

# VISIE OP BESTUUR EN TOEZICHT

## 'thuis

“continu leren en verbeteren en samen ‘thuis”

*Vastgesteld door de raad van commissarissen d.d. 17 november 2020*

*Herijking d.d. 25 januari 2022*

### Inhoudsopgave

1	Inleiding en context.....	2
2	“Continu verbeteren” en “samen ‘thuis” als leidende principes .....	2
2.1	De lerende organisatie .....	2
2.2	Besturingsfilosofie: kernwaarden en uitgangspunten.....	3
3	Goed Bestuur .....	4
3.1	Organisatiestructuur .....	5
4	Betekenis voor het samenspel tussen bestuur en toezicht .....	5
4.1	Principes en uitgangspunten voor goed bestuur en toezicht .....	6
4.2	Inrichting van de governancestructuur .....	6
4.3	Voldoende Checks & Balances .....	6
5	Goed Toezicht .....	7
5.1	Uitgangspunten en wijze van toezicht houden .....	7
5.2	De rollen van de RvC .....	8
5.3	Profiel schets commissaris .....	9
6	Bijlagen .....	10
6.1	Instrumentele uitwerking.....	10
6.2	Toetsingskader RvC .....	11
6.3	Ratio's .....	16
6.4	Investerings .....	18
6.5	Missie en visie van 'thuis .....	19

Met de invoering van de Woningwet per 1 juli 2015 en herijking hiervan in 2017, de veegwet en de herziene governancecode woningcorporaties in december 2019, is het speelveld voor woningcorporaties sterk veranderd. Onderdeel hiervan zijn nieuwe kaders voor het interne toezicht.

In de Woningwet staat dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden en/of stakeholders. Deze drie belangen kunnen tegengesteld aan elkaar zijn. Van belang is daarom, als RvC en bestuur, om hierover met elkaar het gesprek te voeren en tot een gedeelde visie te komen.

Met deze visie geeft het bestuur en de RvC invulling aan bepaling 1.1. uit de governancecode woningcorporaties: *bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden*, en artikel 18, lid 1 en lid 2 uit de statuten 'thuis.

De visie op bestuur en toezicht is een levend document en opgesteld op basis van de huidige kennis en ideeën op het gebied van “good governance”. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op deze visie.



## 1 Inleiding en context

Goed toezicht en goed bestuur (good governance) gaat voor **'thuis** in de eerste plaats over de bedoeling en het bestaansrecht van de organisatie en de voortdurende reflectie daarop, steeds in relatie tot ons eigen handelen en presteren. En daarmee ook over het goede, indringende en soms lastige gesprek. Met elkaar maar ook met onze omgeving en belanghebbenden. Zodat we in het spanningsveld tussen maatschappelijk belang, zorgvuldig beheer van ons vastgoed en het maatschappelijk vermogen en financieel rendement, afwegingen en keuzen (blijven) maken, die maximaal renderen. Zo wil **'thuis** invulling geven aan bestuur en toezicht.

## 2 “Continu verbeteren” en “samen 'thuis” als leidende principes

De veranderingen in onze samenleving volgen elkaar in steeds hoger tempo op. De technologie ontwikkelt zich razendsnel en verandert daarmee ook de manier waarop we communiceren en samenwerken. Er is sprake van een (technologische) evolutie waarin informatisering, automatisering en het streven naar een duurzame samenleving het beeld van de maatschappij drastisch en continu verandert.

Zo'n snel ontwikkelende wereld biedt enorme kansen, maar ook bedreigingen. Niet iedereen kan of wil mee in het snelle tempo van alle ontwikkelingen. Een dergelijke dynamische omgeving vraagt van organisaties een actieve bijdrage om de kansen van deze ontwikkelingen optimaal te benutten en een passend antwoord te vinden op de bedreigingen.

Het voor een langere periode “star” inrichten van werkprocessen is daarom niet langer doeltreffend. De organisatie moet haar werkprocessen continu verbeteren. Ons succes hierin is afhankelijk van de mate waarin we ons succesvol en snel kunnen aanpassen. Het met elkaar **lerend verbeteren** moet een routine worden van alledag en allemaal. Reflectie is daar een belangrijk onderdeel van. Kijken naar de feiten en je niet laten leiden door emoties, beelden en overtuigingen.

Een optimale maatschappelijke bijdrage van **'thuis** kunnen we alleen in goede samenwerking met anderen realiseren. Huurders en gemeenten betrekken we bij het bepalen van onze koers. We zijn transparant naar onze collega-corporaties en altijd op zoek naar hoe we kunnen leren van anderen en anderen laten leren van onze oplossingen. We verdiepen ons in de positie van andere belanghouders om wederzijds meerwaarde te kunnen realiseren.

**'thuis** werkt samen met een groot aantal leveranciers die medebepalend zijn voor de geleverde klantwaarde. We vragen van hen daarin actief bij te dragen en verantwoordelijkheid te nemen. In ons streven naar efficiëntie en duurzaamheid maken we graag gebruik van de expertise en ervaring van onze leveranciers. We dagen de markt uit om hiervoor met innovatieve oplossingen te komen. We zijn daarom liever samenwerkingspartner dan enkel opdrachtgever en werken we aan ketensamenwerking met een aantal leveranciers.

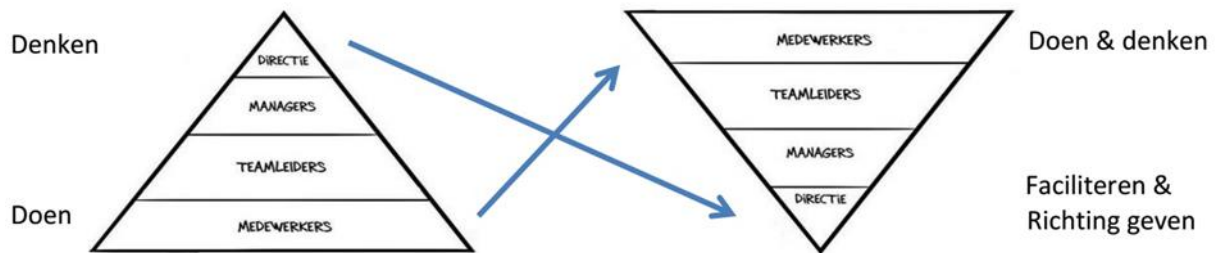
Al met al heeft **'thuis** een goede samenwerking met alle partners nodig om haar ambities te halen. Ons motto is daarom niet voor niets:

## samen 'thuis

### 2.1 De lerende organisatie

Goede resultaten van **'thuis** worden tot stand gebracht door medewerkers die excellente werkprocessen uitvoeren. Medewerkers worden hiervoor getraind en opgeleid. In de lerende organisatie is er daarnaast ruimte om een continue bijdrage te leveren aan het ontwerpen en verbeteren van de werkprocessen. Het management ondersteunt beide verantwoordelijkheden door duidelijke doelen bij een werkproces, door tijd voor verbetering, en door coaching bij het verbeteren van deze processen. Voor de lerende organisatie is daarom een andere rolverdeling nodig van medewerkers en management die geïllustreerd wordt door onderstaande afbeelding.





De meer traditionele verdeling in zogenaamde denkers (staf en management) en doeners (uitvoerders) is niet langer effectief in de dynamisch ontwikkelende samenleving en organisatie van nu. Alle medewerkers krijgen daarom de ruimte en de begeleiding om “doener én denker” te kunnen zijn. Hierdoor vergroot het verbeter- en aanpassingsvermogen van de organisatie.

## 2.2 Besturingsfilosofie: kernwaarden en uitgangspunten

Om een effectief lerende organisatie te zijn, is een bedrijfscultuur die het leren centraal stelt noodzakelijk. De uitgangspunten of kernwaarden zijn hierin van groot belang, maar daarom nog niet altijd gemakkelijk om in de praktijk toe te passen. Het inzetten hiervan is een kwestie van ervaringen opdoen, hiervan leren en verbeteren.

Binnen **'thuis** zijn de volgende kernwaarden benoemd: **respectvol, ondernemend, transparant en betrokken**. Daarnaast speelt **duurzaamheid** een zeer prominente rol binnen **'thuis**. Samen zijn we mede verantwoordelijk voor de impact van het wonen op de woonomgeving en de natuur. Door ook de grenzen van de aarde te respecteren zorgen we er voor dat de wereld ook voor latere generaties een leefbare wereld zal zijn. **'thuis** draagt bij aan een duurzame toekomst voor onze huurders en woningzoekenden en aan een inclusieve en duurzame samenleving.

In het kader van de lerende organisatie geven we deze kernwaarden als volgt nader inhoud en vorm:

- We communiceren met **respect** voor elkaar. Juist ook op die momenten waarop we het niet eens zijn met elkaar. Effectieve communicatie begint met het goed begrijpen wat de ander zegt en bedoelt.
- **Fouten en missers** zien we primair als concrete kansen op verbetering. Als zaken niet goed gaan zoeken we naar de oorzaken en niet naar de schuldige. Alleen een goed inzicht in de bronoorzaken kan leiden tot structurele verbetering. De mens is zelden de oorzaak, maar bijna altijd de oplossing.
- In de lerende organisatie werken we volgens de **standaard werkwijze**, de afgesproken werkprocessen, maar staan deze processen tegelijkertijd in het streven naar **continue verbetering**, voortdurend ter discussie. Omdat het ons gaat om het leveren van klantwaarde, het denken vanuit de huurder, zijn uitzonderingen op de standaard werkwijze soms gewenst en zelfs noodzakelijk. Maar wel in alle openheid. Dit vraagt medewerkers en teamleiders die de standaard kennen maar ook de ruimte krijgen en het lef hebben om hier in voorkomende situaties van af te wijken.
- **Teams ontwikkelen en verbeteren** zelf hun werkprocessen. Dit vraagt een grote betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij de organisatie.
- Specifieke werkprocessen beoordelen we in hun bredere context op hun werking. Hiervoor is **teamwork** nodig over de grenzen van het eigen team of afdeling heen. We voorkomen hiermee oplossingen die voor de ene afdeling goed uitpakken maar grote nadelen kennen voor de andere afdeling, waardoor uiteindelijk onze klant er niet beter van wordt.
- Nieuwe werkwijzen met een grote impact op de klanten en medewerkers **testen** we altijd in het klein en evalueren we voor invoering.
- We **besluiten op basis van feiten**. Het is geen schande om iets niet te weten.
- Als verschillende werkwijzen elkaar in de weg staan, gaat gewenste **lange termijn ontwikkeling** voor eventuele korte termijn resultaten.
- Grote verbeteringen komen tot stand door methodisch en gericht te zoeken naar verbeteringen. Hierbij is het belangrijk dat alle medewerkers getraind zijn in het toepassen van zogenaamde **verbeter routines** en dat zij gebruik maken van **visueel management**.

In de besturingsfilosofie laat **'thuis** zien hoe zij haar missie en de visie wil realiseren. **'thuis** wil door deze aanpak en manier van samenwerken zorgen voor tevreden klanten, tevreden belanghouders en tevreden medewerkers.

## Tevreden klanten

Huurders en woningzoekenden zijn de klanten van **'thuis**. We streven naar het continu verhogen van de klantwaarde door het voortdurend verbeteren van onze werkprocessen en de kwaliteit van de woningen. Voor **'thuis** is de klantwaarde geen statisch gegeven. We voorzien in woningen die niet alleen voor woningzoekende en huurder van nu geschikt zijn, maar ook voor de huurder van de toekomst. Het vaststellen van de wenselijke klantwaarde krijgt daarom doorlopend aandacht en vraagt ten minste jaarlijks om scherpe keuzes. Keuzes die gelegitimeerd en geïnspireerd zijn door enerzijds de misse en visie en anderzijds door de ervaringen en wensen vanuit de dagelijkse praktijk van huurders en woningzoekenden.

## Tevreden belanghouder

Belanghouders hebben bepaalde verwachtingen van **'thuis**. Het is voor ons belangrijk om die verwachtingen aan de voorkant goed af te stemmen met wat wij kunnen waarmaken, zo blijven wij ook op de lange termijn succesvol. Elke belanghouder heeft daarin zijn eigen rol.

- In- en externe toezichthouders die de mate van naleving van wet- en regelgeving en efficiëntie vaststellen;
- Gemeenten die specifieke wensen en doelen hebben bij het vormgeven van hun buurten en wijken en bij het bepalen van de gewenste samenstelling van de woningvoorraad;
- Collega-corporaties waarmee we samen komen tot een efficiënte inzet van middelen voor de totale sociale woningportefeuille;
- Organisaties met een maatschappelijk doel op het terrein van zorg, welzijn, werk en veiligheid die daarmee belangrijke medevormgevers zijn van een samenleving waarin iedereen mee kan doen;
- Leveranciers die net als **'thuis** op zoek zijn naar innovatieve producten en concepten die bijdragen aan een duurzame samenleving en verhoogde klantwaarde.

## Tevreden medewerkers

**'thuis** kan haar doelstellingen in een steeds complexere samenleving alleen realiseren met goed opgeleide, gemotiveerde en betrokken medewerkers. Deze medewerkers kiezen alleen voor **'thuis** als zij de ruimte en de uitdaging krijgen om hun talenten, kennis, ervaringen en vaardigheden optimaal te ontplooiën en in te zetten in de dagelijkse praktijk. Op die manier blijven we ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever. Een werkgever voor capabele medewerkers die we nodig hebben voor het bereiken van onze missie. We verwachten dat medewerkers die voor **'thuis** gekozen hebben, onze missie en visie onderschrijven en deze actief uitdragen.

## 3 Goed Bestuur

Medewerkers creëren elke dag de klantwaarde voor onze huurders en woningzoekenden. Dit vanuit gebiedsperspectief en/of vanuit het waarde toevoegende dienstverleningsproces. Daar waar deze perspectieven elkaar niet vanzelf ondersteunen is gezamenlijke afstemming nodig om tot een optimaal resultaat te komen. Medewerkers zijn daarom niet enkel uitvoerders van de afgesproken taken maar hebben daarnaast een belangrijke rol in het verbeteren van onze werkwijze. Zij zijn de experts.

Teamleiders/managers ondersteunen hun medewerkers bij het goed uitvoeren van hun taken en verantwoordelijkheden. Zij richten zich primair op het ontwikkelen van hun mensen door ze aan te spreken op de resultaten en door hen ruimte en coaching te bieden bij het verbeteren. Zij zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de werkprocessen en zorgen voor doelen die uitdagend en herkenbaar zijn voor hun medewerkers. Doelen die in lijn liggen met de organisatiedoelen. In houding en gedrag zijn zij het voorbeeld waar het gaat om de hiervoor beschreven kernwaarden en uitgangspunten.

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor alle resultaten van de organisatie. De bestuurder is verantwoordelijk voor het invullen en vaststellen van de strategie van **'thuis**. Een strategie die wordt uitgewerkt in het ondernemingsplan, het koersplan gekoppeld aan de meerjarenbegroting en het jaarplan gekoppeld aan de begroting. Daarnaast is de bestuurder een rolmodel in houding en gedrag voor de eerder beschreven kernwaarden en uitgangspunten.



De RvC houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie met als oogmerk het waarborgen van de continuïteit van de organisatie voor de lange termijn, een duurzame waardencreatie. De RvC stimuleert door haar optreden het lerende vermogen van de organisatie.

### 3.1 Organisatiestructuur

De organisatie is op hoofdlijnen ingedeeld naar het zogenoemde driekamermodel: Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering. Door deze driedeling kunnen de meeste primaire en secundaire werkprocessen effectief geoptimaliseerd worden door medewerkers die gespecialiseerd zijn in één van deze werksoorten.

Daarnaast is een goede integrale verbinding van deze driedeling cruciaal voor het resultaat van de organisatie. De samenhang wordt vergroot door de volgende aanvullende inrichtingskeuzes:

- De managers van de drie afdelingen geven samen met de bestuurder en ondersteund door de bestuurssecretaris integraal richting en leiding aan de organisatie.
- De controller is als onafhankelijk adviseur bij alle besluitvorming van het MT en bestuurder aanwezig, en kan hierdoor gevraagd en ongevraagd zijn advies geven. Dit advies is altijd inzichtelijk voor de RvC.
- Het HRM-beleid en -uitvoering, de communicatie-uitvoering en de ondersteuning bedrijfsvoering zijn voor de gehele organisatie centraal vormgegeven.
- In iedere gemeente is een gebiedsregisseur actief die verantwoordelijk is voor de afstemming tussen de producten en dienstverlening van **'thuis** enerzijds en de lokale wensen en behoeften van alle belanghouders in een specifieke gemeente anderzijds. Zij zijn onze ambassadeurs en verbindingsofficieren met een belangrijke taak in het vaststellen welke investeringen in de gemeente wenselijk en mogelijk zijn die passen binnen de strategische keuzes van **'thuis**. Ook hebben zij een grote rol in het bepalen en vastleggen van het assetmanagement.
- Op operationeel niveau werken disciplines samen in gebiedsteams per gebied/gemeente. Dit functionele team is vooral van belang wanneer specifieke vraagstukken in het gebied om een integrale en/of met lokale bewonersorganisaties en belanghouders afgestemde reactie vragen van meerdere onderdelen van de organisatie.

De overlegstructuur is zo ingericht dat kwalitatief goede, transparante en integrale (met betrokkenheid van de verschillende disciplines) besluitvorming snel en zorgvuldig kan plaatsvinden. Medewerkers kunnen zonder voorafgaande goedkeuring van een manager stukken ter besluitvorming indienen wat het integraal werken bevordert en verantwoordelijkheid laag inde organisatie legt.

De besluitvorming over investeringen voor nieuwbouw, transformatie, renovatie of onderhoud is gestandaardiseerd. Dit vanwege de forse financiële impact en risico's en de relatief grote impact op alle werkprocessen van de organisatie.

Bij goede besluitvorming hoort ook het voeren van de zogenaamde prestatiedialoog. Daarmee bedoelen we het gesprek over de behaalde resultaten en de ideeën die er zijn om deze te verbeteren.

## 4 **Betekenis voor het samenspel tussen bestuur en toezicht**

De basis bij **'thuis** is het goede gesprek tussen bestuur en RvC. Een goed gesprek kan alleen plaatsvinden op basis van een relatie van vertrouwen enerzijds en voldoende kritisch vermogen anderzijds. Bovendien dient er sprake te zijn van een open en transparante uitwisseling van kwalitatief goede informatie en een helder toetsingskader. Voor **'thuis** betekent "het goede gesprek" verder dat er binnen de verhoudingen tussen bestuur en RvC ruimte is om af te gaan op intuïtie, dat twijfels en dilemma's getoond mogen worden en in openheid wordt besproken en dat een kwetsbare opstelling gewaardeerd wordt. We gaan daarbij niet op elkaars stoel zitten – we hanteren de afgesproken rolverdeling – maar durven elkaar wel te bevragen op basis van een loyaal commitment ten dienste van de publieke waarden die we nastreven. We hanteren daarbij een respectvolle en tegelijk informele toon. Als hulpmiddel voor het inhoudelijke gesprek hanteren we vier vragen:

1. Waarom doen we de dingen die we doen? Oftewel wat is onze bedoeling met het onderwerp en draagt het bij aan onze strategische ambitie en doelen? Wordt door de buitenwereld herkend dat wij met het onderwerp onze publieke waarden invulling geven?
2. Wat is de waarde die we toevoegen aan de samenleving? Oftewel komt wat we doen tot stand in samenspraak met en met steun van de belanghebbenden? Is er externe legitimiteit voor wat we willen doen?
3. Wat kunnen we beter doen? Oftewel werken we op een effectieve en efficiënte manier en zijn de risico's acceptabel en beheersbaar? Maken we daarbij ook passend gebruik van het samenwerkingsvoordeel met onze (keten)partners?



## 4. Wat is de impact op de continuïteit van de organisatie.?

De RvC vraagt zich in zijn toezichthoudende rol steeds af of deze vragen in onderlinge samenhang in positieve zin kunnen worden beantwoord m.b.t. de ontwikkelingen binnen **'thuis**. De RvC be vraagt daarom het bestuur kritisch over de besluiten en de voortgang aan de hand van deze vier essentiële vragen. Zo ontstaat er dialoog en komt er scherpte in de mate waarin de ontwikkeling past bij de gewenste invulling van de publieke waarden waar **'thuis** voor wil staan.:

### 4.1 Principes en uitgangspunten voor goed bestuur en toezicht

Een goed samenspel tussen bestuur en toezicht stelt ook eisen aan houding en gedrag van zowel bestuur als toezichthouder.

- Vertrouwen als basis: RvC en bestuur kiezen voor een vorm van dienend bestuurlijk leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedelegeerd worden naar de medewerkers in de organisatie. De medewerkers vormen met elkaar een werkgemeenschap die de bedoeling en de maatschappelijke impact op het gebied van het wonen betekenis wil geven. Er is in alle relaties, zowel die tussen RvC en bestuur als die tussen bestuur en medewerkers sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen.
- Actief verantwoord: RvC en bestuur zijn zich bewust van de maatschappelijke rol en de bedoeling van **'thuis**. Ze zijn bereid actief verantwoording af te leggen. Zij zijn toegankelijk en aanspreekbaar op hun gedrag.
- Leren staat centraal: RvC en bestuurder zijn bereid hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen en gaan niet alleen uit van het eigen gelijk maar zijn benieuwd naar de vragen en inzichten van anderen.
- Actief communiceren: Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn essentieel voor een succesvolle samenwerking tussen RvC en Bestuurder.
- RvC en bestuur hebben een voorbeeldfunctie t.a.v. ethisch en integer gedrag.

### 4.2 Inrichting van de governancestructuur

- de RvC is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het vragen naar of halen van informatie.
- Van de bestuurder wordt verwacht dat hij bereid is en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (hij heeft de zogenoemde brengplicht) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat toezicht uit te oefenen.
- Van het managementteam wordt verwacht dat zij de bestuurder adviseert t.o.v. de besluitvorming en dienen zij als countervailing power.
- De controller bewaakt de betrouwbaarheid en de volledigheid van de financiële- en risico-informatie. Hij adviseert de bestuurder maar is ook rechtstreeks adviseur van de RvC.
- De bestuurssecretaris bewaakt het naleven van de externe en interne afspraken/regels m.b.t. de governance.

Controller en bestuurssecretaris zijn daarmee dienend aan de zorgvuldige besluitvorming.

### 4.3 Voldoende Checks & Balances

- de RvC heeft geen taak in de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel ziet de RvC toe dat er in de organisatie sprake is van goede Checks & Balances en een bedrijfscultuur die zorgvuldige besluitvorming ondersteunt. Om hierover een goed beeld te vormen beperkt de RvC zich niet alleen tot een tweegesprek met de bestuurder. Ook vinden gesprekken plaats met de relevante professionals en belanghouders om een goed beeld van de besturing, de legitimering en het maatschappelijk presteren te krijgen. De RvC ziet er verder op toe dat het bestuur zorgvuldig handelt. Zorgvuldig veronderstelt dat beslissingen het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een weging van alle betrokken belangen.
  - o Met Checks wordt bedoeld dat er sprake is van (de randvoorwaarden voor een) zorgvuldige besluitvorming waarin medewerkers voldoende ruimte hebben om tegenspel te bieden. Bestuur en management van **'thuis** zijn in hun gedrag zelf een voorbeeld en bevorderen een cultuur waarin medewerkers elkaar en de leiding van de organisatie feedback geven en waar transparantie de norm is.



- Met Balances wordt bedoeld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie en goede betrokkenheid van medewerkers bij de besluitvorming.

## 5 Goed Toezicht

De RvC werkt vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de gewenste doelen volgens, in overeenstemming met de 'gedeelde waarden' van 'thuis worden bereikt met oog voor alle belangen: huurders, medewerkers, maatschappij en de organisatie zelf. Daarbij wil de RvC waarde toevoegen aan het functioneren van 'thuis door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen.

### 5.1 Uitgangspunten en wijze van toezicht houden

De RvC hecht veel waarde aan het belang van de juiste cultuur en gedrag, waarbij het vooral gaat om een open en veilige sfeer; hierbij staan luisteren naar elkaars argumenten en het met respect voeren van de dialoog voorop. Het gedrag van (leden van) de raad moet gelden als voorbeeldfunctie.

De RvC vindt het belangrijk als collectief te functioneren. Doel hiervan is de degelijkheid van besluiten te bevorderen, risico's te minimaliseren en overhaaste beslissingen te voorkomen. Leden van de raad krijgen en nemen ruimte voor open discussie met respect voor elkaars uitgangspunten, bij voorkeur leidend tot collegiaal besluit. Het voeren van een goede, open discussie gaat vooraf aan het innemen van een (gezamenlijk) standpunt. Dit betekent in de praktijk dat besluiten zoveel mogelijk in consensus worden genomen. Lukt dit niet, dan worden afwijkende standpunten, overwegingen en/of onthoudingen transparant toegelicht en vastgelegd en beslist de meerderheid. In de communicatie naar "buiten" toe moet er vervolgens een bereidheid bestaan om eigen opvattingen te laten varen voor het collegiale standpunt. Tegelijkertijd moet er in bijzondere omstandigheden de mogelijkheid bestaan voor de commissaris om "hogerop" te gaan als de governance van de mening van de commissaris in gevaar komt of is. Collegiaal functioneren, betekent daarnaast dat de inzet van discussies in de raad niet het krijgen van gelijk is of het hoog houden van eigen opvattingen of deelbelangen, maar het bereiken van een gezamenlijk standpunt.

De RvC is zich bewust van zijn positie en de daaraan verbonden invloed en verantwoordelijkheid. Het elkaar aanspreken binnen de raad en het aanspreekbaar zijn van de raad voor belanghouders is daarbij van belang.

#### 1. **Huurders en woningzoekenden zijn onze belangrijkste belanghouders**

Als verhuurder van sociale woningen heeft 'thuis een verantwoordelijkheid om haar huurders en toekomstige huurders een passende woning te bieden.

#### 2. **Korte én Lange termijn belangen zijn in balans**

'thuis heeft als corporatie een eigen positie in de maatschappij met als doel om vandaag, morgen en tot in lengte van jaren haar missie waar te kunnen maken: betaalbare, duurzame sociale woningen met een plezierig woon- en leefklimaat. Daarvoor dienen de bedrijfsvoering en de resultaten op korte en lange termijn gezond te zijn.

#### 3. **Op Afstand én Dichtbij**

'thuis heeft een goed bestuur, management en medewerkers. Als RvC zijn wij er voor de bestuurder en de organisatie zonder dat wij in hun verantwoordelijkheden treden. Tegelijkertijd staan wij als RvC midden in de samenleving en houden zo nodig contact met alle belanghebbenden rondom 'thuis om ons op de hoogte te stellen van wat er leeft en wat de ontwikkelingen zijn. Een belangrijk instrument om te bereiken dat de maatschappelijk gewenste doelen volgens en in overeenstemming met de missie en visie worden bereikt is de uitwerking in de strategie. Vanwege dit belang krijgt het de aandacht die het verdient in onze RvC-vergaderingen, in ons overleg met de huurdersraad en ondernemingsraad, in brainstormsessies met belanghebbenden (de jaarlijkse strategische herijking) en in ons overleg met de bestuurder.

#### 4. **Vertrouwen én Controle**

De basis van het toezicht is vertrouwen maar tegelijkertijd heeft de RvC de taak om kritisch door te vragen en actief zichzelf te overtuigen dat de juiste informatie gedeeld wordt.



## 5. Harde en Zachte feiten zijn relevant

In ons toezicht op 'thuis baseren wij ons naast de informatie die tot ons komt in de vorm van cijfers en rapportages ook op gesprekken die wij voeren met belanghebbenden bij 'thuis, zoals de huurdersraad en de ondernemingsraad en laten wij ons informeren over de ontwikkelingen op gemeentelijk niveau. Dit alles geeft ons inzicht in de aard van de sfeer, openheid en wijze van omgaan met elkaar en de inhoudelijke vraagstukken en houdt de RvC voeling met de onderwerpen die er in de organisatie en bij de externe stakeholders leven en krijgt de RvC gevoel bij de rapportage en cijfers. Over al deze contacten staat de RvC in contact met de bestuurder.

## 6. Deskundigheid én Diversiteit

In ons toezicht hebben wij de deskundigheid in de raad om op alle aspecten van 'thuis goed toezicht te kunnen houden. Wij hebben een zodanige samenstelling in de raad dat een zo breed mogelijke vertegenwoordiging is gegarandeerd om zo met voldoende oog voor *alle* belangen 'thuis met raad en daad van dienst te kunnen zijn. Dit zorgt er bovendien voor dat de RvC nieuwe perspectieven en andere invalshoeken kan inbrengen. Als RvC hebben we diversiteit in onze raad, op zowel kennis & competenties als op achtergrond & persoonlijkheid. Dat maakt het mogelijk om ervaringen, ontwikkelingen en lessen vanuit andere sectoren in te brengen en op basis daarvan te spiegelen met de bestuurder. Steeds met als doel om 'thuis beter te laten werken.

## 7. Toezichthouder én Sparringpartner

Als RvC brengen wij onze kennis en kunde in bij 'thuis om mee vorm te geven aan de strategie- en beleidsvorming voor 'thuis. Wij denken graag mee en willen in een vroege fase betrokken worden bij de strategie- en beleidsvorming. Tegelijkertijd geven wij op een juiste wijze invulling aan onze formele taken en bevoegdheden als toezichthouder en beoordelen wij de stukken die aan ons in de eindversie worden voorgelegd met de kritische distantie die hoort bij de eigen verantwoordelijkheid van bestuurder en RvC.

## 5.2 De rollen van de RvC

De RvC heeft diverse rollen, namelijk als toezichthouder, werkgever, klankbord en sparringspartner en als schakel met relevante belanghebbenden. De eerste 3 rollen zijn in de wet vastgelegd. De vierde rol heeft 'thuis toegevoegd omdat de RvC het belangrijk vindt te kunnen anticiperen op het veranderende speelveld voor woningcorporaties en de maatschappelijke ontwikkelingen in het sociale domein.

Als toezichthouder is de RvC kritisch en onafhankelijk met zicht op risico's en aandacht voor de dynamiek in de organisatie. Het gaat daarbij om het scherp houden van de directeur-bestuurder op het gebied van lange termijnvisie, governance & compliance, duurzaamheid en maatschappelijke legitimering waarbij ze oog heeft voor de belangen van alle belanghebbenden en het functioneren en presteren van 'thuis. Om het belangrijke werk in de RvC goed te kunnen doen, werkt de RvC met commissies. Op deze manier kan er efficiënt worden gewerkt met gebruikmaking van de specifieke kennis en kunde van de leden.

Als werkgever van de bestuurder zorgt de RvC ervoor dat de bestuurder toegerust is voor de taak om de dagelijkse leiding te hebben over 'thuis. Dat betekent dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn, er goede prestatieafspraken worden gemaakt als criteria voor de beoordeling en beloning van de directeur bestuurder, er een passend salaris wordt betaald en dat de bestuurder zich ontwikkelt. Als het nodig is, kan de RvC ingrijpen als het niet goed gaat in de dagelijkse leiding van de organisatie. De remuneratie- en selectiecommissie geeft namens de RvC hier uitvoering aan. Bij de aanstelling en het functioneren van de bestuurder let de RvC er speciaal op dat de bestuurder handelt in overeenstemming met de normen en waarden waar 'thuis als organisatie voor staat.

Als klankbord en sparringspartner staat de RvC met advies terzijde. Dit betekent dat de bestuurder de RvC betreft bij strategiebepaling en strategische besluiten, bij belangrijke besluiten in de organisatie en bij grote (vastgoed)investeringen. De voorzitter van de RvC neemt hierin een nadrukkelijk rol op zich. Eenmaal in de vijf tot zes weken voert de voorzitter overleg met de directeur bestuurder over uiteenlopende actuele zaken binnen en buiten de organisatie. Daarnaast geeft de RvC de bestuurder gevraagd en ongevraagd advies over 'thuis. Altijd met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder als bevoegd gezag en vanuit zijn





onafhankelijke positie. Zo kan de RvC de bestuurder bijvoorbeeld wijzen op kansen voor de organisatie, voor de huurders en/of voor overige belanghebbenden.

Het MT in een adviesrol doet samen met de bestuurder de feitelijke besluitvorming. Dat betekent voor de RvC een regelmatige en directe contactlijn met het MT en de individuele leden daarvan.

Als schakel met relevante belanghebbenden vindt de RvC het van belang om naast de formeel vastgestelde rollen, verbinding te zoeken met de belanghebbenden. Immers volgens de Japanse Keiretsu-filosofie behoort een corporatie toe aan alle stakeholders. Door de verbinding te zoeken, weet de RvC wat er daadwerkelijk bij hen speelt en leeft, wat de relevante maatschappelijke ontwikkelingen zijn. Dat is belangrijk voor een goed functionerende RvC, en dat is weer in het belang van **'thuis** en in het belang van de belanghebbenden.

### 5.3 Profielschets commissaris

Om goed toezicht te kunnen uitvoeren, is het hebben van een goede RvC belangrijk. De leden moeten de juiste kennis en ervaring hebben, moeten weten wat er speelt bij de organisatie en op de hoogte zijn van de laatste lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie. De RvC moet in staat zijn om de juiste vragen te stellen. Ook vanuit wet- en regelgeving zijn er eisen gesteld aan de RvC.

In de 'Profielschets RvC-leden is vastgelegd waaraan een commissaris van **'thuis** moet voldoen. Dit is te beschouwen als 'basisprofiel'. Periodiek bekijkt de RvC of ze nog aan dit basisprofiel voldoet.

Om goed toezicht te kunnen uitvoeren, is het van belang te komen tot functieprofielen die aansluiten bij de situatie en organisatieontwikkeling van **'thuis** en de eisen die vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van toezicht worden gesteld. Het regelmatig herijken van deze profielen, bijvoorbeeld als onderdeel van de zelfevaluatie, is dan ook een voorwaarde. In de zelfevaluatie kijkt de RvC kritisch terug op zijn eigen werk en functioneren en vooruit naar de profielschets, de teamsamenstelling, de samenwerking, en het opleidingsniveau in de RvC om goed functioneren voor de toekomst te borgen.

De RvC van **'thuis** bestaat momenteel uit vijf leden: een voorzitter, een vicevoorzitter en drie leden. De RvC opereert op collegiale basis waarbij de leden aandachtsgebieden hebben. Uit de RvC zijn drie commissies geformeerd: een remuneratie- en selectiecommissie, een commissie sociaal maatschappelijk presteren en een audit- en vastgoedcommissie. De taken van deze commissies zijn vastgelegd in reglementen.

Naast het hiervoor genoemde basisprofiel, vinden wij de volgende vijf eigenschappen in het bijzonder van belang voor een lid van de RvC bij **'thuis**:

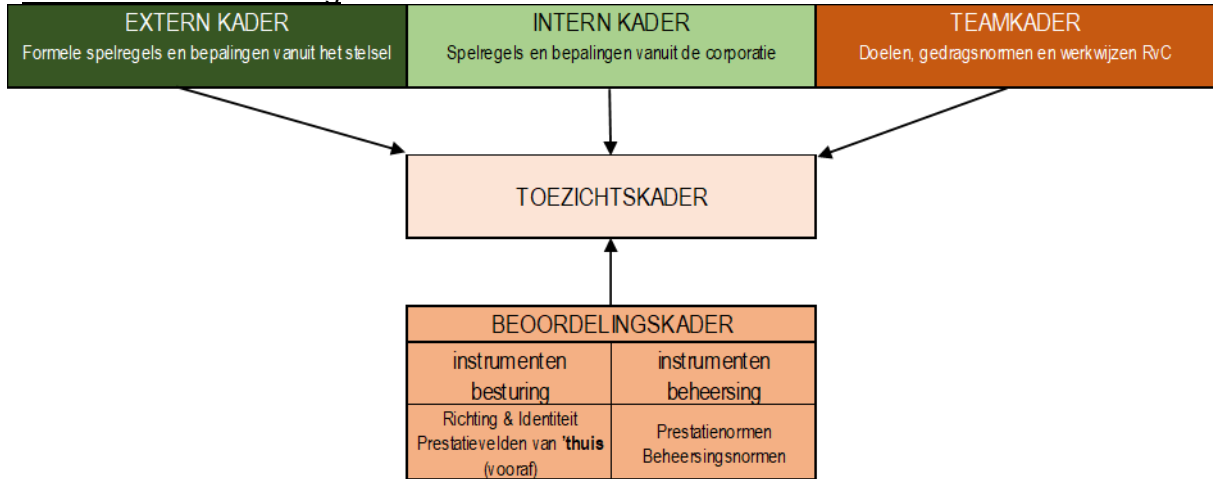
1. Gezond boerenverstand                      bewaken dat het goed blijft gaan met de organisatie;
2. Invoelend vermogen                         voor zowel de huurder, woningzoekende en de medewerker;
3. Samenwerken                                   we doen het samen en samen kom je verder;
4. Meedenken                                     er zijn als het nodig is en kennis en ervaring inbrengen;
5. Stevig     bewaken, signaleren en bijsturen als het nodig is.

**'thuis** is er tenslotte in de eerste plaats voor de verhuur van sociale woningen en mensen te helpen aan een passende woning. De RvC-leden moeten ervoor zorgen dat dit goed blijft gaan.



## 6 Bijlagen

### 6.1 Instrumentele uitwerking



TOEZICHTSKADER	TOETSINGSKADER				
	EXTERN KADER geen invloed spelregels en bepalingen vanuit het stelsel	INTERN KADER gedeelde invloed spelregels en bepalingen vanuit de corporatie	TEAMKADER volledige invloed doelen, gedragsnormen en werkwijze RvC en bestuur	BEOORDELINGSKADER	
				instrumenten besturing richting, identiteit en prestatievelden van de corporatie	instrumenten beheersing Prestatienormen waarop de raad toetst
Woningwet BTV Aedescode Governancecode 2019 Regels Aw/ILT Regels WSW Overwegwet WOR CAO WNT	Visie op toezicht en besturen Statuten Reglement RvC Bestuursreglement Commissiereglementen Profielschets RvC Profielschets Bestuurder Reglement financieel beleid en beheer Investeringsstatuut Treasurystatuut Verbindingsstatuut Compliancestatuut Bevoegdheid en/procuatiereglement	Missie & Visie Rolinvulling Informatievoorziening Werkwijze RvC / Bestuur Vergaderschema Zelfevaluatie Verantwoording & Legitimatie	Strategische doelstellingen Koersplan Meerjarenbegroting Jaarplan & Begroting Woonvisie Prestatieafspraken Toezichtsfilosofie & Toezichtsmodel	Normering: Financieel Maatschappelijk Organisatorisch Dienstverlening Investering Beheersing: Jaarverslag Tertiaalrapportages Oordeel visitatie Oordeel Aw/ILT Risicomanagement (Aedes) Benchmark Kwaliteitssysteem Rapportage accountant	

## 6.2 Toetsingskader RvC

Bestuursbesluiten die de voorafgaande goedkeuring, ontheffing of zienswijze van c.q. melding aan de Autoriteit woningcorporaties (Aw) behoeven, dient te allen tijde te worden gemeld aan de RvC alvorens deze voor te leggen aan de Aw, voor zover niet al expliciet opgenomen of voortvloeiend uit de onderstaande tabel.

Meldingsplicht raad van commissarissen

Op basis van de geldende regelgeving geldt voor de raad van commissarissen een brede meldingsplicht met betrekking tot de onderstaande zaken:

- (dreigende) schade aan het belang van de volkshuisvesting;
- onoverbrugbare meningsverschillen met het bestuur of dochtermaatschappij;
- financiële problemen bij de corporatie;
- het ontbreken van financiële middelen voor het voorzetten van verbonden ondernemingen;
- twijfel over de integriteit bij beleid of beheer bij de corporatie;
- rechtmatigheidskwesties.

	Minister/Aw	RvC	Bestuur
<b>Governance Principe 1</b> leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht			
Gezamenlijke visie op besturen en toezicht		goedkeuren	opstellen goedkeuren
Compliancedocument		informer	opstellen goedkeuren
Meldregeling misstanden en integriteitsschendingen (klokkenluidersregeling)		goedkeuren	opstellen vaststellen
Gedragscode 'thuis		goedkeuren	opstellen vaststellen
Gedragskader 'thuis		informer	opstellen vaststellen

	Minister/Aw	RvC	Bestuur
<b>Governance Principe 2</b> bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af			
Ondernemingsplan (inclusief de missie & visie)		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Koersdocument inclusief portefeuillestrategie		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Meerjarenbegroting/Begroting/Jaarplan		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Bestuursreglement		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Verslaggeving jaarstukken (jaarrekening, jaarverslag, volkshuisvestingsverslag, overzicht overige verantwoordingsgegevens + accountantsverslag)	opsturen	vaststellen	opstellen goedkeuren
Déchargebesluit RvC aan het bestuur t.b.v. de jaarrekening		goedkeuren	
Klachtenreglement		informer	opstellen vaststellen
Jaarverslag Onafhankelijke Klachten Commissie		informer	opstellen vaststellen

	Minister/Aw	RvC	Bestuur
<b>Governance Principe 3</b> bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak			
Profielschets, benoeming, schorsing en ontslag bestuur	zienswijze geschiktheid	opstellen vaststellen	informereren
Bezoldigingsbeleid, bezoldiging en overige arbeidsvoorwaarden bestuur		opstellen vaststellen	informereren
Remuneratieverslag		opstellen goedkeuren	informereren
Reglement RvC inclusief de commissies		vaststellen	informereren
Governanceverslag RvC		opstellen vaststellen	informereren
Honorering RvC		opstellen vaststellen	informereren
Profielschets, benoeming, schorsing commissarissen	zienswijze geschiktheid	opstellen goedkeuren	informereren
Procedure werving en selectie RvC-leden en bestuur		goedkeuren	adviseren
Rooster van herbenoeming en aftreden		opstellen vaststellen	informereren
Introductieprogramma nieuwe commissaris		goedkeuren	opstellen
Procedure scholing RvC + bijlage opleidingsplan		opstellen vaststellen	
Zelfevaluatie RvC (jaarlijks waarvan 1x per 2 jaar onder externe begeleiding)		opdracht verstrekken	informereren
Visitatie (vanuit de branche)	opsturen	opdracht verstrekken reactie	uitvoeren reactie
Visitatie (vanuit de Aw)	uitvoeren	informereren	reactie

	Minister/Aw	RvC	Bestuur
<b>Governance Principe 4</b> bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen			
Samenwerkingsovereenkomst Huurdersraad 'thuis		informereren adviseren	opstellen i.s.m. HR
Bod (activiteitenplannen) aan de gemeente(n) in het werkgebied.		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Prestatieafspraken met gemeente(n) in het werkgebied		informereren adviseren	vaststellen i.s.m. HR en gemeente(n)
Relevante onderwerpen die aan de orde zijn geweest in de ondernemingsraad en huurdersraad		informereren	

	Minister/Aw	RvC	Bestuur
<b>Governance Principe 5</b> <b>bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten</b>			
Financieel Beheer Reglement (inclusief verandering rol van de rol van de controlfunctie)	goedkeuren	goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Treasurystatuut inclusief beleggingsstatuut (bijlage bij FBR)		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Investeringsstatuut inclusief bijlage toetsingskader (bijlage bij FBR)		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Verbindingenstatuut (bijlage bij FBR)		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Financieringsstrategie		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Aanbestedingsbeleid/Inkoopbeleid		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen
Controlejaarplan/ Risicobeheersingssysteem		informer adviseren	opstellen vaststellen
Benoeming, ontslag, opdrachtverlening tot en bezoldiging werkzaamheden accountant		opdracht verstrekken	adviseren
Toezicht op accountant - accountantsprotocol (taak AC)		toezicht houden	adviseren
Beoordeling externe accountant (taak AC)		toezicht houden	adviseren
Intern controle plan		informer adviseren	opstellen vaststellen
Bevoegdhedenregeling/Procuratieregeling		goedkeuren vooraf	opstellen vaststellen



	Minister/Aw	RvC	Bestuur
<b>Overige (statuten 'thuis, reglement RvC, bestuursreglement)</b>			
Statuten en statutenwijziging	goedkeuren	goedkeuren vooraf	opstellen goedkeuren
Benoemen, schorsen, ontslaan controller		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Benoemen, schorsen, ontslaan bestuurssecretaris		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Overdracht of overgang van de onderneming (of overwegend deel daarvan) aan een derde		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Verzoek tot ontslag commissarissen aan Ondernemingskamer		goedkeuren vooraf	adviseren
Nevenfunctie commissaris		goedkeuren vooraf	adviseren
Aangaan, wijzigen of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersoon of vennootschap		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Gelijktijdige beëindiging (of binnen kort tijdsbestek) van arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden van aanmerkelijk aantal werknemers		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Het aangaan van een fusie of splitsing	goedkeuren		
Ontbinding toegelaten instelling		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Aangifte van faillissement en aanvraag surseance van betaling		goedkeuren vooraf	goedkeuren
(Dreigende) afwijking groter dan 5% op de organisatiebegroting		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Investeringen nieuwbouw en transformatie		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Investeringen vastgoed met een afwijking groter dan 5% op het initiatiefvoorstel		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Investeringen renovatie of groot onderhoud - indien de investering meer dan € 40.000,- inclusief btw per woning - of de totale investering meer dan € 3 mln. exclusief btw bedraagt		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Afwijking groter dan 5% op de exploitatiekosten planmatig onderhoud van het totaalbudget voor planmatig onderhoud		goedkeuren vooraf	goedkeuren
Eindevaluaties vastgoedprojecten		informer adviseren	goedkeuren
Pre-initiatieven vastgoedprojecten		informer adviseren	goedkeuren
Programmawijzigingen tussen verschillende vastgoedfasen		informer adviseren	goedkeuren
Uitvoeren van (voorgenomen) niet daeb werkzaamheden	goedkeuren	goedkeuren vooraf	goedkeuren
Verkoop van onroerende zaken (complexgewijze verkoop, woningen en maatschappelijke vastgoed).	goedkeuren	goedkeuren vooraf	goedkeuren
Aankoop van onroerende zaken (woningen en maatschappelijk vastgoed)		goedkeuren vooraf	goedkeuren

Uitbreiden van het werkgebied in de grensregio en/of in Nederland	zienswijze	goedkeuren vooraf	goedkeuren
Het verlenen van ontheffing voor toekenning van eigen of vreemd vermogen dan wel garanties aan een verbonden onderneming	goedkeuren	goedkeuren vooraf	goedkeuren
Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen		verantw. achteraf	goedkeuren
tertiaalrapportages - opbrengsten (huur en overig) - exploitatiekosten (DO) - overige afwijkingen		verantw. achteraf	opstellen



### 6.3 Ratio's

Tabel 1 Berekende IRR van verschillende typen nieuwbouw (juli 2021)

Huurprijsklasse		€415	€530	€595	€630	€675	€750
WWS-punten		< 130	130 - 145	145 - 160	160 - 185	185 - 195	≥ 195
GBO indicatie		30 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	60 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	90 m <sup>2</sup>	105 m <sup>2</sup>
Aantal slpk		0	0/1	1/2	2	3	≥ 3
Uitvoering		MGW	MGW	MGW EGW	MGW EGW	MGW EGW	EGW
Kosten	MGW	€ 165.000	€ 242.000	€ 247.500	€ 258.500	€ 275.000	
	EGW			€ 231.000	€ 242.000	€ 253.000	€ 269.500
IRR	MGW	0,47%	0,27%	0,86%	1,06%	1,24%	
	EGW			0,82%	1,00%	1,25%	1,63%
Investing NOM	MGW		€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	
	EGW			€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
IRR NOM	MGW	nvt	0,26%	0,87%	1,16%	1,40%	
	EGW			1,06%	1,41%	1,75%	2,15%
Vermindering verhuurdersheffing	MGW	0,98%	0,57%	1,18%	1,38%	nvt	nvt
	EGW			1,20%	1,37%	nvt	
NOM + vermindering verhuurdersheffing	MGW	nvt	0,56%	1,18%	1,47%	nvt	nvt
	EGW			1,43%	1,79%	nvt	

Tabel 2 IRR vereiste naar huurprijsklasse

Huurprijsklasse		€415	€530	€595	€630	€675	€750	> €750
WWS-punten		< 130	130 - 145	145 - 160	160 - 185	185 - 195	≥ 195	
GBO indicatie		30 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	60 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	90 m <sup>2</sup>	105 m <sup>2</sup>	
Aantal slpk		0	0/1	1/2	2	3	≥ 3	
IRR NOM	MGW	nvt	0,56%	1,18%	1,47%	1,40%		3,50%
	EGW			1,43%	1,79%	1,75%	2,15%	3,50%
IRR niet NOM	MGW	0,98%	0,57%	1,18%	1,38%	1,24%		3,50%
	EGW			1,20%	1,37%	1,25%	1,63%	3,50%

Ratio	Norm DAEB	Norm niet-DAEB	Norm TI
ICR	≥ 1,4	≥ 1,8	≥ 1,4
LTV	≤ 85%	≤ 75%	≤ 85%
Solvabiliteit	≥ 15%	≥ 40%	≥ 15%
Dekkingsratio	≤ 70%	≤ 70%	≤ 70%





#### 6.4 Maatschappelijk afwegingskader

Maatschappelijk kader	-	0	+	++
Gemengde wijken/ buurten (betreft totale bezit in buurt, dus niet alleen van 'thuis)	Toename zelfde huurprijsklasse en type in buurt met veel sociaal voorraad (> 40%)	Diversiteit (typen, huurprijsklasse) woningvoorraad in buurt blijft op zelfde pijl	Diversiteit (typen, huurprijsklasse) woningvoorraad in de buurt neemt toe	In buurt < 20% sociale voorraad
Prestatieafspraken	Strijdig met afspraken	Locatie afgesproken, maar minder woningen dan afgesproken	Conform afspraken	Aanvullend op afspraken
Betaalbaarheid	50% of meer >2e aftoppingsgrens	Tussen 50% en 80% < 2e aftoppingsgrens	80% < 2e aftoppingsgrens	80% < 1e aftoppingsgrens
Duurzaamheid	Bouwbesluit	+ 1 extra (denk aan principes TNS; b.v. NOM of circulair of klimaatadaptief)	2 extra's (denk aan principes TNS; b.v. NOM of circulair of klimaatadaptief)	3 extra's (denk aan principes TNS; b.v. NOM of circulair of klimaatadaptief)



## 6.5 Investerings

1. Het project moet passen binnen het ondernemingsplan, portefeuilleplan, de gebiedsvisie en complexstrategie
2. Het project past binnen de prestatieafspraken
3. Het project voldoet aan eventueel overige afspraken met de gemeente(n)
4. Het project voldoet aan (eventuele) afspraken met de huurders
5. Het project voldoet aan zowel de wettelijke als interne kaders
6. Na het uitvoeren van het project voldoet 'thuis nog steeds aan de financiële normen op bedrijfsniveau
7. De stichtingskosten bij nieuwbouw en aankopen in onverhuurde staat zijn lager dan de leegwaarde. De leegwaarde wordt bepaald d.m.v. taxatie
8. Aankopen in verhuurder staat worden onderbouwd via een taxatie
9. De marktwaarde in verhuurde staat bij marktconforme exploitatie i.r.t. de stichtingskosten is bij nieuwbouw en aankopen inzichtelijk gemaakt. Daarmee wordt de hoogte van het vermogenseffect bepaald
10. De maatschappelijke inzet is gekwantificeerd
11. Het rendement is gelijk aan of hoger dan de rendementseis
12. Verkopen kennen een transparant proces en prijsvorming is marktconform
13. Er is duidelijkheid of naast de wettelijke kaders en toetsingscriteria toestemming van het WSW is vereist en als dit het geval is, zijn de procedurele stappen in kaart gebracht
14. Sloop-nieuwbouw past op basis van een kwalitatieve onderbouwing beter bij de maatschappelijke doelstellingen dan renovatie (of vice versa)
15. Voor alle investeringen wordt een exit-strategie geformuleerd inclusief de financiële consequenties
16. Voor niet daeb investeringen zijn de risico's benoemd en gekwantificeerd, en de beheersmaatregelen zijn voldoende om de continuïteit en uitvoering van het project te garanderen
17. De organisatie heeft voldoende capaciteit (kennis en tijd) om het project te kunnen uitvoeren



## 6.6 Missie en visie van 'thuis

### **Missie**

Als verhuurder van sociale woningen is de missie van 'thuis een actieve bijdrage leveren aan een duurzame, toekomstbestendige samenleving waarin iedereen mee kan doen. Omdat we dit niet alleen kunnen, werken we graag samen met huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers.

### **Daarom is ons motto “samen 'thuis”**

### **Visie**

Wonen is voor Woonstichting 'thuis meer dan een dak boven je hoofd. Het is een plek om echt thuis te komen. Dit begint met een kwalitatief goede en betaalbare woning, in een omgeving die bij je past. Want goed wonen is niet voor iedereen hetzelfde.

Het aanbod van woningen is gevarieerd. Er zijn mogelijkheden voor elke fase in je leven. Voor starters, senioren, gezinnen en singles. Huren of kopen, met of juist zonder tuin. Mensen hebben hierbij hun eigen verantwoordelijkheid. Maar, lukt het even niet op eigen kracht, dan ondersteunen wij waar nodig. Daarbij werken wij intensief samen met onze maatschappelijke partners. Wij zijn ervan overtuigd dat als de basis goed is, mensen meer kansen hebben zich verder te ontplooien.

Goed wonen, gaat verder dan de woning zelf. Je voelt je pas prettig in je eigen huis als de woonomgeving dit ook is. De straat, de buurt en de wijk moeten veilig en vertrouwd zijn. Dat betekent niet alleen schoon en opgeruimd. Maar ook dat bewoners elkaar kennen en elkaar respecteren. Want prettig wonen, kan alleen als je rekening met elkaar houdt. 'thuis wil hieraan bijdragen en een stimulerende rol vervullen.

Goed wonen, moet ook op de lange termijn mogelijk blijven. Dit is voor 'thuis een belangrijke overweging om bij te dragen aan een meer duurzame samenleving. Een samenleving waarin onze ecologische voetafdruk is teruggebracht naar nul. We hebben gekozen om te werken met de aanpak van “The Natural Step”. Een praktische benadering van duurzame verandering waarmee we bij iedere stap van de verduurzaming checken of dat een positieve invloed heeft op het leven van bewoners en de planeet.

Goed wonen voor iedereen in een duurzame samenleving vraagt iets van de manier van werken als organisatie. Maar vraagt ook iets van ons als organisatie in de regio. 'thuis wil zich continue verbeteren en haar toegevoegde waarde blijven ontwikkelen. Daarom wil 'thuis een lerende organisatie zijn. Een organisatie met als uitgangspunt de kracht van samen. Samen met onze huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers zorgen voor een thuis voor iedereen.

## **samen'thuis**

