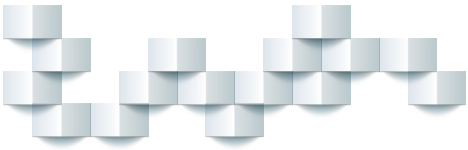
GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES 2020

COLOFON

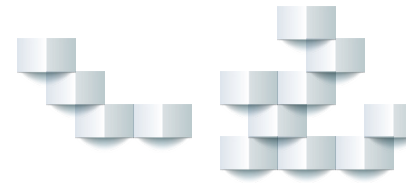
De *Governancecode woningcorporaties 2020* is een uitgave van Aedes vereniging van woningcorporaties en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

© 2019 Aedes/VTW

Vormgeving en druk:
platform P, Rotterdam
platformp.nl



GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES 2020



GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES 2020

Woningcorporaties staan voor goed, betaalbaar en veilig wonen. Lang niet alle mensen vinden gemakkelijk een huis dat goed bij hen past en dat voor hen betaalbaar is. Daar kunnen allerlei redenen voor zijn. Om ervoor te zorgen dat zij toch goed kunnen wonen, zijn er woningcorporaties in Nederland.

Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen: private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren. De *Governancecode woningcorporaties 2020* geeft richting aan de wijze waarop bestuur en raad van commissarissen (RvC) functioneren en waarbij de principes en bepalingen van de code doorwerken in de gehele corporatie. Daarnaast gaat de Governancecode in op de manier waarop bestuur en raad van commissarissen verantwoording afleggen over hun resultaten.

De code kent de volgende vijf principes:

PRINCIPE 1

Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur is hiervoor eindverantwoordelijk en de RvC ziet hier op toe. Zij vervullen daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de hele sector.

PRINCIPE 2

Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, en ook over de gemaakte strategische keuzes. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.

PRINCIPE 3

Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daarbij een zodanige samenstelling van bestuur en RvC dat de leden elkaar aanvullen en scherp houden.

PRINCIPE 4

Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

De maatschappelijke doelen van de corporatie worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen in de lokale netwerken en staan open voor feedback en discussie over de keuzes die zij maken over de inzet van maatschappelijke middelen.

PRINCIPE 5

Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

VOORWOORD

Voor u ligt de *Governancecode woningcorporaties 2020*. In deze herziene versie laten wij als sector zien waar woningcorporaties voor staan. Onze leden zetten zich iedere dag met veel enthousiasme in voor het realiseren van goede huisvesting in prettige buurten. Voor de manier waarop wij dit doen hebben we vijf gezamenlijke principes geformuleerd, nader uitgewerkt in een aantal bepalingen. Dit stellen wij centraal in ons handelen en hierop zijn we ook aanspreekbaar.

Het uitgangspunt bij alles wat we doen, zijn en blijven onze (toekomstige) huurders. We willen hen zo goed mogelijk ten dienste zijn en wij doen dat samen met allerlei andere partijen. Hierbij nemen wij onze eigen verantwoordelijkheid. Om zo veel mogelijk mensen te helpen. Onze belanghouders en de bredere maatschappij moeten er op kunnen vertrouwen dat wij op een doeltreffende, doelmatige en transparante manier werken. Deze Governancecode helpt ons daarbij. De afgelopen jaren hebben wij vanuit beide verenigingen en vanuit belanghouders gehoord en ervaren dat de Governancecode uit 2015 heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van bestuur en toezicht en de onderlinge wisselwerking. Er is in algemene zin sprake van een meer open cultuur, leden doen meer aan zelfreflectie en delen meer dilemma's met elkaar.

Door naar deze principes te handelen willen we het vertrouwen van de maatschappij in corporaties versterken. Daardoor kunnen we beter werken, voor onze huurders, de mensen waarvoor we het doen.

21 november 2019

Marnix Norder voorzitter Aedes
Guido van Woerkom voorzitter VTW

INHOUD

Preambule 8

Principe 1
Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht 13

Principe 2
Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af 15

Principe 3
Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar 18

Principe 4
Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen 27

Principe 5
Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten 29

Bijlage
Geconsulteerde personen en organisaties 32

PREAMBULE

De woningcorporatiesector

Een huis is voor mensen een randvoorwaarde om volwaardig deel te kunnen nemen aan de samenleving. Een huis met een woonomgeving waarin mensen zich thuis voelen, biedt hen een eigen plek, rust, veiligheid en een gevoel van eigenwaarde. Dat is de basis om hun leven vorm te geven en voor de toekomst van hun kinderen. Wij vinden dat alle Nederlanders daar recht op hebben. Maar lang niet alle huishoudens vinden gemakkelijk een huis dat goed bij hen past en dat voor hen betaalbaar is. Daar kunnen allerlei redenen voor zijn. Daarom zijn er woningcorporaties.

Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen, dat wil zeggen private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren. Het realiseren van de maatschappelijke doelen staat voorop, met de financiële continuïteit van de organisatie als randvoorwaarde. Corporaties bepalen hun doelen op basis van legitieme criteria[1] en richten hun organisatie efficiënt, sober en kosteneffectief in zodat huurders met de laagste inkomens een zo laag mogelijke huurlast hebben.

Woningcorporaties zijn zelf verantwoordelijk voor de manier waarop de maatschappelijke prestaties worden gerealiseerd. De prestaties komen in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) de bewoners, en secundair de gemeenten tot stand. Daarbij hebben zij ook oog voor andere belanghebbende partijen in het lokale netwerk.

Voor woningcorporaties bestaat een uitgebreid wettelijk kader. In de Woningwet is vastgelegd waaraan de corporaties moeten voldoen. Dit volstaat volgens ons niet, omdat wij intrinsiek op het gebied van governance ook eigen waarden en normen hebben. Aanvullend de wet geeft de *Governancecode woningcorporaties 2020* richting aan de wijze waarop bestuur en RvC van een woningcorporatie functioneren en de manier waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten.

1 Hierbij gaat het om:
   a. Meerwaarde, en betreft outcome/effect, doelstelling en beleid. De corporatie geeft met deze aspecten aan wat ze voor wie betekent.
   b. Verankering, en betreft waarden, structuur en wet- en regelgeving. De corporatie geeft met deze aspecten aan hoe ze maatschappelijk verankerd is, dat wil zeggen wie zij ziet als haar 'eigenaar' en wie op welke wijze 'recht' heeft op beïnvloeding van het bestuur en beleid van de corporatie.
   c. Uitvoering, en betreft samenwerking, houding en gedrag en bedrijfsvoering. De corporatie geeft met deze aspecten aan hoe ze de verbinding met (partners in) de samenleving heeft georganiseerd in de uitvoeringspraktijk, in haar bedrijfsprocessen met klant- en buurtcontacten en in de ketens en netwerken binnen en buiten het domein van wonen.

Professioneel bestuur en adequaat intern toezicht vormen de basis van een goed functionerende corporatie. Morele principes en een aantal harde afspraken zijn daarbij essentieel.

De code richt zich niet alleen op bestuurders en commissarissen, maar impliciet op medewerkers van corporaties. Goed bestuur is immers ook een kwestie van gedrag en cultuur binnen de organisatie. Medewerkers op alle niveaus van de organisatie worden geacht een bijdrage te leveren aan het gewenste gedrag en daarmee aan de gewenste organisatiecultuur.

Herziening van de Governancecode

Regels voor goed bestuur en toezicht zijn sinds 2007 vastgelegd in de *Governancecode voor woningcorporaties*. Leden van Aedes vereniging van woningcorporaties en corporaties waar leden van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) toezicht houden zijn verplicht de code na te leven. In 2007 is afgesproken de code regelmatig te evalueren en zo nodig aan te passen, zoals is gebeurd in 2011 en in 2019.

De *Governancecode woningcorporaties 2020* is een herziening van de in 2015 ingrijpend vernieuwde Governancecode. Volgens Aedes en VTW en haar belangrijkste belanghouders voldoen de principes en bepalingen uit de code uit 2015 in de basis nog steeds en daarom is voor nu gekozen voor een lichte herijking. Het besef dat de kwaliteit en de transparantie van bestuur en toezicht aan hogere normen moeten voldoen staat evenwel overeind. In de code is er dan ook ruime aandacht voor cultuur en gedrag, passend bij transparante en integere organisaties.

Dit betekent dat het bestuur de gewenste cultuur nastreeft en dat de RvC hierop toeziet. Een kritische en open geest is van belang om het werk als bestuurder en commissaris te kunnen doen. Daarnaast zijn durf, onafhankelijk denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen nodig voor een gezonde cultuur waarin groepsdenken wordt vermeden. Het belang van (toekomstige) bewoners en andere direct belang-hebbenden, op de korte en lange termijn, blijft daarbij voorop staan. De gemeente heeft ook een uitdrukkelijke positie in deze code. Ook is er aandacht voor de positie van de corporatie in het lokale netwerk.

Bij de herijking van de code zijn ook aanbevelingen meegenomen uit de Corporate Governancecode en een aantal governance-onderzoeken en -ontwikkelingen. Ook de (beschikbare) uitkomsten van de evaluatie van de Woningwet hebben geleid tot aanpassing van de code. In deze uitgave zijn de relevante wettelijke bepalingen in voetnoten aangegeven.

De herziening van de Governancecode is begeleid door vertegenwoordigers van Aedes en de VTW. Voorgenomen aanpassingen zijn met een aantal belanghouders uit de sector doorgesproken. Inhoudelijke deskundigen hebben een conceptversie van de code van commentaar voorzien. In de bijlage is een overzicht van de belanghouders en deskundigen opgenomen.

Inhoud en doel van de Governancecode

De code kent vijf principes. Die vullen elkaar aan en moeten in samenhang worden bezien. Elk principe is uitgewerkt in een aantal bepalingen.

Het belang van (toekomstige) huurders of bewoners staat voorop in principe 1, waar het gaat over waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht. Vervolgens behandelt principe 2 de manier waarop bestuur en RvC aanspreekbaar zijn op resultaten. Principe 3 beschrijft de toetsstenen van geschiktheid voor bestuur en RvC en principe 4 behandelt de dialoog met (toekomstige) bewoners, gemeente en andere belanghebbende partijen in het lokale netwerk. Principe 5 ten slotte besteedt aandacht aan het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten.

De principes zijn concreet uitgewerkt in bepalingen. Hieraan dienen corporaties zich te houden. In lijn met wetgeving en om de kwaliteit en transparantie van handelen van bestuur en RvC te bevorderen is afwijking met 'leg uit' op het merendeel van de bepalingen niet mogelijk, hiervoor geldt 'pas toe'. De bepalingen waarvoor dit geldt staan in de code vet gedrukt.

Voor de overige bepalingen geldt dat corporaties daarvan kunnen afwijken als dit volgens de betreffende corporatie tot een beter resultaat leidt. Hierbij moet nog steeds in de geest van het principe gehandeld worden en moet de corporatie inzichtelijk onderbouwen en actief verantwoorden ('leg uit') waarom zij hiervan afwijkt. Over deze uitleg kan de corporatie door zowel collega's als andere belanghebbenden worden bevraagd en eventueel aangesproken (zie hierna). Indien een corporatie in een specifieke situatie twijfelt over de toepasbaarheid van 'leg uit' dan kunnen zij zich wenden tot de Commissie Governancecode Woningcorporaties. Deze commissie doet dan een uitspraak over de kwestie. Bij een aantal bepalingen wordt in noten verwezen naar voorbeelden en handreikingen die behulpzaam kunnen zijn bij de implementatie.

Ten slotte heeft de code als doel bij te dragen aan transparantie van de corporatiesector waardoor het voor belanghebbenden en de samenleving inzichtelijker wordt hoe woningcorporaties met het maatschappelijk bestemd vermogen omgaan. Dit verstevigt de legitimatie van corporaties. Bij de code is uitgegaan van de rechtsvorm stichting. Een beperkt aantal corporaties heeft de rechtsvorm van een vereniging.

Naleving, monitoring en handhaving

Bestuur en RvC verantwoorden zich in het jaarverslag over de manier waarop de principes van de Governancecode in het afgelopen boekjaar zijn toegepast. Iedere belanghebbende kan de corporatie daarop aanspreken en bij niet of onjuist toepassen van de code een klacht indienen bij de Commissie Governancecode Woningcorporaties. Deze commissie brengt verslag uit van haar bevindingen aan het bestuur van Aedes en dat van de VTW. Als de commissie van oordeel is dat de Governancecode wordt overtreden dan nemen de besturen van Aedes en VTW ieder afzonderlijk een besluit over mogelijke sancties die variëren van publicatie ('naming and shaming') tot in het uiterste geval ontnemen van het lidmaatschap.

Implementatie van de code
Ieder bestuur en RvC wordt geadviseerd de principes en bepalingen te 'doorleven' in een implementatiesessie, zodat voor ieder helder is wat 'goed bestuur' in 2020 bij een woningcorporatie betekent.

Deze herziene Governancecode gaat in op 1 januari 2020 en vervangt de code uit 2015 in zijn geheel. In het jaarverslag over boekjaar 2020 moet worden aangegeven op welke manier corporaties de nieuwe code is ingevoerd.

Aedes en de VTW hebben tal van praktische publicaties, modellen en handreikingen uitgebracht die corporaties helpen bij het toepassen van de code. De publicaties en goede praktijkvoorbeelden zijn op de website van beide organisaties geplaatst.
Zie de dossiers Governance op www.aedes.nl en www.vtw.nl. De publicaties zijn geen voorgeschreven handleiding, maar dienen als hulpmiddel en checklist.

PRINCIPE 1

Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur is hiervoor eindverantwoordelijk en de RvC ziet hier op toe. Zij vervullen daarbij samen een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de hele sector.

Hierbij gelden de volgende bepalingen, waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan afwijken mogelijk is als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

1.1 **Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. 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.**

1.2 Bestuur en RvC zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie: hun gedrag is van invloed op het functioneren en de reputatie van de organisatie en de hele sector. Bestuur en RvC besteden aandacht aan het intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgen voor bekendheid van de Governancecode. Voor een goede borging van de kernwaarden en Governancecode spreekt de RvC jaarlijks met een medewerkersvertegenwoordiging. Het aspect 'voorbeeldfunctie' is een belangrijk onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe bestuurders en commissarissen.

1.3 De principes en bepalingen van de code werken door in de hele corporatie. Het bestuur is ervoor verantwoordelijk dat ook medewerkers handelen volgens de waarden van de Governancecode woningcorporaties.

1.4 De corporatie onderneemt eerlijk, oprecht en transparant. Zij duldt geen belangenverstrengeling. Het bestuur zorgt voor een interne gedrags- of integriteitscode en een klokkenluidersregeling en publiceert deze op de website van de corporatie. Deze code beschrijft waarden en normen die RvC, bestuur en medewerkers in acht moeten nemen.

PRINCIPE 2

Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, en ook over de strategische keuzes die zijn gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.

Corporaties leggen over hun prestaties niet alleen verantwoording af aan bewoners maar ook aan gemeenten en andere maatschappelijke organisaties. De brede maatschappelijke verantwoordelijkheid vraagt om open en transparant bestuur en goed toezicht. Dat is een voorwaarde voor vertrouwen in de corporatiesector.

Corporaties leggen hun maatschappelijke, operationele en financiële doelen vast. Dit is de basis voor het afleggen van verantwoording, waarbij er een duidelijke rolverdeling is tussen bestuur en RvC. Het bestuur is primair verantwoordelijk voor het behalen van resultaat en de RvC legt verantwoording af over het gevoerde toezicht.

Hierbij gelden de volgende bepalingen, waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. ; Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

2.1 **De corporatie legt in haar strategische plannen vast wat zij ziet als haar maatschappelijke, operationele en financiële doelen. Het bestuur stelt deze doelen en plannen vast, de RvC keurt deze goed. De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarin de corporatie de mening betrekt van belanghebbende partijen. In volgorde van belang: de (toekomstige) bewoners, de gemeente en andere belanghebbende partijen. De corporatie is eindverantwoordelijk voor de afweging van belangen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden (zie ook principe 4).**

2.2 Het bestuur legt de wijze van besluitvorming en verantwoording over belangrijke onderwerpen en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvC, vast in een bestuursreglement, voor zover niet expliciet geregeld in de wet[2] en/of in de statuten.

2.3 In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van de corporatie. Daarbij is ook aandacht voor de doelmatigheid van de corporatie (efficiëntie) en de mate waarin de corporatie in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (continuïteit)[3]. Het jaarverslag wordt openbaar gemaakt, bijvoorbeeld op de website van de corporatie.

2.4 De corporatie verantwoordt zich actief over en is aanspreekbaar op de naleving van deze code. Bestuur en RvC verantwoorden zich in het jaarverslag over de wijze waarop de principes van de Governancecode in het afgelopen kalenderjaar zijn toegepast. Van een 'pas toe'-bepaling mag niet worden afgeweken. Als van een 'pas toe-of leg uit'-bepaling wordt afgeweken dan onderbouwt de woningcorporatie dit op een inzichtelijke manier en verantwoordt ('leg uit') zich actief waarom afwijking leidt tot een beter resultaat.

2.5 De corporatie zorgt voor een adequate, zorgvuldige en respectvolle afhandeling van klachten van belanghebbenden. Als een corporatie een lokale of regionale klachtencommissie heeft, dan is de corporatie ervoor verantwoordelijk dat deze commissie goed functioneert en onafhankelijk is.

2 Artikel 26 lid 1, 26 leden 4-5, 28 en 31 lid 1 van de Woningwet geeft dwingende bepalingen voor de wijze van besluitvorming en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvC.

3 De jaarrekening wordt volgens artikel 35 lid 3 van de Woningwet bij een stichting vastgesteld door de RvC. Deze taakverdeling wijkt daarmee niet af van wat in het huidige vennootschapsrecht geregeld is. In het vennootschapsrecht komt het begrip goedkeuren niet (meer) voor. Daar geldt dat opstelling van de jaarrekening een taak van het bestuur is en wordt ondertekend door bestuur en RvC. Vaststellen is de taak van de algemene vergadering van aandeelhouders. Bij een vereniging gebeurt de vaststelling in beginsel door de algemene vergadering of ledenraad, tenzij de statuten die bevoegdheid aan de RvC geven.

2.6 **Het bestuur brengt ten minste eenmaal per jaar verslag uit aan de RvC over de bij de corporatie ingediende klachten. In dit verslag geeft het bestuur een toelichting op de aard van de klachten[4], de mate waarin diverse klachten een gemene deler hebben en hoe de klachten zijn opgevolgd. In het jaarverslag wordt hiervan een samenvatting opgenomen.**

2.7 Als belanghebbenden klachten hebben over de manier waarop een woningcorporatie de *Governancecode woningcorporaties 2020* heeft nageleefd, kunnen zij een klacht indienen bij de Commissie Governancecode Woningcorporaties, binnen de grenzen van het reglement dat daarvoor van kracht is.

4 Het betreft de klachtenregeling als bedoeld in artikel 55b lid 3 van de Woningwet. Aedes heeft een voorbeeldregeling op de website.

PRINCIPE 3

Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde[5]. Daarbij een zodanige samenstelling van bestuur en RvC dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.

3A. Het bestuur is geschikt voor zijn taak

Het bestuur is verantwoordelijk voor het behalen van maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Het bestuur wordt benoemd door en legt verantwoording af aan de RvC. Bij de uitvoering van zijn taak laat het bestuur zich bovenal leiden door de doelstelling van de corporatie. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht.

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan afwijken mag als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

3.1 **Het bestuur is geschikt voor zijn taak in relatie tot de opgave van de corporatie, en is deskundig, competent, denkt onafhankelijk en heeft kritisch vermogen. Als het bestuur uit meerdere leden bestaat, worden de taken in het bestuur onderling verdeeld. Deze taakverdeling wordt op de website geplaatst en in het jaarverslag opgenomen.**

3.2 **De RvC is verantwoordelijk voor de werving en selectie van bestuursleden en neemt daarbij de geldende regelgeving in acht[6]. De RvC maakt daartoe een profielschets en betrekt daarbij de input van medewerkers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden.**

5 Zie bepaling 3.11
6 Woningwet artikel 25 lid 2 toets door de minister.

3.3 Bestuursleden mogen in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder geen lid zijn geweest van de RvC van de woningcorporatie. Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvC bij belet en ontstentenis van bestuurders als bedoeld in 3.29.

3.4 De RvC stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de geldende wettelijke kaders. Dit beleid, inclusief de beloning, wordt zowel in het jaarverslag als op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.

3.5 De woningcorporatie verstrekt bestuursleden onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid.

3.6 Bestuursleden zijn verantwoordelijk voor het voorkomen van belangenverstrengeling en dienen ook de schijn daarvan te vermijden. Bestuursleden mogen onder geen voorwaarde activiteiten ontplooien die in concurrentie treden met de woningcorporatie, schenkingen aannemen van de corporatie en haar relaties, of derden op kosten van de woningcorporatie voordelen verschaffen. Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode[7].

3.7 Bestuursleden melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang[8] direct aan de RvC en de overige leden van het bestuur. Daarbij geeft het bestuurslid inzicht in alle relevante informatie. De RvC doet waar nodig navraag en bepaalt vervolgens – zonder aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur – of sprake is van een tegenstrijdig belang en besluit – indien dat het geval is – hoe dit tegenstrijdig belang wordt beëindigd.

7 Aedes en de VTW hebben daarvan voorbeelden op hun website.
8 Het gaat daarbij met name om persoonlijke belangen of die uit de directe omgeving.

3.8 **De hele RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s) en rapporteert over het proces in het jaarverslag.**

3.9 **Een meerhoofdig bestuur bespreekt onderling ten minste één keer per jaar het gezamenlijk functioneren en dat van individuele leden. Hierbij wordt besproken in hoeverre men een kritische en open geest heeft en hoe in het functioneren durf, onafhankelijk denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen aan bod komt. Het bestuur deelt de uitkomsten van dit gesprek met de RvC.**

3.10 De bestuurder volgt na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen. Na het introductie-programma formuleert de bestuurder opleidingsdoelen die bijdragen aan zijn ontwikkeling, mede in relatie tot de opgave van de corporatie.

3.11 **Leden van bestuur blijven hun kennis ontwikkelen via trainingen en cursussen. Daarbij wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag. De afgesproken Permanente Educatie-systematiek is hierop van toepassing[9]. In de PE-portal van Aedes en het jaarverslag worden de in het verslagjaar behaalde PE-punten van bestuur vermeld.**

3B. De (leden van de) RvC is (zijn) geschikt voor hun taak

De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de woningcorporatie. De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur en weegt binnen zijn toezichthoudende functie zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

9 Aedes heeft dit vastgelegd in een Reglement Permanent Educatie

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

3.12 **De RvC is aanspreekbaar op zijn functioneren en stelt een reglement op waarin hij zijn werkwijze vastlegt. Dit reglement wordt op de website van de corporatie gepubliceerd.** In dit reglement geeft de RvC aan op welke onderwerpen hij toezicht houdt10. Bij deze onderwerpen hanteert de RvC een 'toetsingskader'. Dit kader wordt in samenspraak met het bestuur opgesteld en vastgesteld door de RvC[11].

3.13 **De RvC en zijn leden zijn geschikt voor hun taak, rekening houdend met de opgaven van de corporatie en algemeen geldende opvattingen over goed toezicht. De RvC is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden, opereert zowel intern als extern als één team en moet zorgen voor voldoende tegenwicht ('countervailing power') binnen de RvC als ook tussen RvC en bestuur.**

3.14 **De RvC maakt jaarlijks een verslag van de werkzaamheden dat in het jaarverslag wordt gepubliceerd. Daarin legt de RvC vast welke bepalingen[12] van de Governancecode niet werden toegepast en met welke motivering hiervan is afgeweken.**

10 De Woningwet geeft in de artikelen 26 lid 1, 26 leden 4-5, 28 (goedkeuringsbepalingen) en artikel 31 lid 1 (toezichtstaak) aan op waarop de RvC toezicht houdt.

11 Daarin kunnen bijvoorbeeld de volgende onderwerpen worden opgenomen:
- de maatschappelijke resultaten
- efficiëntie, betaalbaarheid en beschikbaarheid
- de manier waarop risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie worden ingeschat en hoe daarmee wordt omgegaan
- de manier waarop invulling wordt gegeven aan opdrachtgeverschap: hoe wordt omgegaan met het afsluiten van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden
- de kwaliteit van de interne risicobeheersing
- de financiële verslaggeving
- naleving van toepasselijke wet- en regelgeving
- naleving van de Governancecode.

12 Het gaat hier om alle 'pas toe'- of 'leg uit'-bepalingen uit de Governancecode, niet alleen de bepalingen die de RvC aangaan.

3.15 **De honorering van commissarissen valt binnen de geldende wettelijke kaders, wordt in het jaarverslag vermeld en op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.**

3.16 **Een evenwichtig samengestelde RvC betekent verscheidenheid[13]. Om dit te bevorderen stelt de RvC een profielschets op. Daarin worden eisen gesteld aan de competenties en samenstelling van de RvC. Deze eisen moeten ervoor zorgen dat de RvC naast een diverse samenstelling ook de juiste kennis en ervaring in huis heeft[14].**

3.17 **De gevolgde procedure van werving en selectie van leden van het bestuur en RvC wordt in het jaarverslag verantwoord. Vacatures worden op de website van de corporatie gepubliceerd en openbaar opengesteld via bijvoorbeeld een advertentie. De RvC kiest hierin onafhankelijk. Het bestuur heeft een adviserende rol.**

3.18 Het bestuur en de RvC zorgen voor de juiste ondersteuning van en samenwerking met de huurders(organisatie) bij hun voordracht van commissarissen als bedoeld in de Woningwet[15]. Voor de commissarissen die op voordracht van de huurdersorganisatie(s) zijn benoemd, gelden dezelfde criteria en vereisten als voor de andere commissarissen[16].

3.19 **De RvC maakt een rooster van aftreden zodat de continuïteit is gewaarborgd. Het rooster wordt gepubliceerd in het jaarverslag en op de website van de corporatie.**

13 Denk daarbij aan geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken.
14 Zoals ervaring in de volkshuisvesting, financiële kennis en ervaring, deskundigheid op het gebied van HR, bestuurlijke ervaring bij naar omvang gelijkwaardige of grotere organisaties, relevante vastgoedexpertise en juridische kennis. In de profielschets kunnen ook kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen voor diversiteit worden vastgelegd.
15 Woningwet artikel 30 leden 9-10 regelt het aantal zetels waarvoor de huurdersorganisaties voordrachten kunnen doen afhankelijk van de omvang van de raad. Zie voor de ondersteuning ook de Wet op het overleg huurders verhuurder.
16 De handreiking *De huurderscommissaris* van VTW en de Nederlandse Woonbond biedt een kader voor de profielschets, werving en selectie, de benoeming en de rol en taak van de huurderscommissaris.

3.20 **Leden van de RvC worden benoemd door de RvC voor een periode van ten hoogste vier jaar en kunnen eenmaal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd[17]. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.**

3.21 Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen[18]. Na het introductieprogramma worden opleidingsdoelen geformuleerd die bijdragen aan de ontwikkeling van de commissaris, mede in relatie tot de opgave van de corporatie.

3.22 **Leden van de RvC blijven hun kennis ontwikkelen via trainingen en cursussen. Daarbij wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag. De afgesproken Permanente Educatie-systematiek is hierop van toepassing[19]. In de PE-portal van VTW en het jaarverslag worden de in het verslagjaar behaalde PE-punten van de RvC vermeld.**

3.23 De voorzitter van de RvC zorgt ervoor of ziet er op toe dat:

a. de vergaderingen efficiënt, effectief en in een open sfeer plaatsvinden, waarin alle leden gelijkwaardig kunnen participeren en tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak
b. de RvC als team goed kan functioneren: alle leden van de RvC zijn hiervoor verantwoordelijk maar de voorzitter draagt hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid

17 Termijn is voorgeschreven in de Woningwet artikel 30 lid 4.
18 Daarbij wordt gedacht aan de volgende zaken:
- de verantwoordelijkheden van een commissaris
- de risico's die zijn verbonden aan het werk als commissaris
- algemene financiële en juridische zaken
- de financiële verslaggeving
- kennis over volkshuisvesting
- opleiding en educatie
- de Governancecode en de naleving daarvan.

19 VTW heeft dit vastgelegd in een notitie *PE-systeem commissarissen.*

c. contacten tussen de RvC en bestuur, ondernemingsraad, (vertegenwoordigers van) bewoners en andere belanghouders goed verlopen
d. commissarissen een introductie- en opleidingsprogramma volgen
e. de leden van het bestuur en RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren.

3.24 **De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van individuele leden van de RvC. Eens per twee jaar doet de RvC dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Waar nodig worden afspraken gemaakt over het functioneren en de ontwikkeling van (leden van) de raad. Hierbij wordt besproken in hoeverre men een kritische en open geest heeft, wat de invloed is van de besluiten van de RvC en hoe in het functioneren durf, onafhankelijk denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen aan bod komt. Ook de onderlinge samenwerking in de RvC en relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie[20].**

3.25 De RvC en de afzonderlijk commissarissen hebben een eigen verantwoordelijkheid (zogenaamde 'informatiehaalplicht') om ervoor te zorgen dat zij beschikken over relevante informatie van bestuur, externe accountant en/of derden (zoals het management, adviseurs, de interne auditor of controller of de externe toezichthouder). Indien nodig kan de RvC informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de woningcorporatie. Het bestuur wordt daarvan vooraf op de hoogte gesteld en kan daar desgewenst bij helpen. Ook kan de RvC aan bepaalde functionarissen en externe adviseurs vragen bij vergaderingen van de RvC aanwezig te zijn.

20 De Woningwet artikel 30 lid 11 sub b schrijft voor dat de corporatie de procedure en frequentie moet vastleggen in de statuten.

3.26 **De woningcorporatie verstrekt commissarissen onder geen beding financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. Commissarissen mogen voorts onder geen voorwaarde activiteiten ontplooien die in concurrentie treden met de woningcorporatie of andere werkzaamheden voor de corporatie buiten hun functie als toezichthouder verrichten. Als beginsel geldt dat ook de schijn moet worden vermeden.**

3.27 **Commissarissen melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de raad. Daarbij geeft de commissaris inzicht in alle relevante informatie en wordt deze vastgelegd. De RvC legt in zijn reglement vast hoe ze handelt in geval van (mogelijk) tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van bestuur, leden van de RvC en de externe accountant (zie ook bepaling 3.7).**

3.28 Iedere commissaris moet onafhankelijk en kritisch kunnen bijdragen aan het toezicht van de RvC. De RvC stelt van iedere commissaris vast of hij/zij onafhankelijk toezicht kan houden en meldt dat in het jaarlijks verslag van de RvC. Daarbij neemt de raad de bepalingen als genoemd in de Woningwet in acht[21].

3.29 **In geval van ontstentenis of belet van het bestuur[22] kan een lid van de RvC bij hoge uitzondering voor maximaal drie maanden de rol van bestuurder op zich nemen. In dat geval treedt het lid tijdelijk terug uit de RvC en neemt dus niet deel aan de besluitvorming van de RvC. Na deze periode van maximaal drie maanden kan deze persoon weer toetreden tot de RvC. Hierbij wordt dit lid niet betrokken bij de besluitvorming over zaken die zich in die betreffende drie maanden hebben voorgedaan.**

21 De Woningwet artikel 30 lid 6 geeft daarvoor de onverenigbaarheden.
22 Hieronder is te verstaan de situatie dat vanuit de werkorganisatie of door inzet van een externe geen adequate oplossing voorhanden is. Dat sluit aan bij artikel 25 lid 9 van de Woningwet, waarin staat dat de statuten voorschriften moeten bevatten over de wijze waarop, in geval van ontstentenis of belet van de bestuurders, voorlopig in het bestuur wordt voorzien.

3.30 De RvC kan subcommissies instellen ter ondersteuning van het toezicht. Daarbij geldt dat:

a. de RvC voor iedere commissie een reglement opstelt waarin rol en verantwoordelijkheden worden omschreven, evenals de samenstelling en werkwijze van de commissies
b. in het jaarverslag de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden worden vermeld
c. de RvC van iedere commissie een verslag van de overleggen ontvangt
d. de auditcommissie en de remuneratiecommissie niet worden voorgezeten door de voorzitter van de RvC.

PRINCIPE 4

Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

Woningcorporaties zorgen voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen in de lokale netwerken en staan ze open voor feedback en discussie over de keuzes voor de inzet van maatschappelijke middelen.

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt:

4.1 **Het bestuur legt vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt contact met hen. Het bestuur bekijkt periodiek of ze met alle relevante belanghebbenden in gesprek is.**

4.2 **Het bestuur voert overleg met de eigen in haar woningmarktregio werkzame huurdersorganisaties en bewonerscommissies[23]. Het overleg gaat onder meer over betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke bijdrage daarmee wordt beoogd aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid dat in de desbetreffende regio geldt.**

4.3 **Het bestuur schept randvoorwaarden om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.**

23 Woningwet artikel 43 lid 2.

4.4 Het bestuur respecteert de rol van de gemeente en huurdersorganisaties, voert daarmee overleg en maakt prestatieafspraken over de uitvoering van het in de betrokken gemeente geldende volkshuisvestingsbeleid[24].
Ook in de dagelijkse omgang met haar huurders en belanghebbenden handelt de corporatie vanuit haar maatschappelijke opdracht en voert hierin een respectvolle dialoog. De corporatie houdt rekening met de belangen van haar belanghebbenden en in het bijzonder met de wensen en behoeftes van haar huidige en toekomstige huurders en bewoners.

4.5 Overige als belanghebbend beschouwde partijen worden actief betrokken bij (de vormgeving van) het beleid van de corporatie en de te behalen maatschappelijke prestaties. Het bestuur maakt zichtbaar met wie en hoe met de belanghebbenden overleg is gevoerd en publiceert hierover op hoofdlijnen in haar jaarverslag en op haar website.

4.6 Het bestuur spreekt minimaal eenmaal per jaar met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden. Daarnaast informeert het bestuur de RvC regelmatig over de werking van lokale netwerken waarin de corporatie actief is voor het adequaat toezichthouden op de activiteiten van de corporatie in de lokale netwerken. De RvC laat zich hierover ook actief informeren om adequaat toezicht te kunnen houden.

4.7 De RvC heeft zicht op de belanghebbenden van de corporatie en onderhoudt hier contact mee. Het doel hiervan is zich te laten informeren. Ook is de RvC door de belanghebbenden aanspreekbaar op zijn gehouden toezicht en hij legt onder andere in het jaarverslag verantwoording af hoe hij dit doet.

24 Woningwet artikelen 43, 44 en 44a-c.

PRINCIPE 5

Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

5.1 **Het bestuur is zich bewust van de risico's die verband houden met de activiteiten van de woningcorporatie, brengt deze in kaart en hanteert een inzichtelijk beleid voor het beheersen van die risico's. De corporatie verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. Daarbij gaat het in ieder geval over het opdrachtgeverschap van de corporatie, het sluiten van contracten, samenwerkingsverbanden en/of grote transacties met derden.**

5.2 Het bestuur stelt een treasurystatuut, een investeringsstatuut, een beleggingsstatuut en een verbindingenstatuut op en bespreekt dit met de RvC. De RvC keurt deze vervolgens goed. Treasury van de corporatie heeft geen winstoogmerk maar staat ten dienste van het risicobeleid. Het statuut beschrijft in ieder geval het renterisico, het beschikbaarheidsrisico en het tegenpartijrisico.

5.3 **Bestuur en RvC hebben een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen. Hierop volgend stelt het bestuur een aanbestedingsbeleid op. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.**

5.4 **De RvC houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de corporatie specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen. Het bestuur verschaft de RvC alle relevante informatie voor (het toezicht op) de risicobeheersing[25].**

5.5 **In geval van een eventuele sanering van een corporatie geldt het volgende. Een corporatie die een saneringsplan indient bij de organisatie die de saneringsfunctie (gemandateerd) vorm geeft, laat zich adviseren door een in te stellen adviescommissie vanuit Aedes. De corporatie verstrekt deze adviescommissie de benodigde informatie zodat deze een verantwoord en gedegen advies over het saneringsplan kan uitbrengen. Dit advies maakt onderdeel uit van de saneringsaanvraag van de betreffende corporatie. De saneringsorganisatie weegt dit advies mee in haar saneringsbesluit.**

5.6 Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.1, besteden bestuur en RvC, ieder vanuit hun eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat een beroep doet op het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.

5.7 **De RvC benoemt de externe accountant voor een periode van maximaal vier jaar. Verlenging is mogelijk tot een maximale opdrachtduur van in totaal tien jaar.**
Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag en ook de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.

25 Hieronder kan worden verstaan:
1. Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen.
2. Handleidingen en procedures voor het opstellen van de financiële verslaggeving.
3. Periodieke monitoring en rapportages waarmee al gedurende een jaar inzicht wordt gegeven in de (financiële) prestaties van de corporatie.
4. Criteria die worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden.
5. Criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des)investeringen in vastgoed.

5.8 De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant. Daarbij wordt het geldende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd.

5.9 De externe accountant (en voor zover aanwezig de auditcommissie) wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne controle.

5.10 De externe accountant rapporteert aan de RvC en het bestuur over zijn bevindingen.

5.11 Het bestuur (en de auditcommissie) maakt (maken ieder) ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van de RvC, dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag.

BIJLAGE

Geconsulteerde personen en organisaties

Betrokken deskundigen

Jaap Winter
Stefan Peij
Hildegard Pelzer

Betrokken belanghouders

Ministerie van BZK
Autoriteit woningcorporaties
Woonbond
Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties
Netwerk Middelgrote en Kleine Woningcorporaties
De Vernieuwde Stad
Commissie Governancecode Woningcorporaties
Brancheorganisaties in de Zorg

vereniging van
woningcorporaties

aedes

VTW

vereniging van toezichthouders in woningcorporaties