

## Visie op bestuur en toezicht

Vastgesteld 12 februari 2021, op 8 december 2022 en 12 december 2024 als voldoende actueel beoordeeld.

De Governancecode Woningcorporaties 2020 vraagt van de Raad van Commissarissen en Bestuur dat zij 'een gezamenlijke visie op besturen en toezicht hebben'. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder. Deze door Raad van Commissarissen en Bestuur gedeelde visie is van belang om te bevorderen dat de Raad van Commissarissen en het Bestuur over gelijklopende opvattingen komen over goed bestuur.

Deze visie op bestuur en toezicht is opgesteld door de Raad van Commissarissen en het bestuur bestaat uit de volgende onderdelen:

- 1) Bestuurs- en toezichtsvisie: hoe kijken het bestuur en de Raad van Commissarissen tegen besturen en toezicht houden aan?
- 2) Toezichtskader Raad van Commissarissen: op basis van welke documenten beoordeelt de Raad van Commissarissen of Habion de juiste prestaties Habion levert?
- 3) Toetsingskader Raad van Commissarissen: welke documenten gebruikt de Raad van Commissarissen om tot een beoordeling van de activiteiten van (de leden van) het bestuur te komen?

De visie op bestuur en toezicht betreft een leidraad waar het bestuur en de Raad van Commissarissen zijn handelen op baseren. Tegelijkertijd geldt dat het bestuur en de Raad indien het bestuur en de Raad dat passend vinden deze visie verder kan verbreden.

### 1. Bestuurs- en toezichtsvisie

De missie van Habion luidt *Alle kwetsbare ouderen een veilig en comfortabel thuis!*

De Habion-visie is:

*Habion is een maatschappelijke belegger in duurzame huisvesting voor ouderen. Door het actief managen van onze vastgoedportefeuille en het gebruik daarvan door de lokale samenleving, zorgen we voor een optimaal rendement, waarmee we de kwaliteit, leefbaarheid en betaalbaarheid van ons vastgoed kunnen garanderen.*

Habion is als maatschappelijk belegger een private onderneming met de maatschappelijke opdracht om werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Daarbij geldt dat

- het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen voorop staat, waarbij de financiële continuïteit van de onderneming een randvoorwaarde is.
- wij bij de realisatie van onze doelstelling het speelveld zoals landelijk (wet- en regelgeving) en lokaal (gemeentelijk woonvisie) aangegeven als uitgangspunt hanteren.

Bestuur en Raad van Commissarissen werken aan de realisatie van de missie en visie. Ten behoeve daarvan:

1. Heeft Habion een strategie opgesteld. Deze strategie en de uitwerking ervan in doelstellingen en hoofdlijnen van beleid is opgenomen in de Meerjarenbegroting)
2. Heeft Habion een aantal kernwaarden opgesteld (zie bijlage A)
3. Heeft Habion een aantal besturings- en besluitvormingsprincipes geformuleerd (zie bijlage B)
4. Habion de Governancecode Woningcorporaties onderschrijft.

Het handelen van het bestuur en de Raad van Commissarissen is gebaseerd op de missie, visie, strategie en kernwaarden van Habion, evenals de besturings- en besluitvormingsprincipes.

#### *Taken bestuur en Raad van Commissarissen*

Het bestuur heeft als taak het *vaststellen van beleid en het leiding geven aan de dagelijkse gang van zaken* in de onderneming. Het bestuur is in de eerste plaats verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie en doestellingen. (Wijzigingen van) de strategie en (wijzigingen van) de hoofdlijnen van beleid legt het bestuur ter goedkeuring aan de Raad voor. De Raad van Commissarissen heeft tot taak *toezicht te houden* op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de met haar verbonden onderneming, en staat het *Bestuur met raad terzijde*. De Raad is vanuit deze toezichthoudende en advies rol mede verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie en doestellingen. De Raad van Commissarissen vervult verder de *werkgeversrol* ten aanzien van de leden van het bestuur van Habion. De Raad van Commissarissen *benoemt de accountant*.

Bestuur en Raad van Commissarissen richten zich bij de vervulling van hun taken naar het belang van de stichting en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur en de Raad wegen daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de stichting betrokkenen af. Het bestuur en de Raad van Commissarissen borgen dat het perspectief van de klant (ouderen en de lokale samenleving) en andere stakeholders mee wordt gewogen in de besluitvorming en advisering .

#### *Informatievoorziening*

Voor een goede uitoefening van de taken van het bestuur en de Raad zorgt het bestuur dat het bestuur en de Raad beschikken over juiste, actuele en zo volledig mogelijke informatie. Die informatie heeft betrekking op zowel de interne organisatie als de externe omgeving, en betreft zowel informatie ten behoeve het sturen op de realisatie van volkshuisvestelijke doelstelling, financiële sturing en het sturen op risico's en beheersing van de organisatie.

De primaire bron van informatie voor de Raad van Commissarissen is de informatie afkomstig van het bestuur. Zo maken de Raad en het bestuur gebruik van dezelfde kwartaalrapportage. De Raad van Commissarissen staat daarnaast open voor, en gaat actief op zoek naar de opvattingen van huurders en andere belanghouders. De Raad van Commissarissen ontmoet daarvoor op geregelde basis huurders(organisaties), bijvoorbeeld tijdens bezoeken aan locaties. De commissarissen die zijn benoemd op voordracht van een huurdersorganisatie houden periodiek contact met de betreffende huurdersorganisatie. De Raad bespreekt jaarlijks de relatie met huurders en andere belanghouders, bijvoorbeeld op basis van de resultaten van het klant- en partnertevredenheidsonderzoek of het visitatierapport. Daarbij hanteert de Raad van Commissarissen als uitgangspunt dat aanspreekpunt voor huurders(organisaties) en andere belanghouders ten aanzien van het te voeren/gevoerde beleid, concrete activiteiten, en vragen en klachten het bestuur is.

De commissarissen ontvangen verder onder meer informatie uit de organisatie zelf, informatie afkomstig van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en Aedes vereniging van woningcorporaties.

### *Houding & gedrag*

Bestuur en Raad van Commissarissen hechten zeer aan een onafhankelijke opstelling en een kritische attitude van zijn leden, waarbij het belang van de onderneming voorop staat. Bestuur en Raad zijn overtuigd van de meerwaarde van een goede onderlinge samenwerking van de leden van de Raad en van die tussen Raad en bestuur. De basis voor die samenwerking ligt in transparantie, openheid, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid. Kenmerk van de samenwerking is het bewaken van de balans tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Die waarden houden elkaar als het goed gaat 'in check' en leiden tot kwalitatief goed toezichthouderschap. Hierbij past een houding van dialoog op basis van argumenten en van kritisch doorvragen. Qua werkwijze heeft de Raad van Commissarissen als uitgangspunt dat niet in de breedte diep moet worden gedoken, maar dat het wel degelijk zinvol is af en toe een 'deep dive' te maken. De wijze van vragen stellen is hierbij open, zonder dreiging en oordeel. De dialoog is onderzoekend, optimaal inspirerend en motiverend.

### *Compliance*

Bestuur en Raad van Commissarissen zijn alert op het voldoen aan de geldende codes, regels en procedures door het Bestuur en de Raad zelf. Bestuur en Raad hechten een grote waarde aan het oordeel van de rechtmatigheid van de activiteiten, de inrichting van de governance en financiële positie van Habion door de accountant en de Autoriteit woningcorporaties. Tegelijkertijd realiseren het bestuur en de Raad zich dat de werkelijke prestatie die Habion levert het huisvesten van (kwetsbare) ouderen is op een wijze die aansluit bij de wensen van die ouderen zelf. De Raad wil in de onderwerpen waaraan hij aandacht besteedt de juiste balans bewaren tussen aandacht voor de (sturing van de) volkshuisvestelijke prestaties en aandacht voor compliance.

### *Professionalisering*

Bestuur en Raad van Commissarissen ambiëren een voortdurende professionalisering van zichzelf en en overige personen die ten behoeve van Habion werkzaam zijn. Het blijven werken aan de eigen deskundigheid komt tot uitdrukking in:

- Permanente Educatie: elke bestuurder en commissaris voldoet aan de geldende PE-norm.
- De Raad beoordeelt jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur individueel en als team (midterm-gesprek en eindejaarsbeoordeling)
- Zelfevaluatie: eens per jaar evalueert de Raad het eigen functioneren. Een externe partner begeleidt om het jaar deze zelfevaluatie.
- Actualiteiten: bestuur en commissarissen volgen de ontwikkelingen op het gebied van de (sociale) volkshuisvesting in het algemeen en de huisvesting van kwetsbare ouderen in het bijzonder op de voet. Bestuurders en commissarissen houden ook de ontwikkelingen ten aanzien van hun eigen vakgebied en de actualiteiten in de media bij.
- Themabijeenkomsten: Habion werkt periodiek in corporate aan deskundigheidsbevordering door de organisatie van themabijeenkomsten.

### *Praktisch*

Om de toezichtsvisie naar de praktijk te vertalen stelt de Raad van Commissarissen jaarlijks een jaarplan op. Daarin geeft de Raad onder meer aan welke onderwerpen de Raad wanneer wil bespreken en welke accenten de Raad in het toezicht in het komende jaar stelt. Het jaarplan wordt jaarlijks geëvalueerd in het kader van de zelfevaluatie van de Raad.

## **1.2 Toezichtskader**

De Raad van Commissarissen hanteert bij zijn werkzaamheden het volgende toezichtskader:

- Mate van realisatie van de strategie ;

- Mate waarin concrete investeringsvoorstellen voldoen aan eerder vastgesteld beleid (zoals vestigingskader, acquisitiebeleid, dispositiebeleid of Programma van Eisen nieuwbouw);
- Mate van realisatie van de geldende (meerjaren)begroting, inclusief de volkshuisvestelijke en financiële doelstellingen die hierin zijn opgenomen;
- Naleving van de Woningwet, het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting en overige toepasselijke wet- en regelgeving;
- Naleving van de Governancecode Woningcorporaties 2020 en Aedescode;
- Naleving van de statuten en reglementen;
- Naleving van het reglement financieel beleid en beheer, investeringsstatuut, verbindingenstatuut en het treasurystatuut;
- Naleving integriteitscode Habion en klokkenluidersregeling Habion;
- Naleving eventuele prestatie-afspraken met gemeenten en huurdersorganisaties;
- De kwaliteit van de interne risicobeheersing;
- De bevindingen van de accountant zoals aangegeven in de managementletter en het accountantsverslag;
- Het oordeel van de Autoriteit woningcorporaties zoals opgenomen in de toezichtsbrief/rechtmatigheidsbrief.

Bestuur en Raad van Commissarissen realiseren zich dat naast regels en procedures zoals in bovenstaande documenten vastgelegd (de 'hard-controls') ook 'soft-controls' (bijvoorbeeld voorbeeldgedrag, motivatie en een open cultuur waarbij we elkaar aanspreken en open staan voor kritiek) een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van kansen en het beheersen van risico's. De Raad let daarom niet alleen op deze hard-controls, maar heeft evenzeer oog voor deze soft-controls.

### **1.3 Toetsingskader**

De Raad van Commissarissen toetst het functioneren van het bestuur op basis van het volgende kader:

1. Algemene gang van zaken. Deze toetsing vindt mede plaats op basis van de Q-rapportages. Daarnaast worden hier ook meer kwalitatieve aspecten meegenomen als:
  - Ontwikkeling relatie met belanghouders;
  - Ontwikkeling reputatie/externe vertegenwoordiging.
2. Realisatie strategie op basis van doelstellingen zoals opgenomen in MJB. Deze doelstellingen hebben betrekking op portefeuillebeleid, investeringsbeleid, volkshuisvestingsbeleid (woonlastenbeleid, kwaliteitsbeleid en duurzaamheid) en de financiële continuïteit, bedrijfsvoering/control en efficiency van Habion.
3. Realisatie jaarplan. Jaarlijks stelt het bestuur een aantal te realiseren doelstellingen voor het eerstvolgende jaar op.
4. Toezichtsbrief, rechtmatigheidsbrief, managementletter en accountantsverslag.
5. Samenwerking tussen bestuur en DO en samenwerking met Raad van Commissarissen.
6. Leiderschap (voorbeeldfunctie, transparantie, integriteit, inspiratie, agendastellend en vooroplopend, communicatie).
7. Realisatie persoonlijke ontwikkeldoelen.

## **Bijlage A: Kernwaarden Habion**

Habion wil een gewilde partner en dienstbaar zijn voor onze klanten. We willen een toegevoegde waarde leveren aan de lokale vraagstukken op het gebied van ouderenhuisvesting. Het begrip “Gewilde partner en dienstbaar voor onze klanten” hebben we ingevuld met behulp van vier beschrijvingen en bijbehorende pictogrammen

- **Solidair met ouderen:** daarmee willen we uitdrukken dat we er voor ouderen zijn en dat ze op onze inspanningen mogen rekenen om veilig gehuisvest te blijven in tijden van grote veranderingen in de verzorgingsstaat.
- **Creatieve verbinder:** daarmee willen we uitdrukken dat we werken vanuit lokale vraagstukken en behoeften en de lokale samenleving daar in de meest brede zin bij betrekken zonder terug te vallen op de traditionele institutionele partijen.
- **Solide ondernemer:** daarmee willen we uitdrukken dat we in control zijn en gemaakte afspraken nakomen om de investeringen die we beloven ook waar te maken.
- **Trots en plezier:** daarmee willen we uitdrukken dat de effectiviteit van een organisatie staat of valt met de mensen die er werken en de manier waarop je dat als werkgever faciliteert.

## Bijlage B: besturings- en besluitvormingsprincipes

### *Besturings- en besluitvormingsprincipes*

Het bestuur en de Raad van Commissarissen hanteren de volgende besturings- en besluitvormingsprincipes.

### Besturingsprincipes

De besturingsprincipes geven aan op welke wijze het Bestuur bestuurt en de Raad van Commissarissen toezicht houdt:

	Principe	Toelichting/voorbeelden
1.	Wij sturen op de realisatie van strategische en operationele doelstellingen	Wij leggen onze te realiseren doelstellingen vast in onze meerjarenbegroting en jaarplan.
2.	Wij sturen op realisatie financiële ratio's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICR</li> <li>• Solvabiliteit</li> <li>• Loan to Value</li> <li>• Dekkingsratio</li> <li>• Onderpandsratio</li> </ul>
3.	Wij sturen op realisatie van maatschappelijk en financieel rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuillemodel.</li> <li>• Realisatie PDCA-cyclus</li> <li>• Visitatie</li> </ul>
4.	Wij sturen op realisatie van financieel rendement en het beheersen van risico's, op basis van hard- en softcontrols	<p>Bijvoorbeeld:</p> <p><i>Hard controls:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisatie PDCA-cyclus</li> <li>• Control framework vastgoedsturing</li> <li>• Beleggingsadviescommissie met twee externe leden adviseert over mogelijke investeringen.</li> <li>• Investerings dienen te passen binnen geldende rendementseisen en financiële normen.</li> <li>• Besluitvorming over investeringen nadat financiering definitief is.</li> <li>• Besluitvorming dient te passen binnen diverse reglementen, zoals het investerings- en verbindingenstatuut.</li> </ul> <p><i>Soft controls:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel beleid gebaseerd op prudente uitgangspunten</li> <li>• Vier ogen principe</li> <li>• Voorbeeldgedrag</li> <li>• Open cultuur: elkaar aanspreken op gedrag/open staan voor feedback</li> </ul>
5.	Wij sturen op een bedrijfscultuur gericht op het zijn van een 'gewilde partner'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solide ondernemer</li> <li>• Solidair met ouderen</li> <li>• Creatief en verbindend</li> <li>• Trots en plezier</li> </ul>
6.	Wij sturen op transparantie en het afleggen van verantwoording	<p>Bijvoorbeeld:</p> <p><i>Intern:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwartaalrapportage</li> <li>• Bevorderen open bedrijfscultuur</li> </ul> <p><i>Extern:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitatie</li> <li>• Deelname aan benchmarks</li> </ul>
7	Wij sturen op het voldoen aan wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toezichtsbrief/rechtmaticheidsbrief Autoriteit woningcorporaties</li> <li>• Oordeel accountant</li> </ul>

## Besluitvormingsprincipes

De besluitvorming binnen Habion is gebaseerd op regels die in documenten als de statuten, het bestuursreglement en het reglement van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd. Deze regels zijn gebaseerd op een aantal onderliggende waarden: de besluitvormingsprincipes. Deze principes zijn in onderstaand overzicht aangegeven:

	<b>Principe</b>	<b>Toelichting</b>
1.	<u>Doel</u> besluitvorming richt zich op <u>belang volkshuisvesting</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming vindt plaats op basis belang volkshuisvesting (en dus niet op basis van deelbelang Habion)</li> </ul>
2.	Besluitvorming dient <u>transparant</u> te zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur neemt besluiten in DO</li> <li>• Alle besluiten bestuurd komen via besluitenoverzicht ter kennis van de Raad van Commissarissen</li> <li>• Het bestuur legt zwaarwegende besluiten voor aan de Raad van Commissarissen</li> </ul>
3.	Besluitvorming dient <u>onderbouwd</u> plaats te vinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming vindt plaats op basis van stukken</li> <li>• In de betreffende stukken wordt ingegaan op relevante aspecten als volkshuisvesting, financiën, (maatschappelijk) rendement en risicobeheersing</li> </ul>
4.	<u>Betrekken belanghouders</u> /personen bij besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming vindt plaats wanneer relevante externe partijen in de gelegenheid zijn geweest te adviseren</li> <li>• Wij stellen ons responsief op.</li> </ul>
5.	Besluitvorming dient plaats te vinden op basis van een <u>gedachtewisseling</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In besprekingen wordt ingegaan op overwegingen, afwegingen en dilemma's</li> <li>• Alleen besluitvorming buiten vergadering in uitzonderingsgevallen</li> </ul>
6.	<u>Commitment</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is sprake van collegiaal bestuur en collegiaal toezicht houden: elk besluit is een besluit van alle leden van het bestuur respectievelijk de Raad van Commissarissen</li> <li>• Na elke besluit committeert elke bestuurder/commissaris zich aan het genomen besluit</li> <li>• Eventuele afwijkende standpunten worden in de notulen vastgelegd</li> </ul>
7.	<u>Informer</u> en over besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na besluitvorming informeren we relevante personen/instanties (zowel in- als extern)</li> </ul>