

Visie bestuur & toezicht

Woningstichting Naarden

Vastgesteld door bestuur en Raad van Toezicht op 6 oktober 2025

1. Inleiding

Woningstichting Naarden (WSN) is een kleine corporatie met een duidelijke lokale verankering. Met een hecht team beheert het circa 800 woningen. Dat betekent dat de corporatie zich dagelijks actief inzet voor goed, betaalbaar en duurzaam wonen voor mensen met een bescheiden inkomen. Vanuit het ondernemingsplan 'Prettig Wonen' handelen de medewerkers met veelvuldig klantcontact en met strakke deadlines naar een meerwaarde van tevreden klanten en een optimale bedrijfsvoering. De kernwaarden van WSN zijn betrouwbaar (doen wat je zegt), betrokken en duidelijk (zeggen wat je doet). De organisatie staat er goed voor, is financieel gezond met een goede balans van kracht en tegenkracht op elk niveau. De lokale verankering is merkbaar aan de goede relaties met de gemeente, collega corporaties, Huurdersbelang, bewonerscommissies en de individuele huurder.

Tegelijk staat WSN in het najaar van 2025 aan de vooravond van diverse belangrijke (volkshuisvestelijke) opgaven, zoals werken aan de woningnood, aan het verduurzamen van het vastgoed, rekening houdend met alle milieu- en omgevingsregels. Ook de positie en de rol van de organisatie voor de toekomst vraagt aandacht. Vanaf begin 2026 komt er een nieuwe directeur-bestuurder, vanwege de pensioengerechtigde leeftijd van de huidige bestuurder, die aan de slag gaat met deze context. Om klaar te staan voor een nieuwe periode van deze corporatie is besloten om een update te geven aan de toezichtvisie uit 2020. Het startpunt van deze nieuwe visie op bestuur & toezicht is de bestaande toezichtvisie, de profielschets voor de nieuwe bestuurder én de nieuwe Governancecode Woningcorporaties 2025.

Bestuur en RvC hebben de nieuwe Governancecode Woningcorporaties 2025 met externe begeleiding op de hand genomen. Deze code is opgesteld aan de hand van vijf principes die een bijdrage moeten leveren aan goed bestuur en goed toezicht, zodat de volkshuisvesting in het algemeen en de (toekomstige) huurders in het bijzonder gediend worden. De governancecode is met opzet geschreven rondom principes. Het zijn dus geen regels die je met elkaar kunt afvinken, maar principes die invulling behoeven, zodat de governance én de hele organisatie zich kan gedragen zoals dat met elkaar is afgesproken.

Deze afspraken zijn tot stand gekomen in de permanente samenwerking met een update in een geleide workshop, waarbij elke commissaris en de bestuurder zich voorbereid heeft op een element van de governancecode. De dialoog in de workshop is gevoerd in aanwezigheid van de beide managers, zodat de visie van verschillende kanten is belicht en breed wordt ervaren. De visie geeft meer invulling aan de governance dan alleen een verantwoording over de doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering. Het gaat ook over integer handelen, zich verantwoorden over de gouvernante en transparant communiceren over de keuzes. Het bestuur en de RvC willen deze visie vertalen naar het handelen en hierin voorleven, ook als sommige zaken niet expliciet benoemd zijn. De medewerkers van WSN dragen hier evengoed aan bij en zijn hierop ook aanspreekbaar.

Voorop staat dat WSN zich conformeert aan de Governancecode Woningcorporaties 2025. Deze code is een eis voor het lidmaatschap van de Aedes en VTW, de koepelorganisaties waar WSN lid van is. De belangrijkste doelen van de Governancecode zijn:

- Het integer, maatschappelijk verantwoord, doelmatig en efficiënt vormgeven van bestuur en toezicht;
- Het verschaffen van een kader van normen en waarden aan bestuur en RvC, waarmee zij zowel hun eigen handelen als het handelen van de corporatie kunnen afwegen en beoordelen;
- Het bijdragen aan het vertrouwen van de belanghebbenden (van huurders, medewerkers en andere organisaties).

2. Visie op bestuur & toezicht

2.1 Introductie op de visie

Zoals beschreven in het Burgerlijk Wetboek en in de Woningwet bestuurt de directeur-bestuurder de corporatie, behoudens beperkingen in de statuten. In diezelfde wetgeving staat ook dat de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt op het beleid van dit bestuur en op de algemene gang van zaken bij WSN en daaraan verbonden rechtspersonen. De RvC staat naast de bestuurder en heeft hierbij drie taken namelijk:

- Toezichthouden op het beleid en op de algemene gang van zaken bij WSN, en het goedkeuren van besluiten van het bestuur;
- Gevraagd en ongevraagd adviseren aan de bestuurder;
- Werkgever zijn voor de bestuurder, in de brede zin van het woord.

De bestuurder en de RvC werken intensief samen, allereerst op basis van de statuten en de reglementen van de stichting. Daarnaast werken zij samen vanuit een principe van balans in kracht en tegenkracht. Die balans noemen we goede governance. In de onderstaande 6 paragrafen wordt de goede governance bij WSN nader uitgewerkt. Eerst beschrijven we HOE het bestuur en de RvC hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden willen invullen. In principe is de HOE vraag een overkoepelend mechanisme over alle inhoudelijke taken en de rollen die we daarna (concreet) beschrijven.

De nadruk in dit visiedocument ligt op de specifieke, typische WSN-aspecten. De lezer krijgt zodoende alleen een volledig beeld op het besturen en het toezichthouden (bij WSN) door deze visie op bestuur & toezicht te lezen in samenhang met de governancecode 2025.

2.2 HOE – met welke kenmerken – bestuurt de bestuurder en houdt de RvC toezicht?

Onze corporatie vervult een maatschappelijke taak, waarvoor we onze middelen inzetten en waarop we op een maatschappelijke manier toezicht houden. Dat brengt een bijzondere verantwoordelijkheid met zich mee. In onze rol als bestuurder en als toezichthouder willen we waarborgen dat de maatschappelijke meerwaarde steeds voorop blijft staan in besluitvorming, strategie en uitvoering. Bestuur en toezicht gaan daarom verder dan alleen bedrijfsmatig in control te willen zijn; het gaat ook over normen en waarden zoals, maatschappelijke legitimiteit, integriteit, transparantie en de mate waarin wij als organisatie echt bijdragen aan het oplossen van urgente woonvraagstukken.

Het bestuur en de toezichthouder willen bijdragen aan een cultuur van reflectie, openheid en maatschappelijke verantwoording. Goede governance begint bij het scherp houden van de maatschappelijke taak, het stellen van de juiste vragen en het voorleven en bewaken van het moreel kompas van de organisatie. De RvC draagt hieraan bij door actief deel te nemen aan personeelsbijeenkomsten en overleg met medezeggenschap/huurdersbelang. Hiermee toont de RvC zijn commitment (en trots) op WSN. Op verzoek van de bestuurder kunnen RvC-leden ook deelnemen aan externe bijeenkomsten.

En dit doen we, met een open houding, in dialoog en interactie met (toekomstige) huurders, huurdersbelang, bewonerscommissies, medewerkers, collega corporaties, gemeente en andere belanghebbenden. Onze interactie begint altijd met luisteren en toelichten.

Ons uitgangspunt in de balans van de goede governance is dat het bestuur zorgdraagt om de RvC mee te nemen in het proces van de relevante vraagstukken, vóórdat het moment van besluitvorming (goedkeuring) komt. De RvC is zich bewust dat het toezicht houdt op alles wat WSN aangaat, maar in principe niet wordt betrokken in de uitvoering van de taken. Hierbij hoort de nuancering dat de RvC meer dan normaal wordt betrokken bij de operationele zaken, vanwege de geringe omvang van WSN ten opzichte van de meeste corporaties in Nederland. Ook vanwege deze kleine schaal van WSN heeft de RvC meer dan normaal een enthousiasmerende en stimulerende rol naar de bestuurder, de medewerkers, de huurders en andere belanghebbenden.

Als houvast voor de rolverdeling tussen het bestuur en het toezicht gebruiken we:

- Het werkwoord: **WILLEN**
Het bestuur draagt de ambitie van de corporatie en geeft met haar wilsuiting de richting aan.
- Het werkwoord: **VINDEN**
De RvC beoordeelt de ambitie plus de geleverde prestaties en vindt daar wat van. De RvC gaat dus niet 'op de stoel van de bestuurder zitten' om voorstellen te doen over de ambitie (of hoe de prestaties kunnen verbeteren).

De RvC-leden zijn zich bewust dat de 'korte lijntjes' en de open houding, zoals hierboven beschreven, met zich meebrengen dat de reacties van individuele RvC-leden (op de verkregen informatie) veel impact kunnen hebben. De organisatie van WSN kan de RvC hierbij helpen door na te denken welke vragen zij stellen aan de RvC en wat zij vervolgens verwachten van de RvC.

2.3 WSN handelt volgens de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

Het bestuur en de raad van commissarissen van WSN zien het als hun kernverantwoordelijkheid om toe te zien op de maatschappelijke opdracht van de corporatie: het zorgen voor goed, betaalbaar en passend wonen voor mensen die daar zelf niet of moeilijk in kunnen voorzien. De maatschappelijke opdracht is verbonden aan thema's als betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid. Wij noemen dit het 'maatschappelijk ondernemerschap'. Deze opdracht vormt het fundament van deze visie.

De keuzes die (de bestuurder van) WSN maakt – over investeringen, nieuwbouw, renovatie of samenwerking – worden altijd getoetst aan de vraag: Dragen we hiermee bij aan onze kernverantwoordelijkheid voor onze doelgroepen?

In ons toezicht toetsen wij vraagstukken van de maatschappelijke opdracht aan:

- De stem van de (toekomstige) huurder, en in bredere zin: de stem van de (lokale) samenleving.
- De samenwerking met de maatschappelijke partners, in het besef dat we de kernverantwoordelijkheid (de volkshuisvestelijke opgave) niet alleen kunnen dragen. Ook als kleine corporatie dragen we bij met de diverse middelen die we hebben.
- Een toekomstbestendige koers, waarbij korte termijn resultaten in balans zijn met lange termijn maatschappelijke waarde.
- Een beheerste en verantwoorde risicohouding, passend bij de maatschappelijke aard van onze middelen, maatschappelijk opdracht en de verwachtingen van de samenleving.

WSN werkt met een sociaal veilige werkcultuur en streeft hierbij naar een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand. Gegeven de omstandigheden van een kleine corporatie en een moeilijke arbeidsmarkt realiseren we ons dat het niet altijd lukt om medewerkers te vinden die generalistisch, multidisciplinair kunnen werken, rekening houdend met de gewenste diversiteit.

2.4 Bestuur en RvC van WSN zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Het bestuur is aanspreekbaar op de strategische doelen (vanuit onze kernverantwoordelijkheid) en op de bereikte resultaten. Hier actief verantwoording over afleggen betekent dat WSN de gestelde doelen en bereikte resultaten actief en transparant communiceert, zodat er reactie op kan komen. Bij deze communicatie hoort het proces om daar te komen, de gemaakte afwegingen en de mogelijke belemmeringen om resultaten te behalen. De RvC houdt toezicht op de strategische doelen en op de prestaties van WSN en is aanspreekbaar dat zij dit toezicht goed uitvoeren.

Dit alles doet WSN in woord en beeld in de (vereiste) koersplannen, jaarverslagen, rapportages en publicaties. We bieden alle informatie en (re)actiemogelijkheden aan op de website van WSN. Ook het indienen van klachten bij de Commissie Governancecode Woningcorporaties, op een manier zoals beschreven in 2.2 over de HOE vraag.

WSN organiseert elke vier jaar een externe visitatie, als ook jaarlijks een zelfevaluatie van de RvC. Dit zijn belangrijke ijk- en reflectie momenten, zowel voor onze governance, als voor de interactie met de belanghebbenden. We communiceren helder in wat we met deze momenten doen, bijvoorbeeld hoe we de uitkomsten meenemen in de strategie. Daarbij maken bestuur en RvC afwegingen tussen de verschillende aspecten, zoals bij de kernverantwoordelijkheden beschreven. Hier communiceert het bestuur transparant over.

Om aanspreekbaar te zijn vinden we dat je zichtbaar en benaderbaar moet zijn, en dat betekent onder andere op specifieke momenten ook fysiek aanwezig en bewust in dialoog. De verschillende onderdelen van de WSN-organisatie werken daarin samen, elk in hun eigen rol: de medewerkers (laagdrempelig), managers (aansturend, inspirerend en knopen doorhakken), bestuurder (koers bepalen en eindverantwoordelijk) en RvC-leden (toezicht en adviserend aan- & sparren met- het bestuur).

2.5 Bestuur en RvC van WSN zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

De Governancecode Woningcorporatie 2025 hecht veel belang aan de geschiktheid van de personen in hun functie als bestuurder en toezichthouder. Bestuur en RvC delen dit en voegen hieraan toe dat je altijd oog moet houden voor de omstandigheden van WSN, in het werkveld als ook in de combinatie van de karakters.

Zoals beschreven staan we in het najaar van 2025 aan de vooravond van diverse belangrijke (volkshuisvestelijke) opgaven én we gaan over naar een nieuwe bestuurder. Deze visie is zodoende niet in beton gegoten, maar een leidraad, waarbij WSN werkt volgens onze normen en waarden. Soms maken we daarom gebruik van de afspraak uit de governancecode: Pas toe of leg uit! Als we - vanuit onze geschiktheid - menen dat we andere keuzes maken dan leggen we dat openbaar uit en documenteren we onze afwegingen hierbij. Hierop zijn wij ook aanspreekbaar.

Bij de WSN leggen wij, naast de elementen uit de governancecode, de nadruk op de geschiktheid dat:

- WSN een goed niveau van de benodigde kennis en deskundigheid op de verschillende terreinen heeft, relevant voor WSN.
- Het bestuur en de RvC-leden een onafhankelijke denkwijze en het kritisch vermogen hebben in combinatie met meer “zachte” vaardigheden, zoals luisteren en samenwerken.
- De eigenheid, qua stijl en kennis, van de afzonderlijke RvC-leden voldoende ontwikkeld is, en dat bestuur en RvC-leden tegelijk ook goed samenwerken en een team vormen.
- Er permanente aandacht van bestuurder en RvC-leden is voor eigen ontwikkeling (individueel en als team).
- Het bestuur en de RvC-leden een uitstraling hebben en het voorbeeld geven (in het handelen), waaronder die van integriteit.
- De diversiteit en de inclusiviteit zo optimaal mogelijk zijn, binnen de governance en bij voorkeur ook binnen het personeelsbestand.
- De RvC in een goed samenspel acteert met het bestuur en in contacten met MT, medezeggenschap, huurdersvertegenwoordiging en externe belanghebbenden.

Het beoogde resultaat van de wederzijdse geschiktheid is dat er een gezonde balans is van kracht & tegenkracht, die maakt dat de beeldvorming – beoordeling – besluitvorming over de vele vraagstukken zo goed als mogelijk tot stand komt. Als voorbeeld hierbij wordt de profielschets voor bestuur en RvC besproken met het managementteam, medewerkersvertegenwoordiging en huurdersbelang. Zo worden de managers ook betrokken bij de voorbereiding op het functioneringsgesprek van de bestuurder.

De RvC heeft bewust gekozen te werken met maar één commissie (de remuneratiecommissie) en met 4 RvC-leden, zodat de hele RvC ‘dicht op de bal zit’. Incidenteel organiseert de RvC externe deskundigheid voor specifieke vraagstukken.

2.6 Bestuur en RvC van WSN gaan in dialoog met belanghebbende partijen

WSN erkent dat goed bestuur & toezicht niet op zichzelf staan maar in verbinding moet worden vormgegeven. De dialoog met belanghebbenden waaronder huurders, gemeenten, maatschappelijke organisaties en andere partners is daarom een essentieel onderdeel van ons handelen. Uit de laatste visitatie heeft WSN geleerd dat Huurdersbelang nog beter/eerder betrokken moet worden. Tegelijk ervaart WSN als valkuil sommigen ‘goed handelen soms niet goed genoeg vinden’. WSN wil zodoende ook leren om (soms moeilijke) keuzes te maken bij de inzet van de middelen. Niet alles kan perfect en dat willen we ook open communiceren.

Het bestuur en de medewerkers zien deze dialoog als een kans om de maatschappelijke opdracht waar wij voor staan, samen met anderen beter te begrijpen en vorm te geven. Door actief, transparant en oprecht het gesprek aan te gaan, versterken wij het wederzijds vertrouwen, vergroten we het draagvlak van onze keuzes en kunnen we beter inspelen op de behoeften in onze buurten en complexen.

Dit betekent dat:

- De WSN-organisatie tijdig en structureel in gesprek gaat met belanghebbenden over beleidsontwikkelingen, strategische keuzes en maatschappelijke effecten.
- De WSN-organisatie Huurdersbelang en de bewonerscommissies ondersteunt om te komen tot professionele huurdersorganisaties.

- De WSN-organisatie luistert naar andere perspectieven en maakt daar serieus werk van, ook als dit leidt tot aanpassing van onze koers.
- De WSN-organisatie helder communiceert over wat we met de input doen en waar onze afwegingen vandaan komen.
- De WSN-organisatie ziet de belanghebbenden als mede-eigenaren van het maatschappelijk vraagstuk van goed- en betaalbaar- wonen.
- De bestuurder legt verantwoording af aan de RvC over de dialoog en de omgang met belanghebbenden, inclusief hun participatie en invloed.
- De RvC houdt actief toezicht op deze dialoog en de omgang van de WSN-organisatie met de belanghebbenden, zoals hierboven beschreven. Daarvoor onderhoudt de RvC ook directe contacten met belanghebbenden.
- De RvC zoekt, vaker dan in de afgelopen jaren, contact met collega toezichthouders om informatie en ervaringen te delen. Zo worden ze ook direct (meer) betrokken bij de prestatieafspraken van de corporaties met de gemeente.

2.7 Bestuur en RvC van WSN beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

De bepalingen uit de governancecode over het risicomanagement dienen onverkort als basis voor de visie op besturen en toezichthouden. Hierbij geven wij de volgende, specifiek invulling:

- Het bestuur brengt risico's in kaart en formuleert praktische beheersmaatregelen die passen bij de omvang van de organisatie. De RvC houdt toezicht op het inzichtelijk maken van de risico's en de beheersing daarvan. Het Bestuur verschaft de RvC alle relevante informatie hiervoor.
- Het bestuur stelt als toetsingskader hiertoe een treasury- en een investeringsstatuut op die door de RvC worden goedgekeurd. Voor de beoordeling van daarin benoemde risico's worden risicokaarten gehanteerd die door de bestuurder actueel worden gehouden. Deze risicokaarten worden periodiek met de RvC besproken.
- Over dit risicomanagement verantwoordt de bestuurder zich in het jaarverslag. Daarbij gaat het in ieder geval over professioneel opdrachtgeverschap, het sluiten van contracten en grote transacties met derden. In het inkoopbeleid dat daaraan ten grondslag ligt wordt uiteengezet hoe WSN omgaat met de gehanteerd uitgangspunten als gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.
- De RvC houdt de bovenstaande zaken scherp door risicomanagement jaarlijks te agenderen, bijvoorbeeld over aspecten van:
 - Het scheiden van strategische-, tactische- en operationele risico's;
 - Het bespreken van het inkoopbeleid;
 - Het agenderen van de zogenaamde onzichtbare risico's (klimaat, cybersecurity etc.);
 - Het bespreken van de risicobereidheid van bestuur en het toezicht.
- RvC en bestuur benoemen het belang van integriteit (standaard agendapunt), loyaliteit en motivatie en stimuleren dit door voorbeeldgedrag, zoals al eerder beschreven.
- Met het oog op de gewenste onafhankelijkheid conformeert WSN zich aan de bepaling dat de accountant voor maximaal twee keer vijf jaar kan worden benoemd. De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant. Onderdeel daarvan is een (jaarlijks) gesprek met de accountant zonder aanwezigheid van de bestuurder. Eens in de vijf jaar beoordeelt de RvC het functioneren van de accountant en bespreekt die beoordeling met het bestuur. De belangrijkste conclusies van die beoordeling worden opgenomen in het verslag van de RvC dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag. Het bestuur zorgt dat de accountant kennis kan nemen van uitgevoerde interne controles.