

Onze visie op besturen en toezichhouden

Een goed ingerichte en uitgevoerde governance is een belangrijke voorwaarde voor het succes van Intermaris. Het beschikken over een actuele visie op besturen en het houden van toezicht maakt daar onlosmakelijk onderdeel van uit. In dit document beschrijven bestuur en raad van commissarissen hun visie op besturen en toezicht houden.

Als middelgrote corporatie zijn wij actief in de steden Hoorn en Purmerend. Wij willen er zijn voor onze (toekomstige) huurders. We willen een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven die nu om een antwoord vragen. En we willen dat zodanig doen dat we ook de toekomstige opgaven kunnen vervullen. Onze visie op besturen en toezichhouden staat hiervoor.

In onze meerjarenvisie 2019-2022 staat onze ambitie beschreven. Zie daarvoor de informatie hierover op onze website. Na vaststelling van de meerjarenvisie is nu ook onze visie op besturen en toezichhouden geactualiseerd.

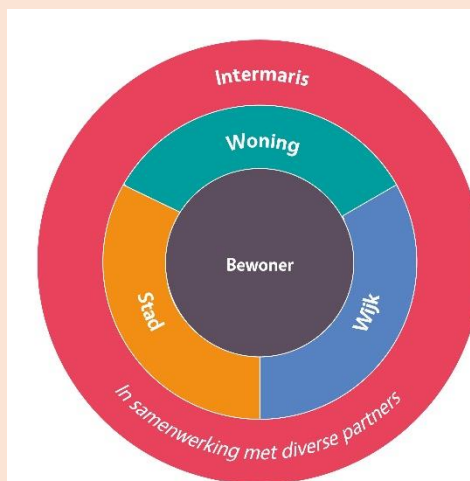
Waar staan we voor?

Intermaris voor jou(w) thuis

"Iedereen verdient een fijn thuis. Plezierig wonen is een primaire levensbehoefte; het is de basis voor het creëren van je leven. We zetten ons dagelijks in om dit mogelijk te maken. Voor onze huidige bewoners én toekomstige bewoners die geen woning kunnen krijgen op de vrije huur- en koopmarkt. Jong, oud, alleenstaand, met of zonder kinderen; onze missie is geslaagd als ze een passende woonplek hebben in een kansrijke buurt."

Hoe kunnen we meer bewoners een woning aanbieden die bij ze past?

De vraag naar sociale huurwoningen groeit en verandert. Er is méér vraag dan aanbod en woningen sluiten niet meer optimaal aan op de veranderde woonbehoeften. Verschillen in levensfase, inkomen, samenstelling huishouden, mate van zelfredzaamheid en gezondheid maken dat iedereen iets anders nodig heeft om fijn te kunnen wonen. De vraag naar sociale huurwoningen verandert sneller dan we de voorraad woningen kunnen aanpassen. Er zijn daarom andere oplossingen nodig. We moeten slimmer en flexibeler omgaan met het bestaande woningaanbod om zo goed mogelijk in de woonbehoeften van vandaag én morgen te voorzien.



Passend wonen in wijk en stad

Omdat passend wonen voor iedereen iets anders betekent, gaan we waar nodig differentiëren in ons aanbod en onze dienstverlening. Met meer maatwerk gericht op onze verschillende doelgroepen, hun behoeften en hun koopkracht. Om te kunnen differentiëren moeten we de bewoners en de wijken beter kennen. Die kennis bouwen we de komende jaren verder op, door

de relatie en communicatie met bewoners te verbeteren en beter samen te werken met partners die deze kennis hebben.

Werkplezier bevordert woonplezier

De ambities van de meerjarenvisie vragen van ons te behouden wat goed is én om vernieuwing; anders denken, slimmer kijken naar oplossingen, flexibiliteit, maatwerk en meer. Dit vraagt van Intermaris een nieuwe manier van (samen)werken en aanvullende competenties. Onze medewerkers zijn immers ons grootste 'goed'; zij maken de plannen van Intermaris waar. Wij zijn ervan overtuigd dat werkplezier bijdraagt aan woonplezier voor onze bewoners. Vice versa.

Onze visie op besturen en toezichthouden is dus dienstbaar aan het woonplezier en de belangen van onze (toekomstige) huurders. Vanuit onze visie faciliteren wij het gewenste persoonlijke leiderschap van al onze medewerkers die aan het bewonersbelang direct of indirect bijdragen. In die zin vormen ook onze medewerkers een belangrijke doelgroep. Hun deskundigheid en hun werkplezier bepalen immers mede of Intermaris haar doelen bereikt.

Onze drie kernwaarden

Onze uitdagingen liggen in Purmerend en Hoorn. Ze zijn soms fors en vragen om telkens passende antwoorden. Het vraagt generiek van ons om *betrokkenheid*, *betrouwbaarheid* en om *ambitie*. Deze drie kernwaarden vormen dan ook ons DNA, onze identiteit. Het zijn de waarden waar we voor gaan en die we naar buiten uitdragen. Deze waarden zijn de basis van het handelen van iedereen. Dus van hoog tot laag. Hierin is geen onderscheid en hier staan wij voor!

Onze herijkte kernwaarden

Betrokkenheid tonen we door interesse in de klant (onze bewoners) en in elkaar. We staan voor een goede dienstverlening naar onze (toekomstige) bewoners en kwaliteit van onze woningen. Onze ***betrouwbaarheid*** uit zich in kennis en vakmanschap en een open en eerlijke relatie met klanten en andere stakeholders. ***Ambitie*** laten we zien door ons continu te verbeteren. We regelen zaken efficiënt en resultaatgericht, maar houden oog voor de menselijke maat.

Governance: heldere kaders voor toezicht en toetsing

In de Governancecode Woningcorporaties 2015 staan vijf principes beschreven:

- Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht;
- Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af;
- Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak;
- Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen;
- Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.

Het bestuur en de RvC van Intermaris onderschrijven deze principes van harte.

Toezietskader en toetsingskader

Bij de uitvoering van onze visie worden we ondersteund met een verscheidenheid aan instrumenten. Dit is vastgelegd in het toezichtkader en het toetsingskader. Zie overzicht in bijlage bij dit document. Ons volledige overzicht van governance (statuten, reglementen, profielen e.d.) is ook terug te vinden op de openbare website van Intermaris.

Visie beweegt mee in de tijd

Deze visie is in het voorjaar van 2019 opgesteld. Dit is gebaseerd op de kennis en ideeën over goed bestuur en toezicht, zoals we die op dit moment met elkaar zien. We zullen de visie regelmatig tegen het licht blijven houden. Bijvoorbeeld als onderwerp van gesprek bij de jaarlijkse zelfevaluatie of tijdens conferenties.

Visie op besturen

De bestuurder en de directieleden zorgen samen voor een inspirerende visie, die de organisatie op verantwoorde wijze verder brengt in de realisatie van haar missie, doelstellingen en strategie. Zij werken vanuit een helder besturingsmodel en duidelijke kaders. Zij zorgen voor een stimulerend werkklimaat. Zij faciliteren de samenwerking op én tussen alle niveaus. Zij zijn samenbindend en vervullen zowel naar de organisatie, als naar de stakeholders een voorbeeldrol.

Helder besturingsmodel

Sinds 2017 is de nieuwe topstructuur van kracht. Daarin vormt één statutair bestuurder samen met twee niet-statutair directeuren de directie van Intermaris. Intermaris kent een directeur financiën en bedrijfsvoering en een directeur voor wonen en vastgoed. Aangevuld met twee staffunctionarissen (de concerncontroller en de bestuurssecretaris) vormen zij een collegiaal overlegorgaan: het directieteam (DT). De deelnemers kennen hierin een duidelijke taakverdeling en hiermee zijn in de basis goede checks and balances ingebouwd. De topstructuur is door de RvC goedgekeurd.

Een ieder is primair verantwoordelijk voor de voorbereiding en de uitvoering van besluiten die betrekking hebben op zijn eigen werkterrein. De DT-leden zorgen voor transparante en zorgvuldige besluitvorming en communicatie. Voorbereiding en besluitvorming van majeure onderwerpen vindt altijd plenair plaats in het DT-overleg. De bestuurder is statutair ultiem volledig verantwoordelijk voor alle genomen besluiten en de gevolgen daarvan. Bestuurder baseert zich echter bij zijn besluitvorming altijd op de bespreking van deze onderwerpen in DT-verband. Bestuurder en beide directeuren zijn lijnverantwoordelijk. Het DT draagt intern en extern een eensluidend standpunt uit over hoe tegen zaken wordt aangekeken.

Transparant en verantwoord

Vanuit onze visie leggen bestuur en directie verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties aan de RvC en externe toezichthouders. Zij bespreken met de RvC de kwartaalrapportages, waarin gedetailleerde informatie wordt gegeven over de realisatie van het jaarplan (de OGSM) en de jaarbegroting. In het jaarverslag rapporteert bestuur/directie over de gerealiseerde volkshuisvestelijke, maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van Intermaris. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de doelmatigheid en de mate waarin Intermaris in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen en hoe de financiële continuïteit wordt geborgd.

Bestuur en directie dragen zorg voor de aanwezigheid van een toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem. Bestuur en directie bevorderen het bereiken van een risicobewuste organisatiecultuur, waarin medewerkers van hoog tot laag betrokken zijn. Om een dergelijke cultuur tot wasdom te laten komen, is het naar het oordeel van bestuur en directie cruciaal dat de organisatie de juiste 'tone at the top' ervaart en dat ze ervaart dat risicomanagement er daadwerkelijk toe doet. Zij maken dit onder meer inzichtelijk in het jaarverslag en zij lichten daar de werking hiervan toe. Zij geven aan op welke wijze het risicomanagement en de interne beheersing is geregeld.

Stimulerend werkklimaat

Bestuur en directie dragen de kernwaarden – betrokken, betrouwbaar en ambitieus – in haar handelen uit en lopen hierin voorop. Daarbij zorgen zij voor het goed inbedden van deze

kernwaarden in het handelen van de eigen medewerkers. Leiderschap is het gewenste gedrag gericht op de bedoeling van de organisatie, zoals verwoord in de missie en kernwaarden van Intermaris.

De leiderschapsprincipes van Intermaris zijn:

- ✓ Authenticiteit en zelfinzicht: bewust van eigen positie, rol én verantwoordelijkheid
- ✓ Vertrouwen in de toekomst, de koers en elkaar
- ✓ Proactief, bewust van je visie en je waarden
- ✓ Verbindend in onderlinge verhoudingen en in werkprocessen
- ✓ Veranderkracht, niet gebaseerd op kracht en macht, maar op inspiratie, dialoog en discipline

En leiderschap is niet alleen van leidinggevendenden. Leiderschap is van iedereen! De essentie in ons denken is dat we altijd een keus hebben: we voelen ons geen slachtoffer van een situatie, maar nemen zelf onze verantwoordelijkheid en zijn onze eigen leider.

Bestuur en directie streven daarom ook naar een cultuur van innoveren en blijven leren, waarin iedereen zich blijft ontwikkelen en wendbaar blijft. Dit is één van de belangrijke aspecten van goed werkgeverschap, waar bestuur en directie zich voor inzetten.

Dialogoog met stakeholders

We kunnen alleen inzetten op passend wonen als we weten wat er speelt bij bewoners en in wijken. Intermaris bouwt daarom gestructureerd kennis op via intensieve communicatie met bewoners en via onderzoek.

We monitoren op structurele basis wat er waar speelt bij bewoners en in wijken, zodat we proactief en fundamenteel problemen kunnen aanpakken en veranderingen in behoeften kunnen signaleren. Dit doen we zowel via kleinschalig kwalitatief onderzoek (1 op 1 interviews) als grootschalig kwantitatief onderzoek (bewonerspanels).

We trekken intensief op met bewoners en huurdersorganisaties bij nieuwbouw, renovatie en het beheer van woningen. We hebben een participatiebeleid waarin staat op welke wijze we bewoners betrekken bij deze trajecten. De bewoners staan voor Intermaris als maatschappelijke organisatie altijd voorop als het gaat om de invulling van onze plannen, binnen de kaders die gemeenten en rijksoverheid voor ons bepalen.

Meer in het algemeen vergroot Intermaris de dialoog en ruimte voor zeggenschap vanuit de huurders. Samen met de huurdersorganisaties wordt dit ingevuld. Op die manier komen we dicht bij de behoeften en belevingswereld van onze bewoners en kunnen we onze missie – passend wonen – beter uitvoeren.

Bestuur en directie voeren een actieve dialoog met stakeholders. Wij informeren ze niet alleen. Ook worden ze periodiek betrokken bij onze uitdagingen en dilemma's om zo samen verder te komen. Maatschappelijke verankering is zeer belangrijk voor ons. Wij maken op meerdere niveaus afspraken met hen. Op het niveau van de stad zijn prestatieafspraken met gemeenten en huurders voor ons belangrijk. De totstandkoming daarvan draagt bij aan een gedeelde visie op de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgave en de mogelijkheden van de partijen.

In wijken en buurten betrekken we bewoners en maatschappelijke partijen als er ontwikkelingen zijn die wooncomplexen of woning raken.

Bestuur en directie voeren periodiek overleg met de Huurdersorganisaties van Intermaris. Het overleg met de Huurdersorganisaties gaat onder andere over betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke volkshuisvestelijke bijdrage daarmee wordt geleverd. Bestuur en directie hechten veel waarde aan sterke en professionele Huurdersorganisaties, en scheppen waar mogelijk de randvoorwaarden om dit te realiseren.

Bestuur en directie onderhouden en stimuleren de contacten met overige relevante partijen. De wijze waarop is uitgewerkt in een apart visiedocument over de dialoog met stakeholders.

Visie op toezicht houden

De RvC van Intermaris functioneert binnen kaders, waarvan de Woningwet, de Governancecode Woningcorporaties, de statuten van Intermaris en het eigen RvC-reglement de meest pregnante zijn. Wettelijk is bepaald dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van betrokken belanghebbenden (Woningwet 2015, artikel 31 lid 1). Dit wordt in de statuten (artikel 18) herhaald. In dit document geeft de RvC aan hoe zij deze opdracht interpreteert en hoe zij invulling wil geven aan de onderscheiden rollen.

De kernwaarden van Intermaris en de maatschappelijke waarden

De RvC draagt de drie kernwaarden in haar handelen uit, ziet toe op de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat en denkt mee over actualisering of aanscherping van de waarden indien daartoe aanleiding is.

Omdat woningcorporaties geen aandeelhouders kennen die zeggenschap hebben, speelt de RvC een cruciale rol bij de afweging tussen de private (organisatie-)belangen en publieke belangen. De RvC ziet dan ook niet alleen toe op de organisatiewaarden, maar bij uitstek ook op het benoemen, bewaken en zo nodig actualiseren van de maatschappelijke waarden.

In haar besluitvormende verantwoordelijkheid streeft de RvC altijd naar consensus.

Domeinen, rollen en rolinvulling

De RvC heeft op verschillende domeinen een taak. We onderscheiden (in de lijn van Jaap Winters voor de VTW geschreven essay): strategie, doel en waarden, hygiëne (interne controle, compliance, risicobeheersing verslaglegging), prestaties, relaties met belanghebbenden en werkgeverschap.

Bij het **werkgeverschap** is sprake van de meest direct uitvoerende taak: de RvC is in zijn werkgeversrol proceseigenaar en zelf bepalend. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s) en maakt met hen afspraken voor het volgende jaar. Voor de beoordeling wordt input opgehaald bij de RvC-leden en bij diverse andere betrokkenen. Tevens wordt van de bestuurder gevraagd om een korte (zelf)evaluatie. Bij de beoordeling en herbenoeming worden onder meer de competenties betrokken die de Autoriteit woningcorporaties hanteert voor bestuurders.

Op de andere domeinen wil de RvC vooral een kritisch onderzoekende rol innemen, en daarmee een actieve invulling geven aan zijn **klankbordrol**. Vragen die wij telkens zullen blijven stellen zijn bijvoorbeeld: zijn voorstellen van het bestuur goed doordacht, waartoe leiden ze, is de organisatie in staat ze goed uit te voeren, zijn de risico's goed afgewogen?

De toegevoegde waarde van de RvC ligt voor Intermaris nu:

- ✓ in het spiegelen met behulp van andere perspectieven, mede ingegeven door de gedifferentieerde samenstelling van de Raad,
- ✓ in het aanscherpen van de gemaakte analyses en prognoses,
- ✓ in het onderzoeken van al dan niet vanzelfsprekende aannames (over de verwachtingen van de buitenwereld, over de eigen organisatie) en
- ✓ in het telkens opnieuw afwegen van het publieke en het organisatiebelang.

Ook zal de RvC proactief naar haar oordeel relevante vraagstukken vanuit de samenleving blijven agenderen. In aanvulling hierop kunnen RvC-leden specifieke kennis, ervaring of een netwerk inbrengen, zonder de leiding van het proces over te nemen. De RvC zal zijn netwerk overigens ook beschikbaar stellen als het bestuur hierom verzoekt.

Bij een actieve invulling van *de klankbordrol* hoort ook dat de RvC zich medeverantwoordelijk voelt voor de wezenlijke strategische keuzes die de organisatie maakt. De RvC verwacht van het bestuur dat de dilemma's, vraagstukken en achterliggende waardes op dit vlak met de RvC worden gedeeld.

De RvC zal in de gesprekken met het bestuur zoveel mogelijk een vragende en geen stellende houding innemen, opdat een open dialoog kan worden gevoerd. Ook staat de RvC open voor onderscheiden opvattingen van individuele RvC-leden; hieraan wordt altijd aandacht besteed.

Ten slotte wil de RvC in de interactie met het bestuur een setting creëren waarin kan worden geleerd en onzekerheden kunnen worden gedeeld. Zo wordt mede invulling gegeven aan de voorbeeldrol naar de (lerende) organisatie.

De derde rol van de RvC is **de toezichtrol**. De RvC houdt toezicht op basis van een toetsingskader dat in samenspraak met het bestuur is opgesteld. De RvC beoordeelt, telkens per drie maanden en over een vol jaar of de strategische, operationele en financiële doelstellingen zijn gerealiseerd. In dit kader wordt ook de kwaliteit van de dienstverlening bewaakt, alsmede de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de prestatieafspraken met gemeenten en huurders.

Ondersteunende commissies

Een deel van de taken wordt uitgevoerd door vaste RvC commissies: de auditcommissie, de commissie wonen & vastgoed en de commissie governance en remuneratie. Alle commissies bestaan nu uit twee RvC-leden (uitgaande van de huidige RvC samenstelling van zes leden). Voor elke commissie is een apart reglement opgesteld (zie website). In het jaarverslag van de RvC wordt ook ingegaan op de activiteiten van commissies. De commissies vervullen de rol van klankbord en adviseren de plenaire RvC bij belangrijke besluiten. Zij rapporteren altijd aan de voltallige RvC.

Een directe relatie met de organisatie

De RvC vindt het vanuit zijn visie belangrijk om met regelmaat mensen uit de organisatie te ontmoeten. De voltallige RvC overlegt ten minste eenmaal per jaar met de OR. De voltallige RvC legt zo mogelijk eens per jaar een werkbezoek af aan een bedrijfsonderdeel/vestiging en/of buurten/projecten. RvC-leden wonen bijeenkomsten met medewerkers en stakeholders bij. RvC-leden zien en spreken medewerkers in en rond commissievergaderingen en andere RvC activiteiten.

Een open en toegankelijke relatie met belanghouders

Twee leden van de RvC worden benoemd op voordracht van de huurdersorganisaties van Intermaris. De betreffende RvC-leden onderhouden op regelmatige basis contacten met het bestuur van de huurdersorganisaties en informeren de RvC hierover. De voltallige RvC overlegt ten minste eenmaal per jaar met het bestuur van de huurdersorganisaties.

Alle RvC-leden houden zich daarnaast actief op de hoogte van relevante volkshuisvestelijke ontwikkelingen in de regio's en gemeenten waar Intermaris actief is. De RvC wil een aanspreekbare raad zijn en open staan voor signalen vanuit de omgeving van Intermaris. De RvC zal nieuwe vormen van verbindingen met belanghouders die hieraan bijdragen verder blijven onderzoeken.

Kwaliteitseisen aan ons eigen functioneren

Alle RvC-leden zijn, zoals gememoreerd in het RvC-reglement, gehouden hun kennis steeds te blijven ontwikkelen d.m.v. training en opleiding, waarbij aandacht wordt besteed aan gewenst gedrag. De RvC-leden geven in de eerste plaats zelf invulling aan deze verantwoordelijkheid en informeren hun collega commissarissen hierover. Regelmatig wordt ook gezamenlijk stilgestaan bij de behoefte aan nadere training en opleiding.

Tevens zal periodiek worden stil gestaan bij de actualiteit van de RvC-profielen. Beoordeeld wordt of nieuwe ontwikkelingen die betekenisvol zijn voor de corporatie (zoals op het vlak van big data, digitalisering, duurzaamheid, wonen-zorg, opdrachtgeverschap en HRM) moeten leiden tot bijstelling van de profielen en wellicht aanvulling in de RvC. De zittende RvC-leden zullen dit soort relevante ontwikkelingen waar nodig ook een plek geven in het eigen opleidingsprogramma.

BIJLAGE

Ons toezichtkader en toetsingskader is transparant

De uitvoering van onze visie wordt ondersteund met een verscheidenheid aan instrumenten. Dit is vastgelegd in het toezichtkader en het toetsingskader.

Het toezichtkader bij Intermaris

Bij de dagelijkse besluitvorming en uitvoering en het toezicht daarop kennen wij een governancestructuur 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 Intermaris bij het uitvoeren van haar taken. Het bepaalt wat wij als woningcorporatie mogen en vaak ook *moeten* doen. 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 website van 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
- Verbindingenstatuut
- Treasurystatuut
- Integriteitscode en meldregeling

Het toetsingskader bij Intermaris

Het toetsingskader – zie de opsomming hieronder – vormt voor Intermaris het dagelijks richtsnoer voor ons 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. 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

Beheersingskaders

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