

Integriteit, onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

Ieder RvC-lid dient integer te handelen en te handelen in overeenstemming met de hiertoe opgestelde wet- en regelgeving. Commissarissen melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC.

De RvC is bovendien zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren en hun taak naar behoren kunnen vervullen. De leden van de RvC hebben geen nevenfuncties die tegenstrijdig zijn aan het belang van Intermaris. De RvC leden dienen voldoende onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar te kunnen functioneren. Dit is bij Intermaris de praktijk.

De RvC heeft eerder beslist dat de nevenfuncties van commissarissen – naast publicatie in dit jaarverslag – ook apart op de website van Intermaris worden geplaatst. De RvC vindt het belangrijk dat iedereen snel en eenvoudig kan zien welke mogelijke belangen en afhankelijkheden spelen.

Indien er sprake is van (ontstane) onverenigbaarheden - zoals genoemd in art. 30 lid 6 Woningwet – wordt het resultaat van bespreking daarvan expliciet in het jaarverslag verantwoord. Dit geldt ook indien zich mogelijke tegenstrijdige belangen voordoen bij te nemen besluiten of goedkeuringen door leden van de raad van commissarissen. Afspraak is dat dergelijke mogelijke issues vooraf gemeld worden in de plenaire RvC-vergaderingen.

Samenstelling van de RvC

De RvC bestaat uit zes personen. De RvC is van oordeel dat zij voldoende divers is samengesteld wat deskundigheid en competenties betreft. De samenstelling en deskundigheid sluiten aan bij de beschrijving daarvan in de profielschetsen van de RvC. Met het rooster van aftreden van de RvC is de continuïteit in de RvC geborgd. Actuele inzichten rondom samenstelling en omvang vermeld de RvC standaard in het jaarverslag. De RvC ontvangt en begeleidt met enige regelmaat trainees – aankomend toezichthouders.

Lidmaatschappen

De leden van de RvC zijn allen lid van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). Ze ontvangen diverse vaktijdschriften, brochures en digitale informatie mede via de VTW. De leden van de RvC maken al dan niet via de VTW regelmatig gebruik van diverse opleidings- en scholingsmogelijkheden.

Aanspreekbaarheid

De RvC hecht grote waarde aan zijn aanspreekbaarheid. Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie Intermaris als geheel, alsmede over de strategische keuzes die zijn gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht hierop.

De RvC is hierop aanspreekbaar voor alle interne en externe belanghouders, huurders en medewerkers van de Stichting Intermaris. De namen en achtergronden (waaronder nevenfuncties) van alle RvC leden zijn door ons gepubliceerd op de website van Intermaris. De RvC kent ook een eigen elektronische postbus RvC@intermaris.nl. Via de website is deze openbaar gemaakt voor belanghebbenden.

Meldplicht

De RvC is bekend met de wettelijke meldplicht. Indien zich in enig jaar zaken voordoen, die vallen onder de meldingsplicht die is toegewezen aan de RvC, als bedoeld in het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (art. 29 BTIV), dan wordt hiervan expliciet in het RvC jaarverslag melding gemaakt.

Deze wettelijke meldplicht omvat overigens de niet eerder door het bestuur gemelde zaken, zoals zouden kunnen voorkomen: schade aan de het belang van de volkshuisvesting, onoverbrugbare geschillen tussen RvC en bestuur, niet weggenomen twijfel over rechtmatigheid van handelen (of nalaten) m.b.t. governance en integriteit van beleid en beheer of tenslotte, indien er sprake is van liquiditeits- of solvabiliteitsproblemen. Indien dit zich mocht voordoen – en het bestuur blijft in gebreke dit te vermelden – dan neemt de raad van commissarissen van Intermaris hierin zijn verantwoordelijkheid.

Bezoldiging RvC

In het jaarrekeningdeel onder 'Bezoldiging topfunctionarissen' zijn jaarlijks expliciet de individuele beloningen aan de leden van de RvC, zijnde toezichthoudende topfunctionaris op grond van de Wet Normering Topinkomens (WNT), verantwoord. Hierbij volgt Intermaris de beroepsregel van de VTW.

2.2. Informatievoorziening als voorwaarde voor Goed Toezicht

Intermaris streeft een cultuur na en scheidt voorwaarden voor het zorgvuldig voorbereiden en nemen van besluiten en voor het uitoefenen van goed toezicht daarop. Bestuur is daarin verantwoordelijk voor het goed en juist informeren over aspecten waarop goedkeuring van de RvC vereist is en alle zaken die van belang zijn voor de goede uitoefening van Goed Toezicht door de raad in brede zin.

De RvC ziet erop toe dat de ontvangen informatie aan de RvC alle voor de goede uitvoering van het toezicht relevante aspecten laat zien. Dit geldt op de werkerreinen van financieel-, volkshuisvestelijk-, maatschappelijk- en organisatorisch gebied, als ook op het gebied van de dienstverlening aan de huurders van Intermaris. Om zijn taken goed te kunnen vervullen laat de raad zich regelmatig mondeling en schriftelijk informeren over onder andere de volgende onderwerpen:

- Strategie;
- Begroting;
- Organisatieontwikkeling;
- Klanttevredenheid;
- Implementatie wet- en regelgeving;
- Energietransitie en duurzaamheid;
- Huurbeleid en betaalbaarheid;
- Communicatiestrategie;
- Informatisering;
- Portefeuillestrategie;
- Reputatiemanagement;
- Financieringsbehoefte;
- Projecten;
- Verbindingen;
- Integriteit en sociale veiligheid;

- Huisvesten primaire doelgroep (duur leegstand);
- Betrekken bewoners bij beleid en beheer;
- Leefbaarheid;
- Kwaliteit woningbezit;
- Wonen en zorg.

De RvC laat zich ook informeren door relevante belanghebbenden binnen en buiten de organisatie en neemt kennis van belangrijke publicaties ter zake (waaronder publieke managementletters over de sector van bijvoorbeeld de Beroepsorganisatie van Accountants, WRR, Rigo rapporten, SVWN, etc.). Hieronder ook begrepen het rapport Kracht en Tegenkracht.

De RvC zorgt er ook voor dat zelfstandig en rechtstreeks informatie wordt ingewonnen over de gang van zaken bij Intermaris. Zo zijn er onder meer gespreid door de tijd gesprekken met bestuurder, directie, controller/auditor, bestuurssecretaris, medewerkers, ondernemingsraad, huurdersorganisaties, gemeenten, accountant en meer ad hoc andere stakeholders, waaronder bestuurders van welzijn- en zorgpartijen. De RvC ervaart de contacten met een breed palet aan belanghebbenden als zeer belangrijk, omdat daarmee vanuit verschillende perspectieven informatie wordt verkregen over het functioneren en de cultuur van Intermaris. Dit weegt mee in de vorming van een beeld over de soft controls bij Intermaris.

De RvC is van oordeel dat de planning- en control cyclus van Intermaris nu goed functioneert en blijft hierop alert. De informatie die vanuit de cyclus wordt gegenereerd vormt naar het oordeel van de RvC voor dit moment een goede basis voor de uitoefening van de toezichthoudende taak. De specifieke doelen die Intermaris zich in een jaar stelt worden via een duidelijke (OGSM) methodiek vanuit de Meerjarenvisie vertaald in goed meetbare prestatie-indicatoren. Veranderingen in de omgeving – zoals wet- en regelgeving – wordt naar het oordeel van de RvC adequaat bijgehouden en de implementatie van veranderingen wordt goed beheerst.

2.3. Algemene werkwijze van besluitvorming bij Intermaris

Besluitvorming werkt getrappt. Management en medewerkers van Intermaris zorgen ervoor dat voor besluitvorming de juiste informatie tijdig bij bestuur en RvC aanwezig is. Bestuur en RvC bespreken de voorstellen – ieder uiteraard vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid – in hun vergaderingen. Voor het proces van besluitvorming, voor de planning en voor de wijze van uitvoering van besluiten gelden duidelijke afspraken. Belangrijke overwegingen die bij de besluitvorming een rol hebben gespeeld zijn voor de extern accountant of andere toezichthoudende organen vastgelegd en navolgbaar.

Vooringenomenheid

Besluiten kunnen op grond van nieuwe actuele inzichten worden herzien. Bestuur en RvC zijn vanuit die visie alert op de '*levensduur*' van een eerder in de tijd genomen besluit. In dat licht voorkomen bestuur en RvC ook onterechte gehechtheid aan eerder in de tijd genomen besluiten. Dat betekent voor Intermaris dat eerder in de tijd genomen besluiten op het moment dat door de tijd nieuwe inzichten ontstaan, deze besluiten immer heroverwogen kunnen worden als dat op grond van nieuwe inzichten wenselijk is. Ook in dat opzicht kent Intermaris een professionele werkhouding en ook dat aspect van besluitvorming is toetsbaar voor (externe) toezichthouders.

Tegenstrijdige belangen

Bestuur en RvC voorkomen en vermijden binnen de besluitvorming het over enig onderwerp ontstaan van tegenstrijdige belangen van deelnemers aan een overleg. RvC en bestuur zijn transparant over (neven)functies buiten Intermaris.

Samenstelling

De samenstelling, diversiteit en kwaliteit van zowel directieteam als raad van commissarissen borgt dat er een cultuur is waarbinnen doorvragen en tegenspraak goed functioneren. Dit is overigens ook één van de aspecten die tijdens de governance-inspectie van de Autoriteit woningcorporaties en de onafhankelijke externe visitatiecommissie in haar doorlichting meeneemt in haar weging en beoordeling van de governance.

Geschiktheid

Belangrijke vraag die de governancecode stelt is of het bestuur en de commissarissen geschikt zijn voor hun taak. Dit is immers essentieel voor het goed functioneren van de woningcorporatie, inclusief de kwaliteit van besluitvorming. Intermaris is hier zeer alert op en kent duidelijke en telkens in de tijd actuele profielen voor de verschillende functies. Ook zijn er heldere regels voor selectie- en benoemingsaangelegenheden. In de volgende paragrafen en in het RvC verslagdeel is dit toegelicht.

Bestuur van Intermaris

Het bestuur is verantwoordelijk voor het behalen van de maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van de corporatie. De RvC benoemt en ontslaat het bestuur van Intermaris. Het bestuur legt verantwoording af over de vooraf vastgestelde doelstellingen. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het goed uitoefenen van toezicht. De wijze waarop de werkgeversrol jegens het bestuur vorm en inhoud krijgt wordt jaarlijks expliciet verantwoord in het openbare RvC jaarverslag. Intermaris kent momenteel een eenhoofdig bestuur. Intermaris kent een directieteam met een bestuurder en een tweetal niet-statutaire directeuren. Alle belangrijke besluiten worden door de bestuurder met het directieteam genomen. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van Intermaris.

2.4. Integriteit en reputatie

Voor ons staat het behalen van de maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om een organisatie met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur, maar ook de medewerkers op alle niveaus van de organisatie worden daarin geacht een bijdrage te leveren aan het gewenste integere gedrag en daarmee aan de gewenste integere organisatiecultuur. Wij hebben daarbij vanuit onze verantwoordelijkheid als toezichthouder een voorbeeldfunctie voor zowel onze eigen corporatie als voor de gehele sector. Wij zijn ons bewust van onze voorbeeldfunctie. Het gedrag van ons als commissarissen is naar ons oordeel van invloed op het functioneren en de reputatie van de organisatie én de sector. Een kritische en open geest is van belang om het werk als commissaris te kunnen doen. Daarnaast zijn durf, onafhankelijk in denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen nodig voor een gezonde cultuur waarin onder meer groepsdenken wordt vermeden. Naar ons beeld vertoont het bestuur en de RvC goed voorbeeldgedrag. Dit beeld is bevestigd door de onafhankelijke visitatiecommissie en de governance-check vanuit de Autoriteit woningcorporaties.

Het bestuur stelt jaarlijks een activiteitenkalender op integriteitsgebied vast. Een jaarlijkse specifieke audit op het aspect integriteit maakt onderdeel uit van het auditjaarplan. De Auditcommissie bespreekt de resultaten van de audit, waarvan de belangrijkste uitkomsten worden gedeeld met de plenaire raad. De RvC wordt gerapporteerd over belangrijke integriteitsissues en de wijze waarop daarmee door het bestuur wordt omgegaan.

Schijn van belangenverstremgeling vermijden

Elke vorm van belangenverstremgeling bij bestuur (en organisatie) dient uiteraard bij voorkeur te worden vermeden. Bestuurder is verplicht (mogelijke) tegenstrijdige belangen ten gevolge van voorgenomen of gedane bestuursbesluiten direct aan de RvC te melden. De RvC doet waar nodig navraag en bepaalt vervolgens (buiten aanwezigheid van bestuurder) of sprake is van een tegenstrijdig belang of besluit en indien dat het geval is, op welke wijze dit tegenstrijdige belang wordt beëindigd.

Intermaris kent een adequaat inkoopbeleid. Het juist toepassen van het beleid draagt bij aan de transparantie in handelen en het voorkomen van (schijn van) belangenverstremgeling. Intermaris kent een transparante en gepubliceerde procuratieregeling. Intermaris past bij besluitvorming en het doen van betalingen adequate checks and balances toe, waarop ook de extern accountant toeziet. Indien er sprake is van constatering van enige vorm van belangenverstremgeling melden wij dit expliciet in onze jaarverslaglegging.

3. Toezichthoudende rol per onderdeel

3.1. Toezicht op strategie

De RvC is nauw betrokken bij de strategiebepaling van Intermaris. Zo zijn we – naast bewoners en andere belanghebbenden – op verschillende momenten in het beleidsvormings- en vaststellingsproces bijvoorbeeld intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de nieuwe meerjarenvisie. Daarnaast zijn wij als collectief alert op relevante strategische ontwikkelingen en de wijze waarop Intermaris hierbij acteert. Zowel in onderling beraad, als met bestuurder, directie en deskundigen, voeren we hierover het gesprek. We toetsen regelmatig bij het bestuur of Intermaris goed op koers ligt en op koers blijft.

Belangrijke strategische onderwerpen die bij ons aan bod komen zijn onder meer:

- Huurbeleid (huurprijsbeleid, passend wonen dilemma's, inclusief rol huurdersverenigingen)
- Samenwerking en participatie met belanghebbenden (stakeholdermanagement)
- Beoordeling effecten investeringsambitie versus lange termijn financiering
- Portefeuillestrategie en vastgoedsturing (inclusief verkoopstrategie)
- Aanpak energietransitie (duurzaamheid)
- (Sociale)innovatie, biodiversiteit en circulariteit (strategisch toets kader RvC opgesteld door trainee)
- Organisatieontwikkeling (incl. strategische personeelsplanning, inzet informatie technologie)
- Continuïteit in (financiële) haalbaarheid op langere termijn van de ambities.

Bij aanvang van iedere reguliere RvC vergadering starten wij met de bespreking – vaak onder leiding van een vak-strateg – van een actueel strategisch thema.

Tijdens onze voor- en najaarsconferenties bouwen wij tijd en ruimte in om strategische onderwerpen verder uit te diepen. Veelal worden daar ook extern deskundigen en – onderwerp afhankelijk – stakeholders bij betrokken. Daarnaast hebben wij in het voorjaar een (eigen) strategiedebat ingericht, ons 'Havenberaad'.

De feitelijke opsomming van de thema's die wij verdiepend bespreken zijn telkens terug te vinden in het jaarverslag.

3.2. Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

De RvC beoordeelt de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties door zich een gedegen beeld te vormen van de geleverde prestaties ten opzichte van de vooraf geformuleerde strategische en jaarlijkse doelstellingen. De commissie Wonen en Vastgoed vervult op dit werkterrein een belangrijke adviserende rol naar de plenaire raad en een klankbordrol richting bestuur en directie.

Locatiebezoeken

Als plenaire raad voeren wij in de regel minimaal tweemaal per jaar diverse locatiebezoeken uit aan diverse wijken en locaties met sloop, nieuwbouw of renovatie. Dit bevordert dat wij naast de 'papierenen' investeringsvoorstellen, ons ook een verrijkt beeld kunnen vormen van de effecten van de investering op de directe omgeving van de investering.

Investeringsvoorstellen en duurzaamheid

In ons jaarverslag geven wij een beknopt beeld over welke investeringsvoorstellen wij ons in enig jaar hebben gebogen. In het bestuursverslag is dit uitgebreid verslagen. In de regel zijn wij vanuit onze rol in meer of mindere mate intensief betrokken geweest voor zover het goedkeuringsplichtige of majeure besluiten betreft.

Toezicht op de Projectenportefeuille

Aan de hand van een overzichtelijk kwartaalrapport van Projecten houden wij integraal zicht op de totale ontwikkelportefeuille van Intermaris. De commissie Wonen & Vastgoed vervult hierin haar adviesrol naar de plenaire raad. Bestuur informeert ons (uiteraard plenair) overigens ook over aanstaande gebiedsontwikkelingen waar in de toekomst (grote) investeringsopgave zijn te verwachten, maar welke nog niet binnen de kortere termijn scope van de concrete investeringsvoorstellen liggen.

Portefeuillestrategie – Speciale (des)investeringsprojecten

Vanuit onze rol houden wij ook toezicht op (complexmatige) verkoop van bezit. Aandacht gaat dan vooral naar de aanpak en afwikkeling van de verkoop van bedrijfs-onroerend goed (BOG) en maatschappelijk onroerend-goed (MOG) in de buitengebieden. We monitoren dit en vervullen onze rol in de besluitvorming waar dat vereist is.

Ook vervullen wij onze rol bij de overname van sociaal bezit. Dit speelde bijvoorbeeld in 2019 in Hoorn bij de overname van een aantal complexen (sociale huurwoningen) van de landelijke woningcorporatie Mooiland.

Leefbaarheidsproblematiek

In de plenaire raad en in de commissie Wonen en Vastgoed spreken we regelmatig over aspecten van het beleidsveld leefbaarheid. Onderwerp van gesprek zijn daarin de effecten van het terugtrekken van zorgpartijen bij extramurale opvang. Wij zien in de toename van agressie, brandstichting en andere vormen van overlast een zorgelijke ontwikkeling waar nog geen pasklaar antwoord op is.

Wij onderschrijven als toezichthouder de lijn van de huurdersorganisaties en het bestuur van de Stichting Intermaris om te intensiveren in het team Leefbaarheid, teneinde overlast en andere problemen sneller te kunnen signaleren en waar mogelijk aan te pakken. Wij onderschrijven uiteraard ook de wijkgerichte aanpak die Intermaris volgt.

De locatiebezoeken en de gesprekken met bewoners, leefbaarheidsmedewerkers en andere mensen in het veld verrijken ons beeld op de sociale problematiek.

Intermaris heeft met name een majeure opdracht in de Kersenboogerd (Hoorn) en Wheermolen-Oost (Purmerend). Wij volgen vanuit onze rol deze meer jaren ontwikkelingen nadrukkelijk.

Kantoorlocaties Intermaris

Intermaris heeft de beide kantoorlocaties in Hoorn en Purmerend in eigendom. Het pand aan de Maelsonstraat te Hoorn is gesplitst en gedeeltelijk in maatschappelijke verhuur. Het pand aan de Kometenstraat in Purmerend is voor de bovenverdiepingen voorlopig verhuurd. Vanuit onze toezichthoudende rol toetsen wij de bijdrage van dit bezit aan de maatschappelijke opgave van Intermaris.

Toezicht op klachtafhandeling

Intermaris heeft in het werkgebied Purmerend/Waterland en West-Friesland externe onafhankelijke klachtencommissies (regionale geschillencommissies). De klachtencommissies adviseren het bestuur van Intermaris over de behandeling van klachten die naar de mening van de klager(s) door de corporatie niet tot tevredenheid zijn opgelost. Wij ontvangen ter informatie verslag van de klachtencommissies. Wij beoordelen vanuit onze rol of het bestuur op redelijke en billijke wijze met de uitspraken van de geschillencommissies omgaat. En – indien dat wenselijke is – dat zij ook structurele maatregelen ter verbetering treft.

Toezicht op governance en integriteit

Governance en integriteit zijn standaard onderwerpen waarover wij het gesprek voeren in onze vergaderingen. Bestuur informeert ons adequaat over integriteitsissues indien deze zich voordoen. Dit is ook verantwoord in het bestuursverslag. Onze commissie Governance & Remuneratie vervult hierin – naast de meer op financiën en compliance gerichte Auditcommissie – een bijzondere rol door extra aandacht te geven aan dit werkterrein. Jaarlijks evalueren wij integraal plenair de toepassing van de verplichte governancecode voor woningcorporaties.

Verderop in deze nota gaan we nog specifiek in op dit aandachtsveld.

Toezicht op Bod en Prestatieafspraken

De RvC beoordeelt jaarlijks het Bod van Intermaris aan de onderhavige gemeenten Hoorn, Purmerend en Waterland. De RvC neemt daarbij ook kennis van de dialoog van totstandkoming van de prestatieafspraken met de verschillende gemeenten en de inbreng vanuit de beide huurdersverenigingen. Speciaal onderwerp van aandacht betreft de mate waarin de wederkerigheid in de prestatieafspraken tussen partijen tot uiting komt en in de praktijk wordt gerealiseerd. Wij worden middels de kwartaalrapportages periodiek – en daarmee adequaat voor onze rol – geïnformeerd over de realisatie van de afspraken en de aspecten waarop bijsturing van bestuurszijde gewenst is.

Integraal kwartaalrapport - Overige volkshuisvestelijke prestaties

De RvC neemt ieder kwartaal kennis van de belangrijkste resultaten van Intermaris. We ontvangen hiertoe een duidelijk en professioneel opgezet vrij integraal/compleet kwartaalrapport. Bestuur geeft in een samenvatting aan wat de belangrijkste bevindingen zijn en waarop van bestuurszijde wordt bijgestuurd en wat daarop de veranderaanpak is. Naar aanleiding van dit rapport voeren we met het bestuur het gesprek en vormen wij ook een zelfstandig oordeel vanuit onze toezichhoudende rol over onderwerpen als:

- ontwikkelingen in de klantbeleving en klanttevredenheid,
- leegstand,
- huurderving,
- mutatiegraad,
- prestatieafspraken en relatie met gemeenten en samenwerkingspartners,
- aanpak energietransitie,
- resultaten Aedes Benchmark,
- ontwikkelingen in passend toewijzen,
- huisvesting bijzondere doelgroepen,
- aantallen klantcontacten,
- Medewerkerstevredenheid en ziekteverzuim.

3.3. Toezicht op de stakeholderdialogoog

Onze visie op stakeholdermanagement

Het is ook onze rol om toe te zien of de belangen van verschillende stakeholders in voldoende mate meewegen in de besluitvorming van Intermaris. Bovendien hechten wij er ook aan vanuit onze rol een beeld te vormen over de wijze waarop door belanghebbenden de samenwerking met Intermaris wordt ervaren. Wij hebben deze aspecten met het bestuur in een duidelijke beleidsvisie op stakeholdermanagement vastgelegd in de nota de 'Dialogoog met belanghebbenden'.

Met het bestuur voeren wij regelmatig het gesprek over hoe bewonersparticipatie in brede zin geïntensiveerd en verder verbeterd kan worden.

Een (delegatie van) de RvC voert regelmatig gesprekken met de huurdersorganisatie, de gemeentes Hoorn en Purmerend en de ondernemingsraad. Maar ook belangen van overige stakeholders, waaronder ministeries, externe toezichthouders (Aw en WSW), welzijn- en zorgpartijen, financiers, collega-corporaties en brancheorganisatie Aedes houden we binnen onze scope.

Huurdersverenigingen

We hechten grote waarde aan het goed (kunnen) functioneren van onze beide huurdersverenigingen (De Boog in Hoorn en InterWhere in Purmerend/Waterland). Naar ons oordeel is het van belang dat er een gezonde – zakelijke – relatie bestaat tussen de huurdersverenigingen en Intermaris. Over dergelijke aspecten vormen wij ons een gedegen beeld en laten wij ons informeren. Onze belangrijkste bevindingen verantwoorden wij in ons jaarverslag.

Het contact tussen de RvC en de beide huurdersverenigingen van Intermaris verloopt in de regel via de twee commissarissen die op voordracht van deze huurdersorganisaties zijn benoemd. De beide commissarissen voeren regelmatig overleg met de besturen van de huurdersorganisaties. In het verleden hebben wij zowel op de vergaderlocatie van De Boog, als bij Interwhere, met onze voor- en najaarsconferentie een bezoek gebracht.

Gespreksonderwerpen met de besturen van de huurdersverenigingen zijn onder meer:

- de wijze van samenwerking tussen de besturen van de huurdersverenigingen met de corporatie,
- het huurbeleid,
- relatie tussen de huurdersorganisaties onderling,
- leefbaarheid,
- sloop/nieuwbouw, duurzaamheid en onderhoud.

De RvC ontvangt ter informatie van de zijde van de huurdersverenigingen aan het bestuur gegeven adviezen.

Eenmaal per jaar vindt er – buiten aanwezigheid van het bestuur – overleg plaats met de besturen van de huurdersorganisaties en de plenaire RvC. De informatie die de RvC verkrijgt, geeft mede inhoud en inkleuring aan onze rol als toezichthouder op de corporatie. Wij vragen de huurdersorganisaties in onze dialogoog ook naar de wijze van invulling van hun verantwoordelijkheid richting de *toekomstige* bewoners.

Gemeenten

Een van de uitkomsten van de visitatie uit 2015 was dat de samenwerking tussen Intermaris en de diverse gemeenten beter kon. Wij zien dat er sindsdien positieve stappen in de onderlinge samenwerking zijn gezet en dat resultaten zijn behaald. De in 2019 uitgevoerde visitatie bevestigt hierin ons beeld.

Wij nemen – zoals hiervoor vermeld – kennis van de totstandkoming van de prestatieafspraken met de diverse gemeenten. Zowel qua procesverloop als op inhoud. Het maken van constructieve prestatieafspraken biedt naar ons idee een goede basis om gezamenlijk stappen te zetten op het terrein van maatschappelijk sociale volkshuisvesting.

Intermaris betreft ons bij initiatieven en ontmoetingen met zowel bestuurders van de gemeenten als gemeenteraadsleden.

Ondernemingsraad

Wij ontmoeten in de regel eenmaal per jaar meer uitgebreid – buiten aanwezigheid van de bestuurder – de leden van de OR. Wij spreken met hen over actualiteiten en organisatie ontwikkelingen van dat moment. De OR verrijkt ons beeld ten aanzien van de stappen op het terrein van organisatie ontwikkeling en organisatie cultuur. Het overleg met de ondernemingsraad wordt door ons tot zover als informatief en constructief ervaren. Wij hebben met de OR van Intermaris afgesproken om vanuit de RvC ook ad hoc overlegvergaderingen tussen OR en bestuur bij te wonen, om zodoende ons beeld op de dagelijkse werkpraktijk en samenwerking op te rekken.

Leiding en medewerkers in dienst van Intermaris

Een delegatie van de RvC voert jaarlijks – naast alle formelere overlegmomenten in bijvoorbeeld commissieverband – apart een gesprek met de beide directeuren, controller en bestuurssecretaris. Via de commissiestructuur, bij reguliere vergaderingen en bij bezoek aan het bezit, ontmoeten wij ook andere leidinggevendenden, projectleiders, adviseurs en medewerkers in het werkveld. Bovendien zijn we uitgenodigd om zakelijke en soms feestelijke personeelsbijeenkomsten bij te wonen.

Afgelopen jaren waren er meerdere bijeenkomsten met medewerkers en groepen bewoners uit Hoorn en Purmerend. Een delegatie van ons nam deel aan deze bijeenkomsten en dat blijven wij uiteraard ook in de nabije toekomst doen. Door deze activiteiten bij te wonen en hier zelf ook als commissaris actief aan deel te nemen verkrijgen wij een levend beeld over hoe beleid in overleg met direct belanghebbenden wordt voorbereid, maar ook hoe men erin zit. Zo ontstaat een breed beeld over de beleving van belanghebbenden over Intermaris.

Transparantie naar belanghebbenden

Om voor iedereen binnen en buiten de organisatie laagdrempelig inzicht in onze samenstelling te bieden, staat onze profielbeschrijving standaard op de website van Intermaris. Een overzicht met nevenfuncties is naast publicatie in dit jaarverslag ook geplaatst op de website. Belanghebbenden kunnen ons bovendien via een eigen mailadres [RvC@intermaris.nl] rechtstreeks benaderen met vragen die ons als toezichthouder aangaan. Geef dan ook aan of hier gebruik van wordt gemaakt

3.4. Toezicht op financiële en operationele prestaties

Vooraf

De RvC oefent toezicht uit op belangrijke beslisdocumenten (w.o. de jaarrekening, de begroting, het treasury jaarplan en het audit jaarplan) en belangrijke investeringsvoorstellen. De Auditcommissie vervult hierin een adviesfunctie naar de plenaire RvC en een klankbordrol naar de bestuurder. In deze paragraaf gaan wij nader in op de financiële en operationele beleidsvelden van Intermaris en de wijze van uitvoering van onze toezichtstaak hierop.

Kwartaalrapportages

Middels kwartaalrapportages zijn wij goed geïnformeerd hoe Intermaris er financieel en operationeel voor staat. De kwartaalrapportages bieden naar ons oordeel een goed en breed inzicht in het functioneren van Intermaris. Tevens bieden de rapportages een goed handvat om de dialoog met het bestuur te voeren, bijvoorbeeld over belangrijke volkshuisvestelijke prestaties (zie onze aanpak op toezicht onder dat onderdeel).

Jaarrekening

In – bij voorkeur - de april-vergadering van de RvC worden de jaarstukken over het voorgaand boekjaar telkens behandeld en vastgesteld. De externe accountant (thans: PwC) is daarin door ons uitgenodigd en aanwezig bij de behandeling van de jaarstukken in onze vergadering. De Auditcommissie heeft in het voortraject bij de totstandkoming van de jaarstukken een toetsende rol gespeeld.

Afgelopen jaren speelden een aantal majeure systeem- en/of regimewijzigingen een rol. Wij monitoren de door de corporatie daarop gevoerde aanpak in wijziging van de processen en monitoren de financiële effecten van deze impactvolle wijzigingen. De plenaire RvC laat zich daarbij telkens ook uitvoerig informeren over de effecten hiervan op onder meer de belangrijke kengetallen, waar onder met name de LTV en ICR. Daarnaast bespreken en toetsen wij bij de behandeling van de jaarstukken de fiscale effecten (waar onder de fiscale afwikkeling van de onderhoudsvoorziening). Tot slot heeft immer onze bijzondere aandacht de wijze waarop de waardering van het vastgoed nu en in de toekomst wordt georganiseerd.

De raad neemt naast de behandeling en vaststelling van de jaarstukken ook kennis van de Assurance rapporten van de accountant welke de verantwoordingsinformatie van de woningcorporatie aan het ministerie (dvi) begeleiden.

Begroting en huurbeleid

Wij vormen ons jaarlijks een beeld over de begrotingsuitgangspunten. We laten ons uiteraard goed informeren over de portefeuilleontwikkeling en over de effecten van kostenstijgingen in de bouw/stichtingskosten. Het realisme in productie van de corporatie – tempo en financiering – toetsen wij nadrukkelijk bij het bestuur. We vormen ons een goed beeld van de belangrijkste ratio's, de risico's en bijsturingsmogelijkheden. Wij dragen er zorg voor dat wij in onze rol als toezichthouder goed in staat zijn om aan de hand van de verstrekte informatie en de financiële ratio's (WSW) een goed afgewogen beeld te vormen over het continuïteitsvraagstuk.

Ook andere strategische vraagstukken rondom duurzaamheid, portefeuillestrategie, kwaliteit van het bezit en huurprijsbeleid passeerden tijdens de begrotingsbespreking de revue. Daarbij spreken wij ook over de financiële effecten die volgen uit de meerjarenbeleidsvisie van Intermaris.

Vanuit onze rol bewaken wij de financiële gezondheid van Intermaris. Tegelijk bevorderen wij het optimaal inzetten van het vermogen van de Stichting voor de maatschappelijke doelen.

Wij laten ons tot slot jaarlijks ook informeren over de wijze van betrokkenheid bij de begrotingsopstelling door belanghebbenden – met name de beide huurdersverenigingen en of in hoeverre bewoners vooraf zijn geraadpleegd over majeure aanstaande beslissingen waarvan de financiële verwerking in de begroting een voorbode is.

De begroting van Intermaris behandelen wij in de regel in de laatste reguliere RvC vergadering van enig jaar.

Risicomanagement, compliance en Auditjaarplan

Risicomanagement staat bij de RvC vanuit haar visie op toezicht hoog op de agenda. Het gaat hierbij niet alleen om de beheersing van de (financiële) risico's, maar ook om risicobesef. De werkzaamheden binnen Intermaris worden uitgevoerd door de afdeling risicomanagement, compliance en audit. Hierdoor geeft Intermaris invulling aan het belangrijkste deel van de concern control-functie.

Tweemaal per jaar bespreekt de Auditcommissie de specifieke rapportage op dit werkterrein. De uitkomsten worden vervolgens met de plenaire raad gedeeld. De controller licht de bevindingen en ontwikkelingen ook persoonlijk in de plenaire raad toe en houdt op gezette tijden risico-sessies met de plenaire RvC.

Intermaris beschikt over een raamwerk voor het Enterprise Risk Management (ERM) en werkt met een compliance radar systematiek. De belangrijkste maatregelen vanuit het ERM-framework hebben een plek in de reguliere interne audits. De RvC behandelt jaarlijks voorafgaand het Auditjaarplan. Wij zijn over de afgelopen jaren content met de kwaliteit van het Auditjaarplan en met de kwaliteit van uitvoering van de internal audits en de monitoring op actiepunten.

Accountant

De jaarrekeningen worden gecontroleerd door een extern accountant (PwC). Het functioneren van de accountant wordt door ons jaarlijks geëvalueerd. Ook stellen wij in overleg met accountant en corporatie jaarlijks het controleplan vast. De Auditcommissie heeft ook buiten aanwezigheid van bestuurder minimaal jaarlijks een gesprek met de accountant. Bijzonderheden hieruit maken wij ook expliciet in ons jaarverslag. Tijdig voor verstrijken van termijnen rondom de maximale duur van verbondenheid van de controlerend accountant aan de corporatie richten wij een proces voor (her)benoeming / aanbesteding in.

Rapportages accountant

De Management Letter, het accountantsverslag en Assurance rapporten bespreken wij in de Auditcommissie. De belangrijkste bevindingen neemt de accountant ook mee in de bespreking met de plenaire raad. De leden van de Auditcommissie zien hier op toe.

Vastgoedsturing, assetmanagement en portefeuillemanagement

Met interesse volgt de raad de stappen die Intermaris zet rondom de wijze waarop vastgoedsturing gestalte krijgt. Zowel vanuit de raad plenair, als vanuit de commissies, volgen wij de ontwikkelingen. We sparren daarin over de beleidsvragen rondom bijvoorbeeld de portefeuillestrategie en de doorontwikkeling van rendementnormen bij investeringsbeslissingen. We laten ons informeren over de wijze waarop organisatorische aspecten rondom vastgoedsturing binnen de organisatie worden gestructureerd en geborgd in zowel het functiegebouw als in geautomatiseerde ondersteunende systemen.

Toezicht op Inkoopbeleid

De raad laat zich regelmatig informeren over de toepassing van het inkoopbeleid. De raad vormt zich vanuit haar rol een beeld en een oordeel over de wijze waarop het inkoopbeleid en governance structuur hiervan binnen Intermaris is ingeregeld.

Toezicht op privacyregelgeving en cybersecurity

Onderwerp van gesprek in de Auditcommissie gaat ook over de toepassing van de privacywetgeving en cybersecurity. De commissie vormt een oordeel over hoe Intermaris invulling geeft aan alle aspecten die de regelgeving voor de corporatie op dit aspect met zich meebrengt. Aandachtspunt daarin is ook de wijze waarop Intermaris alert is op de noodzaak van bewustwording bij medewerkers omtrent IT-gerelateerde risico's. De governance-structuur – inclusief de belegging van de privacy officers rol – is op dit onderdeel naar ons oordeel tot nu toe adequaat ingeregeld. Wij blijven dit – al dan niet door inzet van internal audits – op gezette tijden monitoren.

Toezicht op Informatisering en automatisering

In het verlengde van de privacywetgeving bespreekt de Auditcommissie ook het informatiebeveiligingsbeleid en de maatregelen die Intermaris daarop neemt. De Auditcommissie – en via terugkoppeling de plenaire raad – is hierdoor geïnformeerd over de belangrijkste risico's voor Intermaris. De Auditcommissie bespreekt in commissieverband de op ICT uitgevoerde audits. De Auditcommissie rapporteert haar bevindingen aan de plenaire RvC, zodat ieder individueel RvC-lid zich ook hierop een eigen oordeel kan vormen.

Toezicht op toepassing Informatie Technologische systemen en online communicatie

Via de Auditcommissie is de RvC aangesloten op de belangrijkste vraagstukken als het gaat om risico's, upgrades, toepassing en continuïteit van het primaire systeem (Aareon) en de kantoorautomatisering waar Intermaris mee werkt.

Wij vormen ons ook een beeld naar de wijze waarop Intermaris gegenereerde en geanalyseerde data toepast in bijvoorbeeld de aan ons voorgelegde kwartaalrapportages. Intermaris gebruikt daarbij Katoomba als rapportage tool. Wij zijn vanuit onze rol geïnteresseerd en monitoren ook bijvoorbeeld de ICT keuzeprocessen ten gunste van de verdere verbetering van vastgoedsturing. Wij laten ons – op hoofdlijnen – ook informeren over de wijze waarop Xcellent ten behoeve van alle kantoorautomatisering en ondersteuning bij Intermaris wordt ingezet. Via de OR (soft control) horen we ook waar medewerkers in de dagelijkse praktijk rondom de kantoorautomatisering in de dagelijkse praktijk tegen aan lopen.

Speciale aandacht had en heeft de wijze waarop de corporatie digitaal aansluit op de behoefte van de klanten. Dat gaat om de website. Maar ook om andere vormen van online communicatie.

Toepassing data

Vanuit onze rol als toezichthouder vormen we ons een beeld over de stappen die Intermaris zet op het terrein van Big Data om de dienstverlening aan de bewoners te optimaliseren. Wij monitoren welke initiatieven de corporatie hierop neemt door bijvoorbeeld onderzoek te laten doen naar de spreiding van de betalingsrisico's om daar gericht het preventiebeleid op in te regelen. Wij zijn vanuit onze rol ook benieuwd naar de resultaten en vervolgstappen bij het Drone experiment bij onderhoud waarin Intermaris participeert.

Toezicht op adequate aansluiting op klantbehoeften

We zijn regelmatig in het verleden kritisch geweest naar bestuur als het gaat om de snelheid en kwaliteit waarmee de bewoners nu digitaal vanuit Intermaris via de openbare website ondersteund worden. Rondom die service toepassingen naar bewoners lagen naar ons oordeel nog reële kansen voor Intermaris tot verbetering. Het bestuur heeft hierin inmiddels adequate verbeterstappen gezet. Zowel in het functiegebouw, als in de bouw van een geheel nieuw online platform.

Toezicht op de organisatieontwikkeling

Wij laten ons regelmatig – zowel schriftelijk als mondeling – informeren over de voortgang van de organisatieontwikkeling bij Intermaris. De RvC ziet en spreekt regelmatig naast de contactmomenten met bestuur en directie ook met andere leidinggevenden, medewerkers en OR-leden (*zie hiervoor: toezicht op de dialoog met stakeholders*). De RvC geeft adequaat invulling om vanuit de werkgeversverantwoordelijkheid naar de bestuurder en vanuit de adviesrol bij te dragen aan het toekomstbestendig maken en houden van Intermaris (*zie hiervoor verderop de passage over: toezicht op soft controls*).

Toezicht op verbindingen en samenwerkingsverbanden

De Stichting Intermaris kent – in vergelijking met het recente verleden – nog maar een beperkt aantal verbindingen. Wij worden via kwartaalrapportages – en bij specifieke gebeurtenissen expliciet tussentijds – geïnformeerd over verbindingen. Wij zijn naar ons oordeel goed geïnformeerd en goed in staat de ontwikkelingen (met name in afbouw) van de diverse laatste verbindingen vanuit Intermaris te volgen. De bespreking van de uitkomsten van de specifieke (interne) audit op toepassing van het toezichtkader op verbindingen vindt primair in de Auditcommissie plaats.

De Woningwet stelt stringente eisen aan samenwerkingsrelaties en investeringen in zogenoemde niet-Daeb activiteiten. Wij houden nadrukkelijk toezicht op belangrijke samenwerkingsrelaties die Intermaris aangaat – los van het feit of dit in een juridische rechtspersoon tot een verbinding leidt. Wij vormen ons een beeld over de impact en de risico's en de volkshuisvestelijke / maatschappelijke belangen die hiermee gediend kunnen zijn.

Toezicht op Financieringsbeleid

Wij houden toezicht op de uitvoering van het door ons eerder in de tijd goedgekeurde Treasury beleid. Wij behandelen jaarlijks in het verlengde van de begrotingsbehandeling het Treasury

Jaarplan. Wij vormen ons – als toezichthouder – nadrukkelijk een beeld over de bestaande en geprognosticeerde financieringsbehoefte.

Wij laten ons nadrukkelijk informeren over de breakmomenten van de (laatste) nog in portefeuille zijnde rente derivaten, als ook over de consequenties daarvan als het gaat om het verplicht aanhouden van liquiditeitsbuffers. Wij houden toezicht en verlenen goedkeuring aan de beëindiging – het *breakplan* – van een derivatencontracten uit het verleden op basis van goed onderbouwde voorstellen. Tegelijk vormen wij ons een beeld als het gaat om de financiering van het niet-Daeb deel en investeringen (zeker nu middenhuur steeds nadrukkelijke op de politieke agenda voor corporaties terugkomt).

Toezicht op adaptatievermogen Intermaris m.b.t. externe ontwikkelingen

De raad laat zich informeren over de wijze waarop Intermaris omgaat met bijvoorbeeld de impact en (negatieve) financiële consequenties van de invoering van de ATAD en het OOB-regime. De raad besteedt met regelmaat aandacht aan de effecten van andere stelselwijzigingen, bijvoorbeeld waar het gaat om de overgang naar rekenen vanuit de beleidswaarde. Ook de aanpak en uitvoering van het taxatieproces van het bezit (toepassing zogenoemde Full-versie) is onderwerp van aandacht vanuit onze rol als toezichthouder.

In dit kader kijken wij als raad ook naar financiële effecten van belastingmaatregelen (w.o. BTW, VPB, Verhuurdersheffing), ontwikkelingen rondom de bouwkosten en telkens oplopende kosten ten gevolge van de energietransitie. Vanuit onze rol informeren wij ook naar ontwikkelingen op de bijvoorbeeld de arbeidsmarkt in relatie tot de continuïteit in bedrijfsvoering.

Toezicht op externe verantwoording

Wij zien toe op de wijze waarop Intermaris verantwoording aflegt aan bijvoorbeeld de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Wij vormen ons een beeld en oordeel over het oordeel dat de externe toezichthouders over Intermaris hebben. De Governance Check van de Aw en het oordeel over het borgingsplafond door het WSW zijn hierin – naast de briefing over de Indicatieve bestedingsruimte van de corporatie – belangrijke graadmeters.

De raad monitort wijzigingen in wet- en regelgeving, waaronder ook de governancecode voor woningcorporaties. De raad – in de regel via de commissie Governance en Remuneratie – laat zich goed informeren over beleidsontwikkelingen en nieuwe inzichten meer specifiek op het terrein van toezicht.

Toezicht bij het visitatietraject

In nauw overleg met bestuur richten wij het selectieproces voor de visitatierondes in. Wij beslissen in nauw overleg met het bestuur over de bureaukeuze en de opdrachtverlening. In nauw overleg met het bestuur bepalen we de kaders. Wij verantwoorden dit in het ons jaarverslag. Wij zien erop toe dat visitatierapporten openbaar op de website staan. Wij monitoren vanuit onze toezichtrol of belangrijke bevindingen uit de visitatie op adequate wijze geïmplementeerd worden.

Toezicht op uitkomsten Aedes Benchmark

Wij monitoren de ontwikkeling van Intermaris in de Aedes Benchmark. De raad voert mede vanuit dat perspectief het gesprek met het bestuur over reputatie en klantgericht werken vanuit Intermaris.

Toezicht op soft controls

Wij vormen – zoals uit dit document duidelijk blijkt – ook een beeld over het functioneren van de organisatie. Wij zien dat de cultuur van Intermaris zich kenmerkt door relatief korte lijnen, benaderbaarheid van bestuur, directie en medewerkers, probleemoplossend vermogen en het steeds beter centraal stellen van bewoners.

Wij nemen om ons beeld te verrijken kennis van de resultaten van Social Audits, zoals uitgevoerd door de internal auditor. Dergelijke audits geven ons context bij vragen over de implementatie van de meerjarenvisie en de mate van ontwikkeling van moreelbesef bij medewerkers binnen Intermaris op afdelingen waar lastige besluiten moeten worden genomen (bijvoorbeeld toewijzen van woningen of klachtenonderhoud).

Intermaris werkt naar ons idee sterk aan de bevordering van de feedback- en feed forward-cultuur en de competentie-ontwikkeling van bijvoorbeeld tegenspraak. Met bestuur en ondernemingsraad vormen we als raad ook een beeld over andere soft controls van de organisatie. Dit wordt ondersteund met informatie uit de kwartaalrapportages van Intermaris. Intermaris hanteert een methodiek van continu medewerkers-tevredenheidsonderzoek middels Menti-metingen. We vormen bij de beschouwingen een oordeel over de voortgang in implementatie van de meerjarenvisie en de mate van toename van slagvaardigheid, professionaliteit en de kwaliteit van het werk van Intermaris. We laten ons op gezette tijden informeren over de wijze waarop aan de strategische personeelsplanning invulling wordt gegeven. Wij nemen kennis van de investeringen van Intermaris in de ontwikkeling van leiderschap en organisatieontwikkeling. Uiteraard nemen wij vanuit onze rol kennis van kengetallen op het terrein van het ziekteverzuim.

Voor zover relevant doen wij van onze bevindingen op dit terrein expliciet verslag in het jaarverslag. Evenwel behoort dit primair in het bestuursverslag thuis.

Toezicht op het Integriteitsbeleid

Intermaris werkt gestructureerd aan het continu versterken en verbeteren van de integriteit en haar reputatie. Integriteit is voor corporaties, en daarmee ook voor Intermaris, een belangrijk en blijvend beleidsveld van aandacht. Intermaris wil bovendien haar reputatie hoog houden en versterken en mede vanuit dat perspectief betrouwbaar en integer zijn. Dat vraagt om duidelijke afspraken, openheid, verantwoording, eerlijkheid en respect naar elkaar en naar de relaties van de corporatie. Bovendien vraagt dit om het aanpakken van issues en prestaties die onder de maat zijn. Intermaris werkt daar aan en wij houden daar toezicht op.

Toon aan de top is – zoals in het eerste hoofdstuk van dit rapport vermeld – cruciaal. Ook als RvC organiseren wij trainingen en voeren overleg over lastige dilemma's. Dit versterkt onze rol als toezichthouder. En ook Intermaris geeft hier intern invulling aan. Daarnaast zien wij dat Intermaris gerichte aandacht besteedt aan een gezonde bedrijfscultuur.

Intermaris kent intern een gedragscode. Uitgangspunt daarin is dat iedereen integer met elkaar om gaat en met de bedrijfseigendommen. Dat geldt ook voor de beschikbare financiële middelen: het geld van de (toekomstige) huurders. Nieuwe collega's screent Intermaris op integriteit én op

moreel besef. Dat doet Intermaris ook bij interne promoties (functie-wisselingen) en bij medewerkers op kwetsbare functies. In de praktijk is dit beleid effectief gebleken. Als het moet sanctioneert Intermaris ongewenst gedrag. Door middel van dit integriteitsbeleid wil Intermaris bereiken dat mogelijke integriteitsrisico's vroegtijdig gesignaleerd worden en bespreekbaar worden gemaakt. De brochure 'Een beetje integer bestaat niet' en tal van communicatie momenten ondersteunen het beleid van Intermaris. Wij toetsen en monitoren dit op zijn werkpraktijk.

Langs de weg van de interne kwartaalrapportages en in overleg tussen bestuur en RvC en extern accountant komt het integriteitsbeleid ook regelmatig ter sprake. Intermaris kent verschillende regelingen die betrekking hebben op integriteit, waaronder de meldregeling. Deze regeling is in het kader van de nieuwe wet- en regelgeving - Het Huis van de Klokkenluiders - volledig geactualiseerd. Inmiddels weten wij - zijn ook hierover weer nieuwe inzichten ontstaan, met name gericht op het verder verbeteren van de meldcultuur. Intermaris streeft ernaar de meldrempel zo laag als mogelijk te leggen. Wij onderschrijven deze lijn van harte. Bestuurder informeert ons indien er kwesties spelen en hoe hierop is gehandeld.

Intermaris maakt ook afspraken aan de hand van een gedragscode voor (onder)aannemers, waarmee wordt samengewerkt. In het inkoopbeleid is ook dit aspect vastgelegd: Intermaris doet aldus zeer bewust niet met iedereen zaken. Met wie Intermaris zaken doet en contracten wil afsluiten is onderworpen aan screening. Het inkoopbeleid inclusief de daarbij behorende governance afspraken worden ook intern ge-audit. Naast de interne expertise die aanwezig is, huurt Intermaris ook gespecialiseerde inkoopkennis in voor belangrijke inkooptrajecten. Zoals hiervoor vermeld heeft het toezicht op inkoop en de governance structuur van inkoop nadrukkelijk onze aandacht als toezichthouder.

In de verschillende regelingen en reglementen komen op het terrein van integer handelen bij Intermaris aanvullende bepalingen voor. Dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van afhankelijkheidsrelaties en nevenfuncties. Jaarlijks inventariseren en publiceren wij nevenfuncties van bestuur en commissarissen. De nevenfuncties van bestuurder en commissarissen publiceren wij - vanuit het oogpunt van transparantie voor derden - ook buiten de publicatie in het jaarverslag separaat op de website van Intermaris. Overigens geldt bij Intermaris ook voor medewerkers een meldplicht voor het verkrijgen van toestemming voor de uitoefening van nevenfuncties. Dit laatste valt evenwel buiten de scope van ons als toezichthouder.

Indien binnen Intermaris specifieke integriteitsvragen aan de orde zijn, dan worden wij maar ook de externe accountant door het bestuur hierover geïnformeerd. Wij verantwoorden dit - geanonimiseerd - in ons jaarverslag.