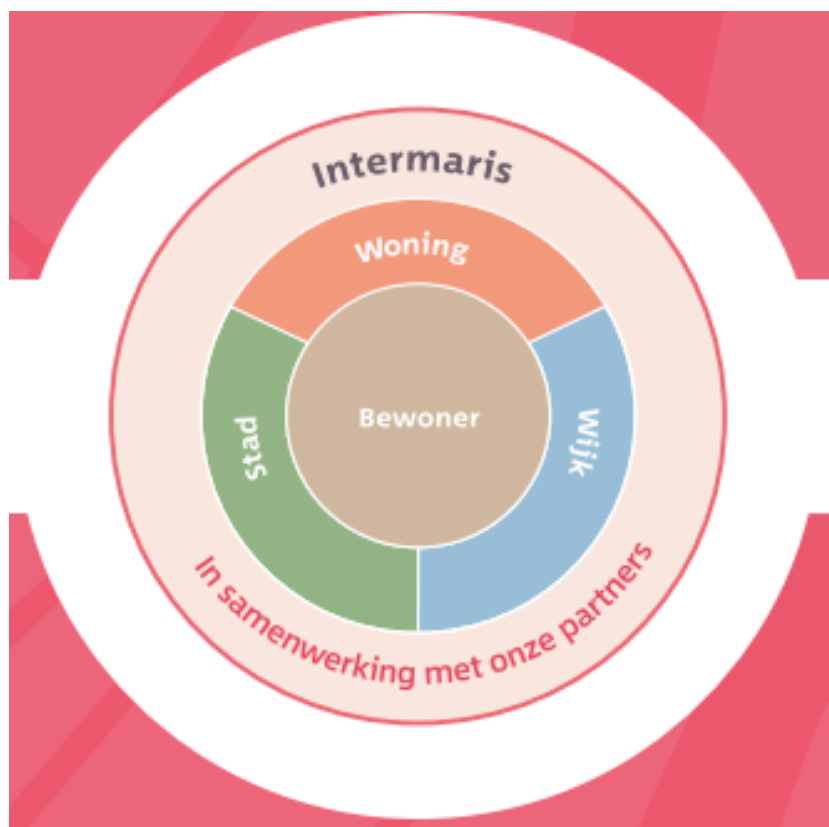


# Onze visie op besturen en toezichthouden



## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding – Gezamenlijk de koers bepalen en met elkaar vasthouden</b>	<b>3</b>
<b>2. Onze visie op besturen en toezichthouden</b>	<b>4</b>
Waar staan we voor?	4
Intermaris voor jou(w) thuis	4
Onze uitdagingen	4
De essentie van ons werk	5
Onze drie kernwaarden	5
<b>3. Visie op besturen</b>	<b>6</b>
Helder besturingsmodel	6
Transparant en verantwoord	6
Stimulerend werkklimaat	6
Dialogoog met samenwerkingspartners	7
<b>4. Visie op toezicht houden</b>	<b>10</b>
Meerdere modellen: domeinen, rollen en rolinvulling	10
De Werkgeversfunctie	10
De klankbord- en adviesrol	11
De toezichtsrol	12
Koers bepalen en houden	12
Toezicht op risico's	12
Ondersteunende commissies	12
Een directe relatie met de organisatie	13
Een open en toegankelijke relatie met belanghouders	13
Kwaliteitseisen aan ons eigen functioneren	13
<b>Bijlage 1: Ons toezichtkader en toetsingskader is transparant</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 2: Toezichtvisie VTW – de tien criteria</b>	<b>17</b>

# 1. Inleiding – Gezamenlijk de koers bepalen en met elkaar vasthouden

De Governancecode Woningcorporaties vraagt dat het bestuur en de RvC een gezamenlijke visie hebben op besturen en toezicht houden. Dat is nuttig want een gezamenlijke visie hierop werkt als het ware als een kompas bij het realiseren van al onze maatschappelijke doelen. Dit zorgt voor een zekere richting, koersvastheid en voortgang.

De maatschappelijke doelen volgen uit onze missie, visie en strategie. We hebben daarbij gezamenlijke beelden bij de wijze waarop beleid en strategie tot stand komt. En dus op welke wijze onze bewoners, huurdersverenigingen en andere belanghebbenden een positie hebben en krijgen bij onze strategievorming. Het hele systeem zoveel als mogelijk aan tafel. Zonder samenwerking mist synergie.

We hebben aanvullend uiteraard ook afspraken met elkaar over hoe we met strategische risico's omgaan en op grond waarvan we belangrijke beslissingen nemen. Een en ander is vastgelegd in ons toezicht- en toetsingskader.

Er bestaan ook afspraken over de omgang tussen bestuur en RvC. Dat gaat bijvoorbeeld over de rollen en verantwoordelijkheidsverdeling tussen beide gremia of de onderlinge informatie-uitwisseling. Jaarlijks is dit in de gezamenlijke evaluatie expliciet onderwerp van gesprek.

De kwaliteit van bestuur en toezicht is tot slot voor ons een belangrijk punt van aandacht. Vanuit onze gezamenlijke visie bepalen we de eisen die we stellen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht. De selectie en benoeming van sleutelfiguren hierin is belangrijk. Maar het geldt ook voor de kennisontwikkeling en de wijze waarop we elkaar scherp houden. Vanuit de visie worden daarop verschillende instrumenten ingezet (themabesprekingen, zelfevaluatie, voortgangsgesprekken).

Onze toezichtvisie vormt aldus een veelzijdig kompas voor de interactie tussen bestuur, intern toezicht en de omgeving van Intermaris. Het is bovenal ook een bouwsteen voor de toekomst: een puzzelstuk in de doorontwikkeling van Intermaris en de versterking van de regionale maatschappelijke opgaven.

Uiteraard gaan we graag in gesprek over onze visie en de wijze waarop we daaraan in de dagelijkse praktijk uitvoering geven.

Veel leesplezier.

Voorjaar 2023

Cees Tip, bestuurder

Paul Trip, voorzitter raad van commissarissen

## 2. 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 staat onze ambitie beschreven. Zie daarvoor de informatie hierover op onze website. Vanuit onze meerjarenvisie bouwen we langs een aantal thema's aan onze maatschappelijke opgaven en prestaties. In onderstaand kader is dat samengevat.

### 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."*

#### Onze uitdagingen

De (strategische)uitdagingen lijken alleen maar toe te nemen. Het gaat dan niet alleen om de vraag naar goede, voldoende en betaalbare huurwoningen voor de doelgroepen, maar ook om tal van andere zeer uiteenlopende vraagstukken die om een antwoord van ons vragen. En dat kunnen we nooit alleen. De vraag om écht in samenwerking met partners tot de beste oplossingen te komen vormt hierin een belangrijk onderwerp van aandacht.

#### Zes leidende thema's

De meerjarenvisie van Intermaris is vertaald naar zes thema's:

1. Toekomstbestendige woningvoorraad;
2. Sterke bewoners, sterke wijken;
3. Ondersteunen van (tijdelijk) kwetsbare huurders;
4. Goed ouder worden;
5. Voldoende passende woningen;
6. Onze organisatie: betrokken, betrouwbaar en ambitieus.



Het gezamenlijke doel van deze thema's is om onze huidige en toekomstige bewoners centraal te zetten. Ze geven ons de juiste richting en ambities om te doen wat onze (toekomstige) bewoners van ons nodig hebben. Per thema is beschreven wat we (gaan) doen voor de bewoner, de woning, de buurt/wijk en de stad. En wat dit betekent voor onze organisatie.

## **De essentie van ons werk**

De ambities vanuit de meerjarenvisie vragen van ons te behouden wat goed is en 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 hierin uiteindelijk bijdraagt aan het woonplezier voor onze bewoners.

***Onze visie op besturen en toezichthouden is dus dienstbaar aan het woonplezier en de belangen van onze (toekomstige) huurders. Vanuit onze visie faciliteren wij de ontwikkeling van onze medewerkers en teams die aan het bewonersbelang direct of indirect bijdragen. In die zin vormen onze huidige (en potentiële) medewerkers een belangrijke sleutel in het succes van Intermaris. Hun deskundigheid en hun werkplezier bepalen immers mede of Intermaris in samenwerking met anderen haar maatschappelijke doelen bereikt.***

## **Onze drie kernwaarden**

Onze uitdagingen zijn soms fors, veranderen met de tijd en vragen om telkens passende antwoorden. Het vraagt generiek van onze medewerkers om *betrokkenheid*, *betrouwbaarheid* en om *ambitie*. Deze drie kernwaarden vormen dan ook het DNA van Intermaris, onze identiteit. Het zijn de waarden waar we voor gaan en die we naar buiten als vanzelfsprekend uitdragen. Deze waarden zijn de basis van het handelen van iedereen. Wij staan hiervoor!

### ***Drie kernwaarden***

***Betrokkenheid*** laten we zien door interesse te tonen in onze bewoners, onze samenwerkingspartners en in elkaar. We staan voor een goede dienstverlening naar onze (toekomstige) bewoners en kwaliteit van onze woningen. Onze ***betrouwbaarheid*** tonen we onder meer met onze kennis en vakmanschap. En door een open en eerlijke relatie met onze klanten en samenwerkingspartners. ***Ambitie*** laten we zien door onszelf continu te verbeteren. We regelen zaken efficiënt, ethisch verantwoord en resultaatgericht. We hebben altijd oog voor de menselijke maat.

De kernwaarden vormen een belangrijk fundament en worden met de tijd steeds verder verrijkt. Betrokkenheid met elkaar als basis en naar de omgeving als uitdaging. Het gaat ook meer en meer om de bedoeling van de regels. Regelvolgend gedrag en het afvinken van lijstjes is een basis, maar niet voldoende. Goede afwegingen vragen soms meer tijd en denkwerk vooraf en om reflectie achteraf. Betrouwbaarheid vraagt dan om het goede, indringende en soms lastige gesprek; met elkaar en met belanghebbenden in onze omgeving. Het maximaal realiseren van onze maatschappelijke ambitie vraagt in het spanningsveld tussen individuele bewonersbelangen, de maatschappij, vastgoed en financiën vaak om lastige keuzes die we moeten maken. Goed bestuur en goed toezicht moet dat adequaat ondersteunen.

*In de volgende hoofdstukken gaan we vanuit deze basis achtereenvolgens verder in op onze visie op besturen en onze visie op toezicht houden.*

### 3. Visie op besturen

**Het bestuur zorgt voor een inspirerende visie op besturen, die de organisatie op verantwoorde wijze verder brengt in de realisatie van haar missie, doelstellingen en strategie. Het bestuur werkt vanuit een helder besturingsmodel en duidelijke kaders. Zij zorgt voor een stimulerend werkklimaat. Zij faciliteert de samenwerking op én tussen alle niveaus en naar buiten. Het bestuur vervult zowel naar de organisatie, als naar de samenwerkingspartners hierin een voorbeeldrol.**

#### **Helder besturingsmodel**

Het (dagelijks)bestuur van Intermaris is zo samengesteld dat de dagelijkse leiding op goede wijze vorm en inhoud krijgt én dat de ogen vooral op alle maatschappelijke ontwikkelingen en belangrijkste samenwerkingspartners gericht blijven. Een actueel organogram van de organisatie staat op de website.

De deelnemers vormen samen een collegiaal overlegorgaan. De deelnemers kennen hierin een duidelijke taakverdeling en hiermee zijn in de basis goede checks and balances ingebouwd. De topstructuur is in samenspraak met de raad van commissarissen vormgegeven.

Iedere deelnemer is primair verantwoordelijk voor de voorbereiding en de uitvoering van besluiten die betrekking hebben op het eigen werkterrein. Met elkaar zorgen zij voor transparante en zorgvuldige besluitvorming en communicatie. Voorbereiding en besluitvorming van majeure onderwerpen vindt altijd plenair plaats in dit hoogste overlegorgaan binnen Intermaris. De bestuurder is statutair verantwoordelijk voor alle genomen besluiten en de gevolgen daarvan.

#### **Transparant en verantwoord**

Vanuit onze visie legt het bestuur verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties aan de RvC en externe toezichthouders. Het bestuur bespreekt met de RvC de tertiaal-rapportages. Tertiaal-rapportages geven alle relevante informatie over de realisatie van de strategie en de jaarbegroting. In het jaarverslag rapporteert het bestuur 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.

Het bestuur draagt zorg voor de aanwezigheid van een toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem. Het bestuur bevordert 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 het bestuur cruciaal dat de organisatie de juiste 'tone at the top' ervaart en dat ze ervaart dat risicomanagement en een gezond integriteitsbesef er daadwerkelijk toe doen. Het gesprek over gewenst gedrag en het versterken en behouden van de reputatie voert het bestuur regelmatig met leiding en medewerkers.

#### **Stimulerend werkklimaat**

Het bestuur draagt de kernwaarden – betrokken, betrouwbaar en ambitieus – in haar handelen uit en loopt hierin voorop. Daarbij zorgt 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 leidinggevend. Leiderschap is van iedereen! Om die reden investeert Intermaris hierin.

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. Dit persoonlijk leiderschap is een continu leerproces.

Het bestuur streeft daarom ook naar een cultuur van innoveren en blijven leren. Een cultuur waarin iedereen zich blijft ontwikkelen en wendbaar blijft. Dit is één van de belangrijke aspecten van goed werkgeverschap, waar het bestuur zich voor in zet.

### ***Persoonlijk leiderschap en de besturing van een platte(re) organisatie***

Vanuit vorenstaande gedachten liggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoveel mogelijk bij onze medewerkers. Hiërarchische verhoudingen komen vanuit die gedachten steeds meer op de achtergrond te liggen. Leiderschap is van iedereen. Leidinggevende als collega en coach.

Bij Intermaris moet de nadruk meer en meer komen te liggen op de onderlinge relaties en het gebruik maken van elkaars kwaliteiten.

Belangrijke taak vanuit het bestuur is te zorgen voor een gedragen visie en strategisch plan, dat bekend is bij collega's en de omgeving. Onze meerjarenvisie maakt ons bewust van onze maatschappelijke koers en hoe we daar richting aan geven.

De kunst van goed bestuur betekent hierin ook het uitdagen van collega's om eigen keuzes te maken, daarover goed na te denken en de juiste mensen te betrekken bij het maken van die keuzes. Daarbij is het belangrijk om 'goed te voelen' waar de omgeving zich bevindt; waar stakeholders mee bezig zijn en waar ook zij behoefte aan hebben. Het is mede de rol van de bestuurder om de verbinding tussen binnen en buiten te blijven leggen, signalen op te pikken en te vertalen naar organisatiedoelstellingen.

### **Dialogo met samenwerkingspartners**

We kunnen onze strategie nog beter realiseren als we werkelijk weten wat er speelt bij de bewoners en in de buurten en wijken. Intermaris bouwt daarom kennis op door goede communicatie met bewoners en via onderzoek.

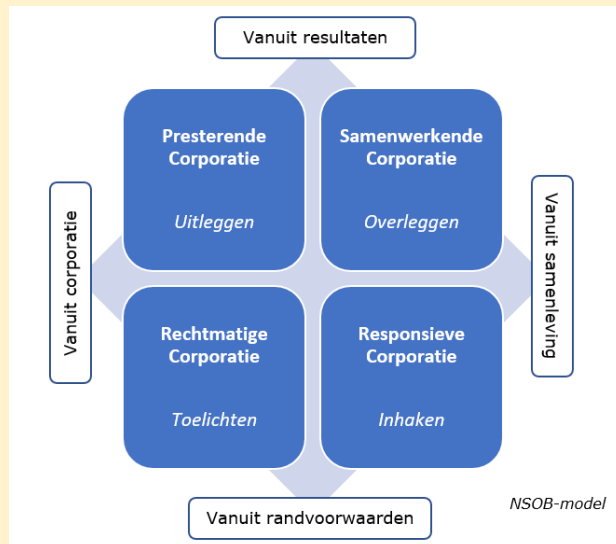
We monitoren op structurele basis wat er waar speelt bij bewoners en in wijken, zodat we proactief en fundamenteel problemen kunnen aanpakken en veranderingen in behoeften kunnen signaleren. Dit doen we op diverse wijzen en ontwikkelen ons daarin steeds verder. We doen dit onder meer via kleinschalig onderzoek (1 op 1 interviews, deur-tot-deur gesprekken, bewonersavonden) en grootschalig onderzoek (bewonerspanels, burgerberaden). We hanteren de Lean-methodiek om gericht verbeteringen door te voeren.

We trekken intensief op met bewoners en huurdersorganisaties bij (sloop-)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 in hart en nieren – voorop als het gaat om de invulling van onze plannen. We doen dit binnen de kaders die de overheid voor ons bepaalt.

### ***Een omgeving die complexer en daarmee lastiger wordt***

Intermaris wil de netwerken waar wij automatisch onderdeel vanuit maken ('het systeem') benutten om de eigen organisatie daarop telkens beter in te richten.



Intermaris hanteert het NSOB-model als hulpmiddel bij het kijken naar de verschillende opdrachten vanuit de omgeving en wat dat betekent voor de inrichting en versterking van de eigen organisatie. Op die wijze wil Intermaris in staat blijven krachtig en doelgericht te kunnen werken in een veranderende omgeving.

Meer in het algemeen vergroot Intermaris de dialoog en ruimte voor directe zeggenschap vanuit de huurders. Op die manier komen we nog dichterbij de werkelijke behoeften en belevingswereld van onze bewoners en kunnen we onze missie en strategie beter laten aansluiten en uitvoeren.

Intermaris voert een actieve dialoog met vele samenwerkingspartners. Wij willen hen betrekken bij de maatschappelijke uitdagingen waar we veelal samen voor staan. 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 (on)mogelijkheden van de partijen.

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

Het bestuur voert in aanvulling op alle andere contactmomenten uiteraard ook periodiek overleg met de Huurdersorganisaties van Intermaris. Het overleg met de Huurdersorganisaties gaat onder andere over strategische omgevingsontwikkelingen en de vertaling daarvan naar de betaalbaarheid van huren, de voorgenomen werkzaamheden en welke volkshuisvestelijke bijdrage daarmee wordt geleverd. Het bestuur hecht veel waarde aan sterke en professionele Huurdersorganisaties, en scheppen waar mogelijk de randvoorwaarden om dit te realiseren.



Intermaris onderhoudt en stimuleert bovenal de contacten met vele overige relevante partijen. Per strategisch veld houden we overzicht van de strategische uitdagingen en wat dat voor het complex van samenwerkingsrelaties betekent voor de realisatie van de gezamenlijke maatschappelijke opgave.

### **Van Visie en Strategie naar stakeholdermanagement in onze dagelijkse praktijk**

We werken vrij consequent vanuit onze meerjarenvisie aan de strategische doelen en prioriteiten. Met 'sprints' per tertiaal bepalen we met alle leidinggevendenden en strategen gezamenlijk hoe de agenda voor de komende periode luidt. En wat we even nog niet (kunnen) doen en op de 'backlog' noteren.

We voeren ook regelmatig het gesprek (intern en met partners) over wat onze strategische prioriteiten betekenen voor de maatschappelijke agenda met stakeholders. Het gaat immers veelal om gezamenlijke doelen. Intermaris is daar één van de spelers gericht op een breder maatschappelijk vraagstuk. Eigenaarschap en initiatief rondom een maatschappelijke vraagstuk wisselt en tempo's, belangen, beschikbare middelen en prioriteiten van en tussen spelers kunnen soms sterk verschillen.

Door gestructureerd intern beraad ('tijd maken en nemen') houden we met elkaar het overzicht op de omgeving vanuit de strategische keuzes die eerder in de tijd al dan niet in gezamenlijkheid zijn gemaakt. We kijken telkens terug en vooruit naar wat de ontwikkelingen in het maatschappelijke veld betekenen voor de diverse doelen. Dit levert vaak ook de inhoud op voor de bestuurlijke overlegagenda's met onze partnerorganisaties (gemeenten, welzijnsorganisaties, etc.).

We houden tegelijk in meer praktische zin uiteraard het overzicht op het totaal van bestuurlijke overleggen waar we aan tafel (willen) zitten. Wat is de planning, wat zijn de afspraken en hoe luiden de agenda's. Intern houden we de lijnen daarbij zo kort als mogelijk om bestuurlijke (strategische) afspraken en de dagelijkse praktijk (tactisch en operationele zaken) zo goed als mogelijk te tunen.

Belangrijke spin-off van goed stakeholdermanagement is dat een meer gezamenlijk beeld ontstaat op logische – al dan niet gezamenlijke – communicatiemomenten. Dit kan – als je dat goed doet – de reputatie van alle spelers versterken.

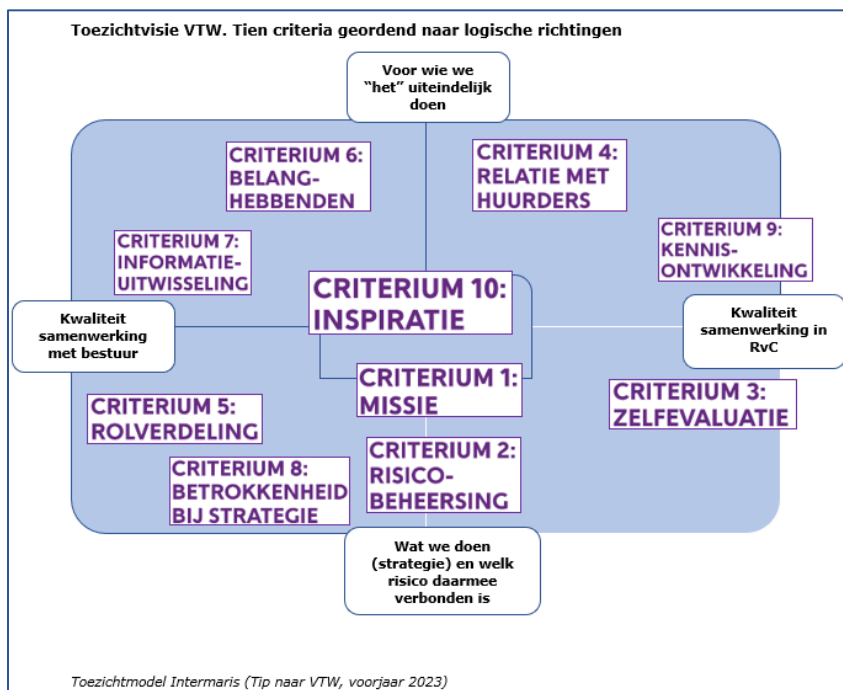
## 4. Visie op toezicht houden

De RvC van Intermaris functioneert binnen een aantal belangrijke kaders. De Woningwet, de Governancecode Woningcorporaties, de statuten van Intermaris en het eigen RvC-reglement zijn hier de meest pregnante van. 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 visiedocument geeft de RvC aan hoe zij deze opdracht interpreteert en hoe zij invulling wil geven aan de te onderscheiden rollen.

### Meerdere modellen: domeinen, rollen en rolinvulling

De literatuur kent meerdere modellen om naar de toezichtsrollen van een RvC te kijken. Het denkmodel van Jaap Winters (zie eerder essay op VTW website) maakt onderscheid naar: strategie, doel en waarden, hygiëne (interne controle, compliance, risicobeheersing verslaglegging), prestaties, relaties met belanghebbenden en werkgeverschap.

Een recentere VTW-handreiking heeft – ongeordend – een aantal criteria naar werkvelden voor de toezichtvisie op een rijtje gezet. Dit leidt tot een door ons meer geordend volgende figuur (zie Handreiking op VTW website en korte toelichting op criteria in bijlage).



In deze beschrijving van de toezichtvisie van RvC van Intermaris komen alle aspecten aan bod. Er wordt daarin overigens niet 'afgevinkt'. We starten basaal met een korte visie op de werkgeversrol, de klankbordfunctie en de toezichtsfunctie van de RvC.

### De Werkgeversfunctie

Vanuit de **werkgeversfunctie** is sprake van de meest direct uitvoerende taak: de RvC is hier in zijn werkgeversrol proceseigenaar en zelf bepalend. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s) en maakt met het bestuur 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(s) gevraagd om een korte (zelf)evaluatie. Bij de beoordeling en

herbenoeming worden onder meer de competenties betrokken die de Autoriteit woningcorporaties (AW) hanteert voor bestuurders.

RvC en bestuur waken ervoor om niet op elkaars stoel te belanden. Dit is onderwerp van gesprek tijdens bijvoorbeeld de voortgangsgesprekken met de bestuurder en in de jaarlijkse zelfevaluatie. Maar ook bij en rond reguliere overleggen kan dit heel goed onderwerp van gesprek zijn.

### **De klankbord- en adviesrol**

De RvC weet dat de basis bij Intermaris goed op orde is. De RvC houdt daarin uiteraard een vinger aan de pols, maar richt zich vooral op de strategie en toekomst van Intermaris en wat daar voor nodig is. Dit onderstreept het belang van de klankbord- en adviesrol naar het bestuur van de corporatie die de RvC bij Intermaris vervult.

De RvC laat zich vanuit dit inzicht vooral informeren op hoofdlijnen. RvC en bestuur stemmen af wanneer meer detailinformatie wenselijk of noodzakelijk is voor de goede taakuitvoering van de RvC.

De RvC van Intermaris wil vooral een kritisch onderzoekende en inspirerende rol innemen. En daarmee een actieve invulling geven aan zijn **klankbordrol**. Vragen die wij vanuit de RvC telkens zullen blijven stellen zijn bijvoorbeeld:

- zijn voorstellen van het bestuur goed doordacht;
- waartoe leiden ze;
- is de organisatie ook straks in staat ze goed uit te voeren;
- zijn alle belangen gehoord en gewogen;
- levert Intermaris de grootst mogelijk maatschappelijke bijdrage;
- zijn de risico's goed afgewogen;
- wat kunnen we beter doen?

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 houding* en geen stellende houding innemen, opdat een open en zo een meer *oordeelsvrije dialoog* ruimte krijgt. Dit is in de dagelijkse praktijk een uitdaging als je vanuit veel kennis en ervaring spreekt. De RvC staat open voor diversiteit in 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 toezichtsrol**

De derde rol van de RvC is **de toezichtsrol**. De RvC houdt toezicht op basis van een toetsingskader dat in samenspraak met het bestuur is opgesteld. De RvC beoordeelt 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. De RvC ontvangt naast de jaarstukken onder meer tertiaal-rapportages. De vaste RvC-commissies beschikken altijd over meer detail informatie. Die is ook beschikbaar voor RvC-leden die geen lid van een bepaalde RvC commissie zijn.

Omdat woningcorporaties geen aandeelhouders kennen die zeggenschap hebben, speelt de RvC een belangrijke rol bij de afweging tussen de private (organisatie-)belangen en maatschappelijke 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.

#### **Koers bepalen en houden**

De RvC houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken bij Intermaris. De missie, visie en strategie vormt bij Intermaris ons centrale vertrekpunt voor ons handelen. Belangrijke doelstelling van het interne toezicht vanuit de RvC is om Intermaris op de mede door ons gedragen en vastgestelde koers te houden.

De RvC is nauw betrokken bij de bepaling van de koers en het actueel houden van de missie, visie en strategie. Tijdens de voor- en najaarsconferentie en frequent met themabesprekingen maakt de RvC tijd voor dialoog met bestuur over strategische ontwikkelingen en scenario's. Intermaris kent daarin een vaste cyclus. Die start in het voorjaar met het nadenken over scenario's en resulteert rond de zomer in een kadernota. In het najaar vindt de vertaling plaats van actuele strategische inzichten naar jaarplannen en geld. Dit resulteert in de meerjarenbegroting.

#### **Toezicht op risico's**

Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen, maar ook om maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

De Auditcommissie vervult hierin uiteraard een belangrijke rol. De RvC spreekt daar naast het bestuur ook met de controller en de internal auditor. De strategische risico's worden jaarlijks plenair ook met de RvC in een conferentie besproken. De RvC bespreekt jaarlijks langs een toetsingskader de wijze waarop integriteits- en compliance management wordt toegepast. Via het regelmatig bijwonen van overlegvergaderingen tussen bestuur en OR heeft de RvC goed inzicht in resultaten op het terrein van overige soft controls in brede zin.

### **Ondersteunende commissies**

Een deel van de taken wordt uitgevoerd door drie vaste RvC commissies: de auditcommissie, de commissie wonen & vastgoed en de commissie governance & 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*). De commissies vervullen de rol van klankbord voor het bestuur 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 RvC onderhoudt onder meer contact met de leden van de OR. RvC leden wonen ook overlegvergaderingen tussen bestuur en OR als toehoorder bij. De RvC legt minimaal eens per jaar een werkbezoek af aan een bedrijfsonderdeel/vestiging en/of buurten/projecten. RvC-leden wonen plenaire bijeenkomsten met medewerkers en samenwerkingspartners met enige regelmaat bij. RvC-leden zien en spreken medewerkers in en rond commissievergaderingen en andere RvC activiteiten.

De RvC draagt *de drie kernwaarden* van Intermaris 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.

### **Een open en toegankelijke relatie met belanghouders**

De RvC houdt zicht op de belangen, wensen en behoeftes van de belanghebbenden van Intermaris. 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 de besturen van de huurdersorganisaties. De RvC houdt op die wijze zicht op wat er leeft en speelt bij de beide 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. Het bestuur informeert gevraagd en ongevraagd de RvC regelmatig over ontwikkelingen in de samenwerking met relevante partijen.

De RvC wil een aanspreekbare raad zijn en open staan voor signalen vanuit de omgeving van Intermaris. De RvC heeft om de aanspreekbaarheid voor derden te vergemakkelijken ook een eigen e-mail adres: [RvC@intermaris.nl](mailto:RvC@intermaris.nl)

De RvC zal nieuwe vormen van samenwerking blijven stimuleren. De RvC zal in nauw overleg met het bestuur bespreken of samenwerking van Intermaris in netwerken leidt tot nieuwe toezichtvragen.

### **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 stilgestaan 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.

### **Zelfevaluatie**

Vast onderdeel bij de RvC van Intermaris is de jaarlijkse zelfevaluatie. Deze wordt regelmatig – maar zeker om het jaar – door een extern deskundige begeleid. Bij de zelfevaluatie in ‘eigen beheer’ werkt de RvC met een methodiek waarbij alle relevante aspecten rondom het (eigen)functioneren langs komt. De begeleider of RvC vraagt in de regel ook feedback aan derden op het functioneren van de RvC en de individuele spelers daarbinnen.

Bespreking van het (interpersoonlijke) gedrag maakt vast onderdeel uit van de evaluatie. Dat geldt ook voor de beeldvorming m.b.t. de effectiviteit van samenwerking in de relatie tussen RvC en het bestuur.

De aanbevelingen uit de Zelfevaluatie worden bewaakt door de commissie governance & remuneratie.

## BIJLAGE

# Bijlage 1: 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 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 Intermaris bij het uitoefenen 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
- Treasury-statuut
- 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 en strategie
- Prestatieafspraken gemeenten
- Overlegafspraken huurdersverenigingen
- Overlegafspraken overige stakeholders

**Beheersingskaders**

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



## BIJLAGE

### Bijlage 2: Toezichtvisie VTW – de tien criteria

#### CRITERIUM 1: MISSIE

*De toezichtvisie vertrekt vanuit de missie van de corporatie en geeft aan hoe of wat de bijdrage is van het intern toezicht aan de realisatie van de missie.*

#### CRITERIUM 2: RISICO- BEHEERSING

*In de toezichtvisie worden de uiteenlopende risico's en de hierbij gekozen systematiek voor risicobeheersing behandeld.*

#### CRITERIUM 3: ZELFEVALUATIE

*De toezichtvisie behandelt waarom en hoe de zelfevaluatie van de RvC plaatsvindt en hoe er met de – uit de zelfevaluatie voortgekomen – ontwikkelpunten omgegaan wordt.*

#### CRITERIUM 4: RELATIE MET HUURDERS

*De toezichtvisie legt uit hoe het intern toezicht de relatie met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers onderhoudt en hoe het belang van de huurders een plaats krijgt in de afwegingen van bestuur en toezicht.*

#### CRITERIUM 5: ROLVERDELING

*De toezichtvisie geeft inzicht in de verdeling van rollen van bestuur en toezicht en hoe deze rollen worden bijgesteld of actueel gehouden.*

#### CRITERIUM 6: BELANG- HEBBENDEN

*De toezichtvisie behandelt de belanghebbenden van de corporatie en geeft hierbij ook aan welke invloed er aan hen wordt gegeven, welke rol de RvC heeft in de relatie met hen en hoe de RvC aanspreekbaar is voor belanghebbenden.*

#### CRITERIUM 7: INFORMATIE- UITWISSELING

*In de toezichtvisie wordt een wederzijdse uitwisseling van informatie behandeld en de wijze waarop het bestuur dilemma's op het gebied van informeren aan de orde kan stellen.*

#### CRITERIUM 8: BETROKKENHEID BIJ STRATEGIE

*De toezichtvisie behandelt de mate waarin de RvC betrokken is bij de strategie van de woningcorporatie.*

#### CRITERIUM 9: KENNIS- ONTWIKKELING

*In de toezichtvisie lichten RvC en bestuur toe hoe zij werken aan kennisontwikkeling.*

#### CRITERIUM 10: INSPIRATIE

*De visie wordt als meer dan alleen een verplichting gezien en is voor de organisatie en buitenstaanders een leidraad in het toezicht van de woningcorporatie.*