

Toezichtvisie Leystromen

Inleiding

Deze toezichtvisie ligt in het verlengde van de besturingsfilosofie van Leystromen, en vormt daarmee een verbindende brug tussen de organisatie, bestuur en toezicht. Dit document beschrijft de manier waarop de Raad van Commissarissen toezicht wil houden en invulling geeft aan zijn rol. De toezichtvisie beschrijft de uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht en de belangrijkste principes voor gedrag en structuur.

De toezichtvisie vormt de basis van de samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en het bestuur van Leystromen. Uiteraard in samenhang met de statuten, het reglement van Raad van Commissarissen, het bestuursreglement en de reglementen van de auditcommissie, de renumeratiecommissie en de commissie Sociale Innovatie, Duurzaamheid en Digitalisering.

In dit document gaan we eerst in op de missie van Leystromen die de basis vormt om toezicht op te houden. Daarna is de wijze waarop wij toezicht houden uiteengezet. Daarna is aandacht besteed aan de kennisontwikkeling en zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen. Tot slot komt de wijze waarop we als Raad van Commissarissen verantwoording afleggen aan bod.

Missie

Leystromen heeft een belangrijke maatschappelijke opdracht in het vervullen van de regionale volkshuisvestelijke taak. De missie van Leystromen is: "Leystromen biedt een thuis aan mensen met een laag- of middeninkomen, die niet terecht kunnen op de koop- of vrije huurmarkt. We dragen zorg voor comfortabel wonen in aangename buurten. Waar mogelijk bieden we maatwerk." Een actuele en heldere ondernemingsstrategie geeft aan hoe Leystromen in de komende jaren deze missie gaat vervullen. In de komende periode (t/m 2025) heeft Leystromen conform de Rijksopgave en de lokale prestatieafspraken de volgende volkshuisvestelijke prioriteiten:

- Beschikbaarheid van sociale huurwoningen, waaronder ook wonen met zorg en huisvesting van spoedzoekers
- Duurzame sociale huurwoningen door aandacht voor kwaliteit, isolatie en energietransitie
- Betaalbaarheid van sociale huurwoningen
- Leefbaarheid van wijken

De Raad van Commissarissen van Leystromen houdt toezicht op de verwezenlijking van deze missie, visie en de bijbehorende ondernemingsstrategie waarin deze visie wordt geconcretiseerd. We kijken daarbij steeds vanuit het perspectief van huidige en toekomstige bewoners en vragen ons af of we het maximale doen om onze doelgroep betaalbaar en in een leefbare omgeving te laten wonen en onze verantwoordelijkheid te nemen in de verduurzamingsopgave die er ligt.

Wijze van uitvoering van het toezicht

Bestuur en Raad van Commissarissen delen een actuele en gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden. Deze toezichtvisie geeft vanuit die gezamenlijke visie aan hoe wij als Raad van Commissarissen onze toezichthoudende rol bij Leystromen specifiek invullen. Wij kijken, samen met het bestuur, eerst naar de wijze en mate van het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn en in tweede instantie naar een verantwoorde wijze van inzet van middelen. Dit doen wij vanuit onze kernwaarden: integer, respectvol,

onafhankelijk en transparant. Het proces, de manier waarop wij toezicht houden, vinden wij net zo belangrijk als het resultaat.

Wij omarmen nadrukkelijk de besturingsfilosofie van Leystromen en hebben onze toezichtvisie daarop aangepast. Leystromen maakt een geleidelijke omslag van een traditionele, hiërarchische 'command & control' manier van organiseren naar een organisatie waarin samenwerken, intern ondernemerschap en leiderschap volgens Rijnlandse principes leidend zijn.

In het kort gaat de gekozen richting ervan uit dat Leystromen de verantwoordelijkheden voor de verbetering van de primaire en ondersteunende operationele processen in relatie tot het behalen van maatschappelijke, operationele en financiële doelen, zo laag mogelijk in de organisatie belegt. Medewerkers worden structureel betrokken bij het bedenken van verbeterlagen en worden gestimuleerd hier initiatief in te nemen. Het (toekomstig) operationeel beleid ontwikkelen we samen, de kaders van de eigen functie overschrijdend, het liefst zo veel mogelijk bottom-up in plaats van top down. Op deze manier leveren medewerkers ook een bijdrage aan het tactisch en strategisch beleid dat de bestuurder vaststelt. Naast de kennis en ervaringen die de medewerkers inbrengen, draagt het betrekken van medewerkers ook bij aan plezier in het werk en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Leystromen gaat er vanuit dat vakmensen in de voorste linie meer zicht hebben op de klantbehoefte en meer en beter zélf kunnen organiseren.

De beweging naar dit nieuwe model van besturen en organiseren is ingezet vanuit de overtuiging dat op die manier optimaal invulling gegeven kan worden aan de maatschappelijke opgave van Leystromen. Hierbij is nadrukkelijk het 'stakeholder-denken' van belang. De omslag naar Rijnlandse principes heeft niet alleen impact op de wijze waarop de interne organisatie is ingericht, maar vraagt tevens om een andere manier van toezicht houden en verantwoording afleggen. Passend bij de 'nieuwe' manier van besturen en organiseren.

Wij hebben onze wijze van toezichthouden op deze besturingsfilosofie aangepast en kennen een driedeling in onze rol als toezichthouder:

- Kaderstelling
- Procesmonitoring
- Beoordelen van het resultaat

In deze driedeling verleggen wij in onze toezichthoudende rol het accent van voornamelijk beoordelen van het resultaat naar kaderstelling en procesmonitoring. Dit doen wij door meer inzicht te verwerven in het functioneren van de organisatie door meer aan de voorkant van de bestuurlijke processen betrokken te worden. Concreet, wij maken meer gebruik van een combinatie van hiërarchische informatiestromen en actieve werkvormen. Bijvoorbeeld in dialoog gaan met diverse lagen van de organisatie, de huurders en de overige stakeholders van de organisatie en het bespreken van casuïstiek en thema's.

Wij houden toezicht in een raad van 6 leden en werken met commissies op onderwerpen waar we verdere verdieping nodig achten. Dat zijn de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie Sociale Innovatie, Digitalisering en Duurzaamheid. Als lid van Aedes en de VTW voldoet Leystromen uiteraard aan de Governance Code Woningcorporaties. Wij streven naar een gezonde dynamiek met de bestuurder waarbij we de toezichthoudende rol en de sparringpartnersrol afwisselen en volledig in dienst staan van de organisatie. In het bijzonder in de vervulling van haar maatschappelijke rol. Onlosmakelijk hiermee verbonden is een kritisch constructieve houding van de Raad ten aanzien van het bestuur. Daarmee vormen we voldoende tegenkracht.

Met onderstaande beschrijving van de concrete werkovertuigingen geven wij invulling aan

onze wijze van toezichthouden.

- **Verbinding**
Wij werken vanuit verbinding met elkaar, met de organisatie en de verschillende stakeholders van Leystromen, waardoor we als raad voldoende maatschappelijk verankerd zijn, zowel buiten Leystromen als in de organisatie, om het optimale te kunnen doen voor de klanten van Leystromen.
- **Vertrouwen**
Wij werken op basis van vertrouwen en toetsen daarnaast ook de consistentie tussen beleid, proces en resultaat.
- **Ondernemerschap**
Wij stimuleren het ondernemerschap en innovatieve denken binnen de organisatie
- **Zichtbaar**
Wij zijn meer zichtbaar en verkrijgen meer informatie door ons te bewegen in de verschillende lagen van de organisatie. Bijvoorbeeld door meer het accent te leggen in de kaderstelling en als sparringpartner te fungeren in het te doorlopen proces. Daardoor zijn we minder gefocust op de beoordeling van het resultaat.
- **Verschillende werkvormen**
Wij benutten daarvoor verschillende werkvormen, zoals casuïstiekbespreking, behandeling van thema's en werkbezoeken.

Kennisontwikkeling en inspiratie

Wij hebben de behoefte en de verplichting om ons continu te laten bijscholen om onze toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen. Ieder lid mag daarvoor trainingen volgen in overleg met elkaar. Daarnaast mag ieder lid één keer in zijn benoemingstermijn een 'zware' opleiding volgen in onderlinge afstemming. Verder worden er naar behoefte in-company trainingen georganiseerd op specifieke thema's of kennisgebieden. Deze kunnen extern gefaciliteerd worden of door medewerkers van Leystromen worden gegeven. Ook nodigen we medewerkers van Leystromen uit aan deze trainingen deel te nemen. Inspiratie wordt verder opgedaan door collegiale contacten, werkbezoeken en vanuit de netwerken.

Zelfevaluatie

Na iedere vergadering vindt er een korte reflectie plaats van de vergadering om zo nodig bij te sturen voor een volgende vergadering. Jaarlijks vindt een zelfevaluatie plaats, waarbij deze één keer in de twee jaar door een externe wordt begeleid. Bij deze zelfevaluatie komen de volgende zaken aan bod:

- Terugkijken over het afgelopen jaar, wat zijn successen en wat zijn verbeterpunten als individu en als collectief.
- Vooruitkijken naar het komende jaar, wat heeft de Raad van Commissarissen nodig en wat moet er gebeuren om daaraan te voldoen.

Een zelfevaluatie geeft daarnaast input voor de kennisontwikkeling van ieder lid afzonderlijk en de raad als geheel. En geeft input voor eventuele vacatures en herbenoemingen.

Verantwoording

Jaarlijks leggen wij formeel verantwoording af in het jaarverslag. Hierin is concreet beschreven op welke wijze het toezicht is uitgevoerd. In de zelfevaluatie wordt jaarlijks getoetst of de feitelijke uitvoering consistent is met deze visie op toezichthouden. Waar nodig leidt dit tot aanpassingen.

Bijlagen: toezichtkader en toetsingskader

Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 22 juni 2022, versie 1.0; in de vergadering van 21 februari 2023 is besloten het document risicobereidheid toe te voegen aan het toezichtkader.

Bijlage:

Toezichtkader

Het speelveld bij toezichthouden wordt gevormd door een extern en intern toezichtkader. Het kader omvat het geheel van spelregels dat door de Raad van Commissarissen gevolgd moet worden.

Extern wordt het kader voor woningcorporaties bepaald door wet- en regelgeving die door de overheid en de brancheorganisaties zijn opgesteld. Intern bestaat het kader uit statuten en reglementen. Dit wordt binnen de kaders van de wet- en regelgeving in beperkte mate door de corporatie zelf bepaald.

Extern toezichtkader

Kader	Toelichting
Woningwet	De Woningwet geeft o.a. aan wat de kerntaak van corporaties is, wat haar werkterrein is, waar zij goedkeuring voor dient te vragen, wat de rol is van de RvC en op welke wijze verantwoording dient plaats te vinden
(algemene) wet- en regelgeving	WNT, AVG, Wet Overleg Huurders Verhuurder, Wet op de Ondernemingsraden, wetgeving in kader van o.a. ruimtelijke ordening, milieu, huurrecht, arbeidsrecht
BTIV: Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015	Het BTIV is een nadere uitwerking van de Woningwet
RTIV: Regeling Toegelaten Instellingen volkshuisvesting 2015	Dit is een ministeriële regeling en is een verdere uitwerking van de Woningwet en het BTIV
Governancecode woningcorporaties 2020	Deze code geeft bestuurders en toezichthouders van woningcorporaties richtlijnen voor 'goed bestuur en toezicht'. Leden van Aedes en de VTW zijn verplicht zich aan de code te houden
Gezamenlijk beoordelingskader Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw 2022	Dit betreft de gezamenlijke beoordeling door Aw en WSW van de risico's van corporaties op basis van dit kader

Intern toezichtkader

Kader	Toelichting
Statuten stichting Leystromen	In de statuten staan bepalingen en grondregels die ten grondslag liggen aan de toegelaten instelling stichting Leystromen
Reglement Raad van Commissarissen	Dit reglement is een nadere uitwerking van hetgeen in de statuten staat. Het beschrijft de voorschriften die de RvC bij de uitoefening van haar taak in acht moet nemen.
Reglement Bestuur	Dit reglement is een nadere uitwerking van hetgeen in de statuten staat. Het omschrijft

	de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de bestuurder in relatie tot de RvC
Profielchets Raad van Commissarissen	In de profielchets is vastgelegd hoe de RvC is samengesteld en welke competenties nodig zijn om de taken te kunnen uitoefenen
Reglement financieel beheer en beleid	Dit reglement maakt inzichtelijk hoe we borgen dat financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht
Treasurystatuut	In dit statuut wordt inzicht gegeven in de inrichting en de borging van de financieringsfunctie, de uitgangspunten van het risicobeheer, de richtlijnen en de limieten
Investeringsstatuut nieuwbouw	Op basis van dit statuut worden investeringen in nieuwbouw beoordeeld
Verbindingenstatuut	Dit statuut geldt als kader voor het nemen van beslissingen op het gebied van aangaan van relaties met andere rechtspersonen en vennootschappen
Fiscaal statuut	In dit statuut zijn de kaders vastgelegd van het fiscale beleid
Treasurystatuut	In het treasurystatuut wordt inzicht gegeven in de inrichting en de borging van de financieringsfunctie, de uitgangspunten van het risicobeheer, de richtlijnen en de limieten
Reglementen auditcommissie, selectie- en remuneratiecommissie en commissie Sociale Innovatie, Digitalisering en Duurzaamheid	In deze reglementen zijn voorschriften over de samenstelling, taken en verantwoordelijkheden van deze commissies vastgelegd.
Risicobereidheid document	In dit document is n.a.v. gezamenlijke workshop RvC, MT en bestuurder de risicobereidheid beschreven op de thema's beschikbaarheid, duurzaamheid, betaalbaarheid en leefbaarheid.

Bijlage:

Toetsingskader Leystromen

Bij het toetsingskader gaat het om de beleidsmatige kaders die worden gehanteerd in besturing en beheersing. Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend en voor de Raad van Commissarissen richtinggevend om toezicht te houden. Het is er op gericht om Leystromen op haar maatschappelijke koers te houden en de continuïteit van Leystromen te waarborgen

Het toetsingskader bestaat uit kaders die betrekking hebben op besturen en op beheersing. Bij de besturingskaders gaat het om wat Leystromen wil bereiken, voor wie en hoe. Beheersingskaders zijn kaders met als doel om in control te blijven. De beheersingskaders zijn relevant voor verantwoording.

Daarnaast zijn nog een aantal 'prestatieingen' opgenomen. Het gaat daarbij om een aantal documenten waarin -op basis van uitgevoerd onderzoek / metingen- aandachtspunten worden benoemd op diverse relevante onderwerpen die de Raad van Commissarissen betreft bij de invulling van haar taken.

Besturingskaders

Kader	Toelichting
Ondernemingsplan	Hierin is verwoord waar we voor staan (missie), wat we willen bereiken (ambitie) en hoe we daar uitvoering aan geven
Portefeuillestrategie	Beschrijving hoe de omvang, samenstelling en kwaliteit van onze woningvoorraad zich ontwikkelt
Prestatieafspraken	Met de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk en de huurdersorganisatie maken we jaarlijks prestatieafspraken over onze bijdrage aan de realisatie van de gemeentelijke woon(zorg)visies
Klantvisie	Deze visie verwoordt waar we voor staan als het gaat om de relatie met onze klanten (kernwoorden: aandacht, duidelijkheid, betrouwbaarheid, plezier)
Besturingsfilosofie	Hierin is verwoord hoe het bestuur invulling geeft aan de gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden
Overzicht stakeholders / stakeholderkaart	Naast een overzicht van onze stakeholders bevat het ook een strategie per stakeholdertype
Visies op diverse specifieke thema's	Betreft thema's als o.a. duurzaamheid, participatie, leefbaarheid, middeninkomens.

Beheersingskaders

Kader	Toelichting
(Meerjaren)begroting	De (meerjaren)begroting bevat naast een beschrijving van de plannen de financiële vertaling daarvan
Risicobeheersingssysteem / risicomanagement	Risicomanagement is apart hoofdstuk in Q-rapportages. Gebruik wordt gemaakt van

	het door de controller opgestelde document mbt het three lines of defence model
Treasury jaarplan	Dit plan beschrijft de een in jaar geplande treasury activiteiten. Samen met de (meerjaren)begroting vormt dit het financieel jaarplan
Reglement financieel beleid en beheer	Dit reglement maakt inzichtelijk hoe we borgen dat financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht. De uitgangspunten van het financieel beleid en beheer zijn hierin vastgelegd.
Treasury statuut	In het treasury statuut wordt inzicht gegeven in de inrichting en de borging van de financieringsfunctie, de uitgangspunten van het risicobeheer, de richtlijnen en de limieten
Procuratieschema	Hierin is voor elke functie binnen Leystromen opgenomen welke bevoegdheden een medewerker heeft om verplichtingen richting derden aan te gaan
Investeringsstatuut	Op basis van dit statuut worden vastgoed investeringen getoetst en beoordeeld
Integriteitscode	In deze code staan de gedragsregels beschreven zoals die gelden voor medewerkers en leden van de Raad van Commissarissen
Strategisch personeelsplan / planning	Beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de juiste medewerkers op de juiste plek (komen te) zitten.

Prestatiemetingen

	Toelichting
Klanttevredenheidmetingen	Betreft metingen over de mate van tevredenheid over de diverse aspecten van de dienstverlening van Leystromen (o.a. metingen in het kader van het KWH-label)
Managementletter accountant	Bevat observaties en bevindingen van door de accountant verrichte werkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole
Accountantsverslag bij de jaarrekening	Betreft de beoordeling van de financiële verslaglegging en verantwoording
Soft control meting / medewerkersbetrokkenheid onderzoek	Betreft resultaten en conclusies op organisatie- en teamniveau m.b.t. soft control aspecten
Visitatierapport	Betreft aanbevelingen op gebied van de maatschappelijke prestaties van Leystromen, de relatie met belanghouders en governance
Beoordelingen van de Autoriteit woningcorporaties en het WSW	Betreft de beoordeling van risico's op gebied van financiële continuïteit, het bedrijfsmodel en governance en beheersing organisatie