



Visie op besturen & toezicht

Datum: 10 september 2025
Opgesteld door: R. Woudstra, C. Engelsma¹
Vastgesteld door RvC: **26-11-2025**

¹ Deze visie is tot stand gekomen met ondersteuning van AI. De eindverantwoordelijkheid voor de inhoud ligt volledig bij WormerWonen.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Rollen & meerwaarde	3
2.1	De RvC	3
2.2	Het bestuur	5
3.	Visie in gedrag	5
3.1	De RvC	5
3.2	Het bestuur	6
4.	Leren & ontwikkelen	6
5.	Toezicht- en toetsingskaders	6
	Bijlage: toezicht- en toetsingskader WormerWonen.....	7

1. Inleiding

Dit document weerspiegelt de gezamenlijke visie van het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) van WormerWonen op goed besturen en zorgvuldig toezicht. Daarbij staat het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn voorop.

WormerWonen is een maatschappelijk gedreven woningcorporatie met een sterke focus op het woongeluk van haar huurders. Onze missie is om zoveel mogelijk mensen woongeluk te bieden door betaalbare, duurzame, goede en gezonde woningen te realiseren in veilige en verbonden buurten. Dit vormt het vertrekpunt voor zowel bestuur als RvC en staat centraal in al het handelen van de organisatie.

Goed bestuur en toezicht zijn essentieel om onze missie en strategische doelen te verwezenlijken. Bestuur en RvC werken samen in een open en professionele dialoog, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect, en ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. In dit samenspel wordt nadrukkelijk oog gehouden voor de belangen van huurders, gemeenten en andere maatschappelijke partners. Door een continue dialoog en een actieve leerhouding zorgen wij ervoor dat WormerWonen toekomstbestendig blijft en optimaal bijdraagt aan haar maatschappelijke opgave.

Deze visie geeft richting aan de wijze waarop WormerWonen invulling geeft aan governance en is gebaseerd op onze kernwaarden, de Governancecode Woningcorporaties 2025, ons Koersplan 2025-2029 en andere relevante wet- en regelgeving. De visie wordt geborgd in onze statuten, reglementen en werkwijzen. Het betreft een levend document dat jaarlijks wordt herijkt en waar nodig aangevuld, zodat het blijvend aansluit bij de veranderende maatschappelijke context en de volkshuisvestelijke opgave van WormerWonen.

2. Rollen & meerwaarde

2.1 De RvC

De Raad van Commissarissen (RvC) van WormerWonen vervult een cruciale rol in het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de corporatie. De meerwaarde van de RvC ligt primair in het houden van toezicht op de continuïteit en de maatschappelijke prestaties van de organisatie, waarbij de (toekomstige) huurder centraal staat. Daarnaast draagt de RvC bij door reflectie vanuit diverse perspectieven – gebaseerd op inbreng van belanghebbenden en ervaringen uit andere sectoren – waarmee het bestuur wordt gestimuleerd, ondersteund en versterkt. Dit alles doet de RvC vanuit haar 4 rollen:



A. Toezichthouder

- Houdt toezicht op de realisatie van de strategische doelstellingen en de uitvoering van het beleid door het bestuur;
- Houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen WormerWonen, inclusief het samenspel met de ondernemingsraad;

- Signaleert en beoordeelt risico's die de continuïteit of de strategische doelen van WormerWonen bedreigen;
- Beoordeelt besluiten van het bestuur die volgens de statuten, reglementen of de Governancecode Woningcorporaties aan goedkeuring van de RvC zijn onderworpen;
- Vraagt actief de informatie op die nodig is om goed en zorgvuldig te kunnen oordelen en besluiten.

B. Werkgever

- Werft, selecteert, benoemt, schorst en ontslaat indien nodig het bestuur;
- Stelt de beloning van het bestuur vast binnen de geldende kaders;
- Beoordeelt jaarlijks het functioneren van het bestuur, zowel op realisatie van doelstellingen als op persoonlijke ontwikkeling;
- Stimuleert de ontwikkeling van competenties bij bestuur en RvC;
- Ziet toe op een gezonde rolverdeling tussen bestuur en RvC;
- Draagt zorg voor continuïteit en kwaliteit in zowel bestuur als toezicht.

C. Klankbord

- Benadert vraagstukken vanuit diverse perspectieven en sectorervaringen, en brengt daarbij kritische vragen en reflecties in;
- Reflecteert met het bestuur op de langetermijnstrategie, in samenhang met risico's, belangen en de maatschappelijke context, en de positie die daarin wordt gekozen;
- Bespreekt strategische keuzes en prioriteiten, zoals investeringen, samenwerkingen, deelnemingen of organisatieaanpassingen;
- Geeft gevraagd en ongevraagd advies, met respect voor de eindverantwoordelijkheid van het bestuur.

D. Maatschappelijke verbinder

- Staat in verbinding met huurders en andere stakeholders, heeft empathie voor en kennis van de doelgroepen en brengt hun perspectieven en vraagstukken actief de organisatie binnen;
- Houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de relatie met stakeholders vormgeeft;
- Stimuleert de corporatie om actief de verbinding te zoeken met haar stakeholders en omgeving;
- Legt zelf externe verantwoording af aan stakeholders en bevordert transparantie.

De RvC weegt bij ieder voorstel en/of besluiten de impact op:

- **de (toekomstige) huurder**
- **de continuïteit van WormerWonen**
- **de maatschappelijke waarde op langere termijn**

2.2 Het bestuur

De bestuurder van WormerWonen draagt de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de maatschappelijke en financiële doelstellingen en geeft leiding aan de organisatie. In deze rol wordt niet alleen gestuurd op strategie en continuïteit, maar ook op samenwerking, integriteit en maatschappelijke legitimiteit. De meerwaarde van de bestuurder ligt in het verbinden van de koers van WormerWonen met de behoeften van (toekomstige) huurders, de verwachtingen van stakeholders en de dynamiek van de samenleving. De bestuurder:

- Bestuurt WormerWonen en is eindverantwoordelijk voor de resultaten en continuïteit op lange termijn;
- Zet de strategie uit, ziet toe op de uitvoering en bewaakt de balans tussen stabiliteit en aanpassingsvermogen;
- Gaat zorgvuldig om met de middelen en waarborgt een gezonde financiële positie;
- Legt transparant verantwoording af over beleid, resultaten en omgang met maatschappelijk vermogen;
- Zorgt voor een toereikend en effectief systeem van risicobeheersing en interne controle;
- Zorgt voor een duidelijke positionering van WormerWonen in het regionale maatschappelijke en politieke speelveld;
- Onderhoudt de verbinding met medezeggenschap, (toekomstige) huurders en externe stakeholders;
- Richt een professionele werkorganisatie in en stimuleert een integere, open, samenwerkingsgerichte organisatiecultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak;
- Handelt vanuit de kernwaarden van WormerWonen, te weten openheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid, hulpvaardigheid, empathie en respect;
- Is een benaderbare en inspirerende leider die medewerkers motiveert en stimuleert in hun professionele ontwikkeling.

3. Visie in gedrag

3.1 De RvC

De RvC geeft de visie op besturen en toezicht vorm door te handelen met integriteit, openheid en transparantie. Belangenverstrengeling – of de schijn daarvan – wordt zorgvuldig voorkomen. De RvC is goed geïnformeerd over wat er binnen en buiten WormerWonen speelt en handelt in lijn met ethische en maatschappelijk aanvaarde normen. Commissarissen benaderen hun taak met een nieuwsgierige en onbevooroordeelde houding: zij stellen vragen, luisteren aandachtig en stimuleren en adviseren het bestuur vanuit een positief kritische blik. Daarbij zijn zij toegankelijk voor medewerkers, belanghebbenden en andere betrokkenen, en aanspreekbaar op hun besluiten.

De RvC bewaakt een persoonlijke en ondernemende organisatiecultuur waarin het vervullen van de missie van WormerWonen centraal staat, zonder dat onverantwoorde risico's worden genomen. Besluiten worden zorgvuldig voorbereid en gestoeld op kennis van processen, activiteiten en context, na raadpleging van bestuur en andere partijen. Zo ontstaat een evenwichtige balans tussen ambitie en zorgvuldigheid. Daarnaast volgt de RvC actief wet- en regelgeving en legt zij open verantwoording af, ook wanneer bewust van bestaande kaders wordt afgeweken. Op deze manier laat de RvC in houding en gedrag zien dat goed toezicht geworteld is in vertrouwen, verantwoordelijkheid, respect en verbondenheid met de gemeenschap waarvoor WormerWonen zich inzet.

3.2 Het bestuur

Het bestuur geeft invulling aan de visie op besturen en toezicht door verbinding te creëren via heldere communicatie en het zorgvuldig balanceren van daadkracht en draagvlak. Het uitdragen van de visie vraagt dat het bestuur handelt vanuit openheid, verantwoordelijkheid en wederzijds respect, vertrouwen weet op te bouwen en met empathie en inzet voor het algemeen belang het gemeenschappelijk doel vooropstelt. Door dit voorbeeldgedrag zichtbaar te maken, wordt niet alleen richting gegeven aan de organisatie, maar wordt ook de cultuur versterkt waarin WormerWonen haar missie c.q. maatschappelijke opdracht duurzaam kan realiseren.

4. Leren & ontwikkelen

Om de kwaliteit van besturen en toezicht te borgen, zien zowel bestuur als raad van commissarissen (RvC) erop toe dat zij toekomstbestendig zijn en aansluiten bij de maatschappelijke opdracht van WormerWonen. Dit vraagt dat bestuurder en commissarissen beschikken over de juiste kennis, vaardigheden en competenties om hun rol en taken goed te vervullen. De intrinsieke motivatie om van maatschappelijke betekenis te zijn, gecombineerd met de bereidheid tot voortdurende ontwikkeling, vormt hierbij belangrijke drijfveren.

Een essentieel onderdeel van dit leerproces is de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC. Tijdens dit gesprek wordt op open en reflectieve wijze stilgestaan bij de samenwerking, de taakvervulling en de onderlinge verhoudingen. Minimaal eens per twee jaar vindt deze evaluatie plaats onder onafhankelijke, externe begeleiding. Daarbij komen ook belangen, drijfveren en individuele interpretaties van waarden aan bod. De relatie tussen de RvC en het bestuur vormt eveneens een vast onderdeel van de evaluatie. Daarnaast wordt de Visie op besturen & toezicht regelmatig besproken en waar nodig geactualiseerd. Daarmee blijft deze visie een levend instrument dat richting geeft aan het leren en ontwikkelen van bestuur en toezicht.

5. Toezicht- en toetsingskaders

De toezicht- en toetsingskaders vormt een onmisbare basis voor goed bestuur en effectief toezicht binnen WormerWonen. Ze beschrijven de spelregels die het bestuur houvast bieden bij de dagelijkse en strategische aansturing, en die de RvC gebruikt om onafhankelijk toezicht te houden. Het toezichtkader maakt inzichtelijk welke interne en externe kaders richting geven aan het besturen en toezicht, zodat dit transparant en consistent kan worden uitgevoerd. Het toetsingskader geeft daarbij duidelijkheid over de documenten en uitgangspunten waarop de RvC – evenals het bestuur – besluiten en voorstellen beoordeelt. Samen waarborgen deze kaders dat bestuur en RvC hun taken zorgvuldig, onafhankelijk en in lijn met de maatschappelijke opdracht van de corporatie kunnen vervullen. De kader zijn opgenomen als bijlage.

Bijlage: toezicht- en toetsingskader WormerWonen

De toezicht- en toetsingskaders geven richting aan de besturing en het toezicht binnen WormerWonen. Onderstaande overzichten zijn niet-limitatief.

Toezichtkader (ex- en intern)

Extern kader	Type	Omschrijving	Relevantie voor risicomanagement
Woningwet	juridisch, afdwingbaar	Basiswet voor woningcorporaties, inclusief kerntaken en verantwoordingsplichten	Zorgt voor duidelijke afbakening van activiteiten en vermindert strategische en compliance-risico's
BTIV / RTIV	juridisch, afdwingbaar	Nadere uitwerking van de Woningwet in besluiten en regelingen	Beheerst financiële en administratieve risico's (o.a. DAEB/niet-DAEB)
WBTR	juridisch, afdwingbaar	Regelt bestuur en toezicht bij stichtingen en verenigingen	Versterkt governance en beperkt risico's op wanbestuur en aansprakelijkheid
WNT	juridisch, afdwingbaar	Wet normering topinkomens	Beperkt financiële en reputatierisico's door maximering beloningen
Wet op het overleg huurders verhuurder (Overlegwet)	juridisch, afdwingbaar	Verplicht overleg en advies met huurdersorganisaties	Helpt draagvlak creëren en vermindert maatschappelijke risico's
Huisvestingswet	juridisch, afdwingbaar	Regelt verdeling en toewijzing van sociale huurwoningen	Vermindert juridische risico's en waarborgt transparantie
Reglement WSW	juridisch, afdwingbaar	Voorwaarden en verplichtingen van deelname aan borgingsstelsel	Cruciaal voor financiële continuïteit en borgingszekerheid bij leningen
Beleidsregels WSW	juridisch, afdwingbaar	Uitwerking van toetsingscriteria en borgingsvoorwaarden	Geeft concrete kaders voor financiële en organisatorische risico's
Overige wet- en regelgeving (bijv. huurrecht, fiscale regels)	juridisch, afdwingbaar	Algemeen geldend juridisch kader	Dwingt tot compliance en vermindert juridische en financiële risico's
Governancecode woningcorporaties	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Sectorale code voor goed bestuur en toezicht	Richtinggevend voor integriteit, transparantie en checks & balances
Aedescode	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Gedragscode voor corporaties als lid van Aedes	Ondersteunt maatschappelijke legitimiteit en reputatierisico's
VTW beroepsregels	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Normen en beroepsregels voor toezichthouders	Versterkt kwaliteit en onafhankelijkheid van toezicht
Nationale prestatieafspraken	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Afspraken tussen Rijk, Aedes, VNG en Woonbond over volkshuisvestelijke doelen	Bepalend voor strategische keuzes (bouw, verduurzaming, betaalbaarheid), relevant voor lange termijn risico's
CAO Woondiensten	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Arbeidsvoorwaardelijk kader voor corporaties	Beïnvloedt personele risico's en arbeidskosten

Intern kader	Type	Omschrijving	Relevantie voor risicomanagement
Statuten	juridisch, afdwingbaar	Juridische grondslag van de corporatie: doelstelling, inrichting bestuur en toezicht.	Voorkomt rolonduidelijkheid en juridische risico's
Investeringsstatuut	juridisch, afdwingbaar	Legt procedures en criteria vast voor investeringsbesluiten	Beperkt financiële en strategische risico's bij projecten
Treasurystatuut	juridisch, afdwingbaar	Regelt financiering, leningen en beleggingen	Beheerst liquiditeits-, rente- en financieringsrisico's
Reglement Bestuur	juridisch, afdwingbaar	Beschrijft taken, verantwoordelijkheden en besluitvorming van het bestuur	Vermindert governance- en compliance-risico's
Reglement RvC	juridisch, afdwingbaar	Beschrijft taken, werkwijze en verantwoordelijkheden van de RvC	Versterkt onafhankelijk toezicht en checks & balances
Reglement Auditcommissie	juridisch, afdwingbaar	Richtlijnen voor toezicht op financiën, risico's en interne beheersing	Waarborgt betrouwbaarheid van financiële informatie
Reglement Remuneratiecommissie	juridisch, afdwingbaar	Regelt beloningsbeleid bestuurder en toezicht daarop	Beperkt integriteits- en reputatierisico's
Reglement financieel beleid en beheer	juridisch, afdwingbaar	Bepaalt spelregels voor financieel beheer en rapportages	Voorkomt financieel mismanagement
Procuratieregeling	juridisch, afdwingbaar	Legt tekenings- en beslissingsbevoegdheden vast	Voorkomt onbevoegd handelen en verkleint frauderisico
Profielschets RvC	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Beschrijft gewenste samenstelling en deskundigheid van de RvC	Vermindert risico op onvoldoende kwaliteit van toezicht
Gedragscode integriteit	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Normen en waarden voor integer handelen binnen de corporatie	Beperkt integriteits- en reputatierisico's
Klokkenluiders-regeling	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Regelt veilige meldprocedures bij misstanden	Vergroot kans op tijdige signalering van risico's en schendingen
Visie op toezicht en bestuur	richtinggevend, niet-afdwingbaar	Formuleert uitgangspunten voor samenwerking en rolverdeling tussen bestuur en RvC	Verkleint risico op rolverwarring en versterkt checks & balances

Toetsingskader

Toetsingskader	Type	Omschrijving	Relevantie voor risicomanagement
Koersdocument	Besturingskader	Strategisch document dat de langetermijnvisie en maatschappelijke opgave van de corporatie vastlegt.	Bepaalt richting voor investeringen en beleid; helpt strategische en omgevingsrisico's tijdig te onderkennen en te beheersen.
Portefeuillestrategie	Besturingskader	Plan voor samenstelling, omvang, kwaliteit en verduurzaming van de woningvoorraad.	Voorkomt onevenwichtige keuzes in bezit; beperkt risico's op financiële onhoudbaarheid, leegstand of onvoldoende aansluiting bij de doelgroep.
Activiteitenplan	Besturingskader	Jaarlijks plan waarin wordt vastgelegd welke projecten en activiteiten de corporatie uitvoert.	Verbindt strategische keuzes met concrete uitvoering; beheerst risico's door doelen, middelen en planning te koppelen.
Treasury jaarplan	Besturingskader	Jaarlijks plan voor financiering, rente- en liquiditeitsbeheer.	Vermindert risico's op financieringsproblemen, rentefluctuaties en liquiditeitskrapte.
Meerjarenbegroting	Besturingskader	Financieel document waarin voor meerdere jaren vooruit inkomsten, uitgaven en investeringen worden geraamd.	Maakt financiële haalbaarheid inzichtelijk; beheerst risico's op solvabiliteit, continuïteit en kasstromen.
Prestatieafspraken	Besturingskader	Afspraken met gemeenten en huurdersorganisaties over o.a. nieuwbouw, betaalbaarheid en verduurzaming.	Dwingt corporatie strategische keuzes af te stemmen met lokale partners; beperkt risico's op maatschappelijke frictie en beleidsafwijking.
Managementletter (accountant)	Beheersingskader	Jaarlijks rapport van de externe accountant met bevindingen en aanbevelingen over interne beheersing en administratieve organisatie.	Helpt tekortkomingen in processen en controles tijdig te signaleren en te verbeteren; voorkomt financiële en compliance-risico's.
Jaarverslag	Beheersingskader	Document waarin de corporatie terugblikkt op beleid, prestaties en maatschappelijke opgave.	Vergroot transparantie en verantwoording; beperkt reputatierisico's en ondersteunt de dialoog met stakeholders.
Jaarrekening	Beheersingskader	Wettelijke financiële verantwoording met balans, resultatenrekening en toelichting.	Biedt inzicht in financiële continuïteit; helpt solvabiliteits- en liquiditeitsrisico's te bewaken.
Liquiditeitsbegroting	Beheersingskader	Prognose van kasstromen voor korte en middellange termijn.	Voorkomt liquiditeitsproblemen en ondersteunt tijdig ingrijpen bij kasstroomrisico's.

Visitatierapport	Beheersingskader	Onafhankelijk vierjaarlijks oordeel over maatschappelijk presteren, governance en legitimatie.	Toetst effectiviteit en kwaliteit; biedt verbeterpunten om strategische en maatschappelijke risico's te beheersen.
Dashboard	Beheersingskader	Managementinstrument met kerncijfers over financiën, vastgoed en prestaties.	Maakt risico's inzichtelijk door monitoring van kritieke indicatoren; ondersteunt snelle bijsturing.
Kwartaalrapportage	Beheersingskader	Periodieke rapportage over financiële en operationele voortgang.	Zorgt voor tussentijdse toetsing en beheersing van strategische en operationele risico's.
Toezichtsbrieven externe toezicht-houders (Aw, WSW)	Beheersingskader	Bevindingen en oordelen van toezichthouders over governance, financiën en risico's.	Signaleert knelpunten die directe beheersmaatregelen vereisen; beperkt risico op ingrijpen of sancties.