



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

> Retouradres: Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Ons kenmerk  
0-5-17-0069.001

Datum **01 AUG 2018**  
Onderwerp Besluit op Wob-verzoek

**Geachte**

In uw brief van 12 oktober 2017, ontvangen op 16 oktober 2017, heeft u met een beroep op de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) om informatie verzocht over woningcorporatie De Voorzorg (De Voorzorg) te Heerlen. Hierbij heeft u verzocht om:

1. Correspondentie met directie en/of raad van de commissarissen van De Voorzorg voorafgaand en volgend op de Oordeelsbrief van 8 december 2016;
2. De sommatie of opdracht aan De Voorzorg om maatregelen te treffen;
3. Het uit de oordeelsbrief en de sommatie van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) voortvloeiende verbeterplan van de Voorzorg;
4. Correspondentie hieromtrent met de directie en/of raad van commissarissen van De Voorzorg tot en met heden;
5. Correspondentie over De Voorzorg tussen de Aw en andere instanties bijvoorbeeld ministerie of justitie, tot en met heden;
6. Correspondentie met de directie en/of raad van de commissarissen van De Voorzorg over andere onderwerpen die na 8 december 2016 aan de orde zijn gekomen met betrekking tot de gang van zaken bij de betreffende corporatie, tot en met heden, inclusief het vertrek en de afvloeiingsregeling van de directeur.

**Procedure**

De ontvangst van uw verzoek is schriftelijk bevestigd bij brief van 10 oktober 2017.

In mijn brief van 11 oktober 2017 is u medegedeeld dat er een mogelijkheid voor het indienen van een zienswijze is opengesteld voor de belanghebbende.

Op 9 maart 2018 heeft u deelbesluit 1 ontvangen.

In mijn brief van 18 juni 2018 is u medegedeeld dat er een mogelijkheid voor het indienen van een zienswijze is opengesteld voor de belanghebbende voor deelbesluit 2.

**Wettelijk kader**

Uw verzoek valt onder de reikwijdte van de Wob. Voor de relevante Wob-artikelen verwijs ik u naar de bijlage 1.

Ons kenmerk  
0-5-17-0069.001

**Inventarisatie documenten**

Op basis van uw verzoek zijn negen documenten aangetroffen.  
Het betreft de volgende documenten:

1. Mail d.d. 2 december 2016 van Woningstichting (Ws) De Voorzorg aan Inspectie Leefomgeving en Transport (hierna: ILT) betreffende concept oordeelsbrief 2016.
2. Mail d.d. 10 januari 2017 van ILT aan ILT betreffende conceptverbeterplan Ws De Voorzorg.
3. Mail d.d. 28 januari 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende Verbeterplan Governance.
4. Mail d.d. 22 maart 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende onderzoek inzake opdrachtverlening onderhoud.
5. Mail d.d. 24 mei 2017 van ILT aan Ws De Voorzorg betreffende concept risico management beleid.
6. Mail d.d. 5 juli 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende stavaza verbeterplan.
7. Brief d.d. 23 augustus 2017 van Ws De Voorzorg aan Autoriteit woningcorporatie betreffende uitstel visitatie.
8. Mail d.d. 4 september 2017 van ILT aan Ws De Voorzorg betreffende voortgang verbeterplan.
9. Mail d.d. 5 oktober 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende ontslagbesluit bestuurder.

**Zienswijzen**

In mijn brief van 18 juni 2018 heb ik u gemeld dat ik een derde-belanghebbende in de gelegenheid heb gesteld haar zienswijze te geven. Hierop heb ik geen reactie ontvangen.

**Besluit**

Ik heb besloten uw verzoek te honoreren, met uitzondering van de in de documenten opgenomen persoonsgegevens. Voor de motivering verwijs ik naar het onderdeel Overwegingen van dit besluit.

**Overwegingen**

*Algemene overweging: openbaarheid t.a.v. een ieder*

Allereerst wil ik u wijzen op het volgende. Ingevolge artikel 3, vijfde lid, van de Wob, wordt een verzoek om informatie ingewilligd met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 10 en 11 van de Wob.

Het recht op openbaarmaking op grond van de Wob dient uitsluitend het publieke belang van een goede en democratische bestuursvoering. Het komt iedere burger in gelijke mate toe. Daarom kan ten aanzien van de openbaarheid geen onderscheid worden gemaakt naar gelang de persoon of de bedoeling of belangen van de verzoeker. Bij de te verrichten belangenafweging worden dan ook betrokken het algemene belang bij openbaarmaking van de gevraagde informatie en de door de weigeringsgronden te beschermen belangen, maar niet het specifieke belang van de verzoeker.

Evenmin kent de Wob een beperkte vorm van openbaarmaking. Dit betekent dat openbaarmaking van de gevraagde documenten uitsluitend aan u op grond van de Wob niet mogelijk is. Indien ik aan u de betreffende documenten verstrek, moet ik deze ook aan anderen geven indien zij daarom verzoeken. In dat licht vindt de onderstaande belangenafweging dan ook plaats.

Ons kenmerk  
0-5-17-0069.001

*De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer*

Op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob blijft verstrekking van informatie achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen het belang dat de persoonlijke levenssfeer wordt geëerbiedigd.

In de openbaar te maken documenten staan persoonsgegevens van derden en ambtenaren. Hoewel derden, ambtenaren en andere bij de besluitvorming betrokken personen in hun beroepshalve functioneren als zodanig niet ten volle een beroep kunnen doen op de persoonlijke levenssfeer, geldt dit volgens vaste rechtspraak wel voor gegevens als namen, telefoonnummers (werk en privé), e-mailadressen en handtekeningen en parafen. Namen en andere naar een persoon herleidbare gegevens zijn immers persoonsgegevens en het belang van eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer kan zich tegen het openbaar maken van dergelijke informatie verzetten. Van openbaarmaking van deze informatie wordt in beginsel afgezien indien het personen betreft, die niet uit hoofde van hun functie in de openbaarheid treden. Bij de informatie die in de in geding zijnde documenten is opgenomen, weegt naar mijn oordeel het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van deze derden en ambtenaren zwaarder dan het algemene, publieke belang van openbaarheid van deze informatie. In de documenten die openbaar worden gemaakt, zijn de persoonsgegevens van deze derden en ambtenaren om de hiervoor aangegeven redenen verwijderd. U treft daar geen specificatie per document over aan. Wel ziet u in de documenten op welke plaats de persoonsgegevens zijn weggehaald om bovengenoemde redenen.

Ten overvloede merk ik op dat deze handelwijze in lijn is met de huidige jurisprudentie. Ik verwijs naar de uitspraken van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State van 18 juli 2007 (ECLI:NL:RVS:2007:BA9807), van 19 december 2012 (ECLI:NL:RVS:2012:BY6746) en van 12 juni 2013 (ECLI:NL:RVS:2013:CA2883).

**Wijze van openbaarmaking**

De documenten, genoemd onder de nummers 1 tot en met 9 treft u bij dit besluit in kopie aan.

**Plaatsing op internet**

Het besluit en de openbaar gemaakte stukken worden geanonimiseerd op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) geplaatst.

Ons kenmerk  
0-5-17-0069.001

Een afschrift van dit besluit zend ik aan de belanghebbenden.

Hoogachtend,

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
namens deze,

drs. M.R. Schurink  
*Secretaris-generaal*

**Bezwaarclausule**

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit daartegen schriftelijk bezwaar maken bij de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, t.a.v. de Directie Constitutionele Zaken en Wetgeving, postbus 20011, 2500 EA Den Haag. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, voorzien zijn van een datum, alsmede de naam en het adres van de indiener en dient vergezeld te gaan van de gronden waarop het bezwaar rust en, zo mogelijk, een afschrift van het besluit waartegen het is gericht.



## **Bijlage 1 – Relevante artikelen uit de Wob**

### Artikel 3

1. Een ieder kan een verzoek om informatie neergelegd in documenten over een bestuurlijke aangelegenheid richten tot een bestuursorgaan of een onder verantwoordelijkheid van een bestuursorgaan werkzame instelling, dienst of bedrijf.
2. De verzoeker vermeldt bij zijn verzoek de bestuurlijke aangelegenheid of het daarop betrekking hebbend document, waarover hij informatie wenst te ontvangen.
3. De verzoeker behoeft bij zijn verzoek geen belang te stellen.
4. Indien een verzoek te algemeen geformuleerd is, verzoekt het bestuursorgaan de verzoeker zo spoedig mogelijk om zijn verzoek te preciseren en is het hem daarbij behulpzaam.
5. Een verzoek om informatie wordt ingewilligd met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 10 en 11.

**Ons kenmerk**  
0-5-17-0069.001

### Artikel 10

1. Het verstrekken van informatie ingevolge deze wet blijft achterwege voor zover dit:
  - a. de eenheid van de Kroon in gevaar zou kunnen brengen;
  - b. de veiligheid van de Staat zou kunnen schaden;
  - c. bedrijfs- en fabricagegegevens betreft, die door natuurlijke personen of rechtspersonen vertrouwelijk aan de overheid zijn meegedeeld;
  - d. persoonsgegevens betreft als bedoeld in paragraaf 2 van hoofdstuk 2 van de Wet bescherming persoonsgegevens, tenzij de verstrekking kennelijk geen inbreuk op de persoonlijke levenssfeer maakt.
2. Het verstrekken van informatie ingevolge deze wet blijft eveneens achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:
  - a. de betrekkingen van Nederland met andere staten en met internationale organisaties;
  - b. de economische of financiële belangen van de Staat, de andere publiekrechtelijke lichamen of de in artikel 1a, onder c en d, bedoelde bestuursorganen;
  - c. de opsporing en vervolging van strafbare feiten;
  - d. inspectie, controle en toezicht door bestuursorganen;
  - e. de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer;
  - f. het belang, dat de geadresseerde erbij heeft als eerste kennis te kunnen nemen van de informatie;
  - g. het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.
3. Het tweede lid, aanhef en onder e, is niet van toepassing voorzover de betrokken persoon heeft ingestemd met openbaarmaking.
4. Het eerste lid, aanhef en onder c en d, het tweede lid, aanhef en onder e, en het zevende lid, aanhef en onder a, zijn niet van toepassing voorzover het milieu-informatie betreft die betrekking heeft op emissies in het milieu. Voorts blijft in afwijking van het eerste lid, aanhef en onder c, het verstrekken van milieu-informatie uitsluitend achterwege voorzover het belang van openbaarmaking niet opweegt tegen het daar genoemde belang.

5. Het tweede lid, aanhef en onder b, is van toepassing op het verstrekken van milieu-informatie voor zover deze handelingen betreft met een vertrouwelijk karakter.
6. Het tweede lid, aanhef en onder g, is niet van toepassing op het verstrekken van milieu-informatie.
7. Het verstrekken van milieu-informatie ingevolge deze wet blijft eveneens achterwege voorzover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:
  - a. de bescherming van het milieu waarop deze informatie betrekking heeft;
  - b. de beveiliging van bedrijven en het voorkomen van sabotage.
8. Voorzover het vierde lid, eerste volzin, niet van toepassing is, wordt bij het toepassen van het eerste, tweede en zevende lid op milieu-informatie in aanmerking genomen of deze informatie betrekking heeft op emissies in het milieu.

**Ons kenmerk**  
0-5-17-0069.001

## Bijlage 2 – Inventarislijst

Ons kenmerk  
0-5-17-0069.001

	Document	Beoordeling	Wob
1	Mail d.d. 2 december 2016 van Woningstichting (Ws) De Voorzorg aan ILT betreffende concept oordeelsbrief 2016	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
2	Mail d.d. 10 januari 2017 van ILT aan ILT betreffende concept Verbeterplan WS De Voorzorg	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
3	Mail d.d. 28 januari 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende Verbeterplan Governance	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
4	Mail d.d. 22 maart 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende onderzoek inzake opdrachtverlening onderhoud	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
5	Mail d.d. 24 mei 2017 van ILT aan Ws De Voorzorg betreffende concept risico management beleid	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
6	Mail d.d. 5 juli 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende stavaza verbeterplan	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
7	Brief d.d. 23 augustus 2017 van Ws De Voorzorg aan Autoriteit woningcorporatie betreffende uitstel visitatie	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
8	Mail d.d. 4 september 2017 van ILT aan Ws De Voorzorg betreffende voortgang verbeterplan	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e
9	Mail d.d. 5 oktober 2017 van Ws De Voorzorg aan ILT betreffende ontslagbesluit bestuurder	Openbaar muv persoonsgegevens	10.2.e

1

o

c

1

10.2.e) - ILT

Van: 10.2.e [wsdevoorzorg.nl]  
Verzonden: vrijdag 2 december 2016 12:50  
Aan: 10.2.e) - ILT  
CC: 10.2.e  
Onderwerp: Reactie De Voorzorg op concept oordeelsbrief 2016  
Bijlagen: U2016.11.30 Brief aan AW reactie op conc. oordeelsbrief.pdf  
  
Urgentie: Hoog  
Gevoeligheid: Vertrouwelijk

Geachte heer 10.2.e

Bijgaand doe ik u de reactie van WS De Voorzorg toekomen op de concept oordeelsbrief 2016  
Vandaag is de getekende versie per post aan u verzonden.

Met vriendelijke groet,  
10.2.e

directiesecretaresse  
Woningstichting De Voorzorg

Tel. 10.2.e

10.2.e [wsdevoorzorg.nl]  
[www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl)

Postadres: Postbus 40, 6430 AA HOENSBROEK  
Bezoekadres: Heisterberg 70, 6431 JC HOENSBROEK





W O N I N G S T I C H T I N G

**DE VOORZORG**

voor meer dan wonen alleen

Autoriteit Woningcorporaties

**10.2.e**

Postbus 16191

2500 BD DEN HAAG

Datum  
30 november 2016

Ons kenmerk  
2016.11.30/RvC.006

Onderwerp  
Uw brief van 28 november 2016

Uw kenmerk  
IB2016-AW-37126-I0842

Geachte heer **10.2.e**

In uw email van 28 november 2016 waarbij u ons de concept oordeelsbrief 2016 toezond, heeft u onder meer gevraagd om u te laten weten of de brief feitelijke onjuistheden bevat.

Wij hebben de brief uitvoerig besproken in een daartoe speciaal bijeengeroepen vergadering van onze raad van commissarissen op 30 november 2016. Aansluitend heeft overleg plaatsgevonden met de bestuurder.

De strekking van de conceptbrief is helder. Wij nemen hier goede nota van.. Wij hebben hierop de volgende opmerkingen:

- In het algemeen stellen wij dat wij ons afvragen of het in het belang is van De Voorzorg om in de oordeelsbrief alle feiten expliciet te publiceren. Met name uw bevindingen bij het onderdeel integrale beoordeling 2016 (pagina 2) beschouwen wij als bedrijfsvertrouwelijk omdat openbaarmaking hiervan onze organisatie onnodige schade kan toebrengen. Wij verzoeken u hiermee rekening te houden bij de publicatie van uw oordeelsbrief. Het verdient in het belang van De Voorzorg onze nadrukkelijke voorkeur dat een opsomming van specifieke feiten niet in de oordeelsbrief wordt vermeld. Indien u ervoor kiest de opsomming van deze feiten te vermelden dan hebben wij hieromtrent de volgende opmerkingen.
- De melding (op pagina 2, gedachtepunt 1) dat alle vergaderingen van onze raad worden bijgewoond door de bestuurder en tot voor kort ook diens externe adviseur, is onjuist. Tijdens uw inspectiebezoek hebben wij er melding van gemaakt dat wij ook diverse malen vergaderd hebben buiten aanwezigheid van de bestuurder en diens externe adviseur. Wij betreuren het dat van deze bijeenkomsten geen verslagen zijn gemaakt. Voorts heeft de extern adviseur vergaderingen tot april 2015 bijgewoond, derhalve niet "tot voor kort", en een maal tijdens een vergadering van december 2015

Woningstichting De Voorzorg

Postbus 40 • 6430 AA Hoensbroek • Heisterberg 70 • 6431 JC Hoensbroek

Telefoon kantoor: (045) 522 32 55 • Telefoon servicedienst: (045) 522 32 88

Fax: (045) 523 13 24 • Internet: [www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl) • E-mail: [ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl](mailto:ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl)

INGbank 104 48 99, IBAN: NL38INGB0001044899 • ABN AMRO Heerlen 44.88.74.202, IBAN: NL36ABNA0448874202

K.v.K. Zuid-Limburg 14031369 • BTW-nr NL0025.77.409.B.01



W O N I N G S T I C H T I N G

**DE VOORZORG**

*voor meer dan wonen alleen*

- Wij hebben tijdens het inspectiebezoek aangegeven dat wij druk doende zijn om onze werkwijze aan te passen aan de huidige opvattingen en wet- en regelgeving. Zo hebben wij inmiddels (onder andere) onze statuten aangepast, zijn wij bezig met het aanpassen van ons reglement (wordt in de vergadering van 14 december aanstaande vastgesteld), de integriteitscode en de procedure van werving van nieuwe leden, waaronder het actualiseren van de profielschets. In het reglement wordt nadrukkelijk opgenomen dat wij in dialoog gaan met belangrijke stakeholders (zoals het huurdersoverlegorgaan, de OR, etc.).
- Met betrekking tot de werving van nieuwe leden (3e bullet, pagina 4) heeft de raad u tijdens de bespreking van 9 november jongstleden geïnformeerd dat in de aankomende vergadering van december 2016 het onderwerp "werving en selectie" en de aanpassing van de profielschets aan de orde zullen komen. Tijdens de bespreking is aangegeven dat de raad ervoor openstaat om bij de werving gebruik te maken van een extern bureau, maar dat daarover nog een besluit door de raad dient te worden genomen
- Op korte termijn zullen wij een onafhankelijk controller aanstellen.
- In uw beoordeling van ons functioneren in de afgelopen periode gaat u nadrukkelijk uit van de thans geldende wet- en regelgeving en toetst u of ons functioneren in het verleden voldoet aan de huidige regels. Wij zien in dat ons functioneren mede in relatie tot de gewijzigde regelgeving en huidige opvattingen met betrekking tot het toezicht verandering behoeft. Wij hebben dat ook aangegeven tijdens uw inspectiebezoek en in onze brief van 24 november 2016.
- De zelfevaluatie van de RvC zullen wij dit jaar laten uitvoeren onder externe begeleiding, zoals op 16 december 2015 reeds door de raad is besloten. Overigens delen wij uw opvatting niet dat de zelfevaluatie in het verleden weinig diepgang omvatte. Wij maakten bij onze zelfevaluatie nadrukkelijk gebruik van rapporten van bijvoorbeeld de Commissie Halsema ("Een lastig gesprek"), "Toezicht met Bite" van Aedes, bevindingen van de Commissie Hoekstra (Eindrapportage van de Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties), de rapportage van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties en de bijlagen bij artikel 19 BTIV.
- Ook hebben wij er melding van gemaakt dat wij een aantal concrete onderzoeken in gang hebben gezet mede gericht op mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling en te treffen maatregelen, indien deze zou worden vastgesteld.

10.2.e

ILT

**Van:** 10.2.e @wsdevoorzorg.nl  
**Verzonden:** maandag 5 december 2016 17:08  
**Aan:** 10.2.e  
**CC:**  
**Onderwerp:** RE: Reactie RvC De Voorzorg op uw brief van 16 november 2016  
**Bijlagen:** 20161130 Reactie Aw op brief 20161124 RvC De Voorzorg.pdf

**Gevoeligheid:** Vertrouwelijk

Geachte heer 10.2.e

De RvC heeft mij verzocht de ontvangst van bijgaande brief aan u te bevestigen.  
Zij komen hier bij u op terug.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

directiesecretaresse  
Woningstichting De Voorzorg

Tel. +31 10.2.e

10.2.e @wsdevoorzorg.nl  
[www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl)

Postadres: Postbus 40, 6430 AA HOENSBROEK  
Bezoekadres: Heisterberg 70, 6431 JC HOENSBROEK



**Van:** 10.2.e @ilent.nl  
**Verzonden:** woensdag 30 november 2016 19:01  
**Aan:** 10.2.e  
**CC:** 10.2.e  
**Onderwerp:** Reactie RvC De Voorzorg op uw brief van 16 november 2016  
**Gevoeligheid:** Vertrouwelijk

Geachte mevrouw 10.2.e

Dank voor het toezenden van reactie en verslagen. Bijgaand treft u mijn reactie op de brief van de RvC. Deze brief is vandaag ook per post verzonden. Ik verzoek u om deze brief onder de overige RvC leden te verspreiden.

Een reactie op uw conceptverslag van het overleg op 9 november volgt spoedig.

Dank alvast voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,





**Autoriteit woningcorporaties**  
**Inspectie Leefomgeving en Transport**

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

**VERTROUWELIJK**  
Woningstichting De Voorzorg  
de Raad van Commissarissen  
t.a.v. 10.2.e  
Postbus 40  
6430 AA Hoensbroek

**ILT**  
ILT-Autoriteit  
woningcorporaties  
Toezicht woningcorporaties-1  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag

**Contactpersoon**  
10.2.e  
Coördinerend/Specialist.  
Inspecteur

M 10.2.e  
10.2.e @ilent.nl

**Datum** 30 november 2016  
**Betreft** Reactie op uw brief met het kenmerk 2016.11.24/RvC004

**Ons kenmerk**  
H130359

Geachte raad,

Dank voor uw reactie in uw brief van 24 november 2016 naar aanleiding van mijn brief van 16 november j.l. In deze brief ga ik in op uw reactie.

Uit uw brief maak ik op dat u de feiten en bevindingen zoals ik die heb vastgelegd in mijn brief van 16 november 2016 niet weerlegt en daar goede nota van neemt. Ik constateer ook dat u, zonder terughoudendheid, met mij van mening bent dat mogelijke integriteitschendingen voorkomen dienen te worden en waar nodig hersteld dienen te worden. U geeft aan dat u ondanks de procedures in ieder geval de schijn van belangenverstrengeling niet weg kan nemen.

Uit uw brief leid ik de volgende maatregelen af:

1. De opdracht aan uw accountant om in het kader van de interim controle speciale aandacht te schenken aan de Intern gehanteerde procedures om de integriteit van de organisatie en haar medewerkers te borgen.
2. Het laten uitvoeren van een nader onderzoek naar de opdrachten aan MdeW onderhoudsbedrijf ter zake van het klachten- en mutatieonderhoud in relatie tot het doen uitvoeren van projectmatig onderhoud.
3. Het laten uitvoeren van een juridische toets naar de mogelijkheid om de relatie met het bedrijf MdeW op korte termijn te beëindigen zonder dat dit op enigerlei wijze schade veroorzaakt voor De Voorzorg.

Voorgaande maatregelen kan ik onderschrijven, maar zijn voor mij nog onvoldoende duidelijk en concreet in de zin van welke antwoorden en/of advies er als uitkomst van voornoemde onderzoeken wordt gevraagd. Dat inzicht is nodig om te kunnen beoordelen of op grond van de concreet benoemde uitkomsten tot het gewenste inzicht kan worden gekomen.

Ik leid uit de onder punt 1 genoemde maatregel af dat deze het doel heeft om vast te stellen of de huidige procedures binnen de organisatie zodanig zijn dat deze afdoende waarborgen bieden voor een zuiver (onafhankelijk op basis van objectieve beoordelingen) omgaan met zakelijke relaties en opdrachtverstrekking.

Het doel van het onder punt 2 genoemde onderzoek is mij onvoldoende duidelijk. Moet het uitsluitend een antwoord geven op de vraag of het huidige klachten- en

10.2.e - ILT

**Van:** 10.2.e - ILT  
**Verzonden:** dinsdag 6 december 2016 15:19  
**Aan:** 10.2.e - ILT  
**Onderwerp:** FW:  
**Bijlagen:** L0841 De Voorzorg Oordeelsbrief 2016 Bestuur AANGEPAST.pdf  
**Urgentie:** Hoog

Hoi 10.2.e

Was jou in de cc vergeten. Adviseur NB en projecten heb ik nog toegevoegd. 10.2.e

10.2.e

Groet,

10.2.e

**Van:** 10.2.e ILT  
**Verzonden:** Tuesday, December 06, 2016 3:13 PM  
**Aan:** 10.2.e wsdevoorzorg.nl; 10.2.e @home.nl  
**Onderwerp:**  
**Urgentie:** Hoog

Geachte heren 10.2.e

Op 2 december heb ik uw brief met uw reactie op de concept oordeelsbrief 2016 ontvangen. U heeft u afgevraagd of het in het belang is van De Voorzorg om in de oordeelsbrief alle feiten expliciet te publiceren. De Aw hecht sterke waarde aan openheid en transparantie. Daar ligt ook voor u een taak als maatschappelijke organisatie, maar ook een kans om te laten zien dat u bereid bent en maatregelen neemt om u te verbeteren. In verband met voorgaande heb ik besloten om de in de concept oordeelsbrief genoemde feiten wel te publiceren omdat dat duidelijk maakt waarom en op welke onderdelen ik verwacht dat er verbeteringen worden doorgevoerd. Met de inhoudelijke opsomming van de door mij verwachte maatregelen op pagina 4 wil ik tevens voorkomen dat er een misverstand ontstaat over hetgeen ik van u aan maatregelen verwacht. Wel heb ik een aantal aanpassingen gedaan in de brief vanwege de door u aangedragen feiten. Tevens heb ik in de brief opgenomen dat ik met instemming kennis heb genomen van een aantal inmiddels door u ingezette maatregelen. In de brief geeft ik u ook in overweging om de visitatie eerder in te plannen. Ik wil u er in dit verband op wijzen dat er op dit vlak een voorstel is opgenomen in: *de Wijziging van de Huisvestingswet 2014, de Wet op de huurtoeslag, de Woningwet en enkele andere wetten teneinde daarin een aantal technische wijzigingen en een aantal wijzigingen met beperkte beleidsmatige gevolgen aan te brengen (Veegwet wonen) Nr. 7 NOTA VAN WIJZIGING Ontvangen 4 juli 2016*. Het voorstel tot wijziging betekent dat u zich 4 jaar na de laatste visitatie u opnieuw moet laten visiteren. Als de wijziging wordt goedgekeurd zal deze naar verwachting op 1 juli 2017 ingaan.

Bijgaand treft u de gewijzigde oordeelsbrief 2016. Ik geef u opnieuw de gelegenheid om indien u dit nog wenst, per omgaande exact aan te geven welke tekst u in de openbare versie vanwege bedrijfsvertrouwelijkheid of concreet aangegeven welke schade u voor De Voorzorg verwacht, niet getoond wil zien. Ik zal dat dan beoordelen en deze tekstdelen zo nodig in de openbare brief zwart maken/weglaten. De publicatie van de oordeelsbrieven van alle corporaties is gepland voor 15 december. De oordeelsbrief van De Voorzorg wil ik u morgen 7 december toesturen.

Helaas was ik vanmorgen niet in de gelegenheid om telefonisch contact met de heer 10.2.e op te nemen. Vanzelfsprekend ben ik bereid om voorgaande nog nader telefonisch toe te lichten. Vanmiddag heb ik daartoe gelegenheid en anders morgenochtend tussen 8.00-9.30 uur.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

Coördinerend/ Specialistisch Inspecteur

.....  
**Toezicht Woningcorporaties I**  
**ILT/Autoriteit woningcorporaties**

2

10.2.e

- ILT

**Van:** 10.2.e ) - ILT  
**Verzonden:** dinsdag 10 januari 2017 7:30  
**Aan:** 10.2.e - ILT  
**Onderwerp:** FW: Concept verbeterplan WS De Voorzorg  
**Bijlagen:** Verbeterplan RvC 05.01.2017.docx

Hoi 10.2.e

Zie onderstaand, morgen wil ik reageren op uitstel, maar ook even kijken of onderzoeksopdracht naar de zakelijkheid van de opdrachten/uitvoering onderhoud door MdeW afdoend is geformuleerd (zie de brief die net voor de kerst is binnengekomen). Morgen maar even overleg samen plannen. Als er tijd genoeg is, dan kunnen we ook naar het cpt verbeterplan kijken. Wil jij overleg plannen in onze agenda's?

Gr. 10.2.e

-----Original Message-----

**From:** 10.2.e [a home.nl]  
**Sent:** Monday, January 09, 2017 08:36 PM W. Europe Standard Time  
**To:** 10.2.e ) - ILT  
**Subject:** Concept verbeterplan WS De Voorzorg

Geachte heer 10.2.e,

Zoals met u besproken stuur ik u hierbij het concept verbeterplan als door u gevraagd in de Oordeelsbrief 2016 d.d. 8 december 2016 met als kenmerk IB2016-AW-37158-L0841.

U gaf aan dat u gelet op de ontstane situatie bij de woningstichting De Voorzorg bereid was reeds te reageren op een door onze Raad van Commissarissen opgesteld concept van het verbeterplan. Graag zien wij uw reactie tegemoet.

In uw brief van 16 november 2016, kenmerk III30359 heeft u onder meer gevraagd om uiterlijk 15 januari 2017 onze besluitvorming kenbaar te maken inzake de zakelijke relatie met het bedrijf MdeW. In reactie op uw brief hebben wij u op 24 november 2016 laten weten een aantal onderzoeken in gang te hebben gezet. Nadien hebben wij in reactie op nadere vragen uwerzijds over de onderzoeken u geïnformeerd over opdrachten van de in gang gezette onderzoeken o.m. inzake de mogelijke gevolgen van het beëindigen van de relatie met MdeW. Zie onze brief van 19 december 2016 kenmerk 2016.12.19/RvC.006. In deze aatstgenoemde brief hebben wij aan het slot vermeld dat wij de onderzoeken nodig achten voor een zorgvuldige besluitvorming.

Intussen heb ik van 10.2.e vernomen dat het niet gaat lukken om nog voor 15 januari 2017 het onderzoek af te ronden en advies uit te brengen. Reden waarom wij niet voor 15 januari 2017 tot een zorgvuldige besluitvorming kunnen komen. Met gelet op de reeds vermelde situatie binnen De Voorzorg verzoeken wij u ons uitstel te verlenen tot het kenbaar maken van onze besluitvorming zoals door u bedoeld in vorenvermelde brief van 16 november 2016. Voor uw medewerking zeggen wij u bij voorbaat dank.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

voorzitter RvC.

10.2.e) - ILT

**Van:** 10.2.e - ILT  
**Verzonden:** woensdag 11 januari 2017 17:25  
**Aan:** 10.2.e @home.nl  
**CC:** 10.2.e - ILT  
**Onderwerp:** RE: Concept verbeterplan WS De Voorzorg

**Urgentie:** Hoog

Geachte heer 10.2.e

Begin volgende week krijgt u een reactie van mij op het concept verbeterplan.

Mede gelet op de ontstane situatie stem ik in met uw verzoek om uitstel om tot zorgvuldige besluitvorming te komen. Een nieuwe datum zal ik nader bepalen.

Uw brief van 19 december 2016 levert bij mij nog een onduidelijkheid op, ik kan niet goed afleiden of het bureau dat u daarvoor inschakelt ook de zakelijkheid van de opdrachten beoordeelt. Ik ga ervan uit dat dit wel door het onafhankelijke bureau gebeurt. Ik verzoek u om alles in het werk te zetten om de opdrachtverlening voor dit onderzoek ook zsm te verstrekken en aan te geven dat dit op zo kort mogelijke termijn zou moeten worden afgerond omdat de uitkomsten daarvan mede van belang zijn voor uw besluitvorming. Ik verzoek u om mij te informeren over het concept van de onderzoeksopdracht.

Verder verzoek ik u om mij uiterlijk 25 januari 2017 het advies van de door u ingeschakelde 10.2.e 10.2.e in te sturen. Het lijkt mij redelijk ervan uit te mogen gaan dat dat advies dan gereed is.

Binnen onze organisatie heb ik de bereidheid gevonden om voorrang te geven aan de Geschiktheids- en betrouwbaarheidsprocedure bij de toets van een eventuele interim bestuurder en nieuwe RvC leden.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

Coördinerend/ Specialistisch Inspecteur

.....  
**Toeziht Woningcorporaties I**

**ILT/Autoriteit woningcorporaties**

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

Bezoekadres: Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht

.....  
10.2.e

10.2.e @ilent.nl

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

Twitter: @ILenT\_Aw

**Van:** 10.2.e @home.nl]

**Verzonden:** Monday, January 09, 2017 8:37 PM

**Aan:** 10.2.e - ILT

**Onderwerp:** Concept verbeterplan WS De Voorzorg

Geachte heer 10.2.e,

Zoals met u besproken stuur ik u hierbij het concept verbeterplan als door u gevraagd in de Oordeelsbrief 2016 d.d. 8 december 2016 met als kenmerk IB2016-AW-37158-L0841.

U gaf aan dat u gelet op de ontstane situatie bij de woningstichting De Voorzorg bereid was reeds te reageren op een door onze Raad van Commissarissen opgesteld concept van het verbeterplan. Graag zien wij uw reactie tegemoet.

In uw brief van 16 november 2016, kenmerk H130359 heeft u onder meer gevraagd om uiterlijk 15 januari 2017 onze besluitvorming kenbaar te maken inzake de zakelijke relatie met het bedrijf MdeW. In reactie op uw brief hebben wij u op 24 november 2016 laten weten een aantal onderzoeken in gang te hebben gezet. Nadien hebben wij in reactie op nadere vragen uwerzijds over de onderzoeken u geïnformeerd over opdrachten van de in gang gezette onderzoeken o.m. inzake de mogelijke gevolgen van het beëindigen van de relatie met MdeW. Zie onze brief van 19 december 2016 kenmerk 2016.12.19/RvC.006. In deze laatstgenoemde brief hebben wij aan het slot vermeld dat wij de onderzoeken nodig achten voor een zorgvuldige besluitvorming.

Intussen heb ik van 10.2.e vernomen dat het niet gaat lukken om nog voor 15 januari 2017 het onderzoek af te ronden en advies uit te brengen. Reden waarom wij niet voor 15 januari 2017 tot een zorgvuldige besluitvorming kunnen komen. Met gelet op de reeds vermelde situatie binnen De Voorzorg verzoeken wij u ons uitstel te verlenen tot het kenbaar maken van onze besluitvorming zoals door u bedoeld in vorenvermelde brief van 16 november 2016. Voor uw medewerking zeggen wij u bij voorbaat dank.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

voorzitter RvC.

3

10.2.e - ILT

---

**Van:** 10.2.e @home.nl  
**Verzonden:** zaterdag 28 januari 2017 11:09  
**Aan:** 10.2.e - ILT  
**Onderwerp:** Verbeterplan Governance WS De Voorzorg  
**Bijlagen:** U2017.01.26 Brief aan AW verbeterplan nav uw oordeelsbrief van 08.12.2016.pdf;  
Verbeterplan Governance 2017.pdf

Geachte heer 10.2.e,

Hierbij stuur ik u het door onze Raad van Commissarissen vastgestelde Verbeterplan Governance Woningstichting De Voorzorg en de begeleidende brief daarbij.

De stukken zijn ook per post aan u toegezonden.

Met vriendelijke groet,

Jules Hassink,

Voorzitter RvC WS De Voorzorg.





W O N I N G S T I C H T I N G

**DE VOORZORG**

*voor meer dan wonen alleen*

Autoriteit Woningcorporaties  
De heer 10.2.e  
10.2.e  
Postbus 16191  
2500 BD DEN HAAG

Datum  
26 januari 2017

Ons kenmerk  
2017.01.26/RvC001

Onderwerp  
Verbeterplan n.a.v. uw  
Oordeelsbrief van 8 december 2016

Uw kenmerk  
IB2016-AW-37128-L0842

Geachte heer 10.2.e en mevrouw 10.2.e –

In uw oordeelsbrief van 8 december 2016 gericht aan het bestuur van onze woningstichting geeft u aan dat u uiterlijk 31 januari 2017 een door het bestuur vastgesteld en door de RvC geaccordeerd verbeterplan verwacht. Een verbeterplan dat is gericht op het verbeteren van de governance binnen onze organisatie.

Zoals ik u reeds heb laten weten is de bestuurder, de heer Kerkhoffs, sedert 2 januari 2017 ziek en de verwachting van de bedrijfsarts is dat de ziekte 6 – 9 maanden zal duren. Onze raad heeft dan ook besloten zelf de opstelling van het verbeterplan uit te voeren waarvan wij u reeds een eerste concept hebben toegezonden.

In onze vergadering van 25 januari 2017 hebben wij het verbeterplan vastgesteld en daarin de door u per email toegezonden opmerkingen betrokken en ons standpunt daarover verwoord. Wij sturen u hierbij het door onze raad vastgesteld plan toe en vernemen graag uw reactie.

Wij zullen de komende week het verbeterplan ook aan het managementteam voorleggen en met dit team bespreken welke stappen wij van hen verwachten.

Voorts hebben wij besloten tot het aantrekken van een interim-bestuurder, waartoe wij een extern bureau hebben ingeschakeld. Wij gaan ervan uit dat wij op korte termijn een kandidaat interim-bestuurder zullen vinden en dat wij bij uw organisatie de geschiktheids- en betrouwbaarheidsprocedure in gang kunnen zetten. U heeft ons al laten weten dat binnen uw organisatie de bereidheid bestaat om voorrang te geven aan de toets van een interim-bestuurder. De interim-bestuurder zal uiteraard in de uitvoering van het verbeterplan een belangrijke rol gaan vervullen.

Woningstichting De Voorzorg

Postbus 40 • 6430 AA Hoensbroek • Heisterberg 70 • 6431 JC Hoensbroek

Telefoon kantoor: (045) 522 32 55 • Telefoon servicedienst: (045) 522 32 88

Fax: (045) 523 13 24 • Internet: [www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl) • E-mail: [ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl](mailto:ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl)

INGbank 104 48 99, IBAN: NL38INGB0001044899 • ABN AMRO Heerlen 44.88.74.202, IBAN: NL36ABNA0448874202

K.v.K. Zuid-Limburg 14031369 • BTW-nr NL0025.77.409.B.01



W O N I N G S T I C H T I N G

**DE VOORZORG**

*voor meer dan wonen alleen*

Het ingeschakelde extern bureau zal voorts ook starten met de werving van nieuwe leden voor onze raad.

In uw reactie op het concept verbeterplan vraagt u onder meer ook om toezending van het onderzoek juridische gevolgen MdeW. Hierover zal ik u afzonderlijk per email informeren. Voorts vraagt u om toezending van een opleidingsplan van onze raad voor 2017 en een plan om nieuwe leden in te werken. Wij zullen u zo spoedig mogelijk hierover berichten.

De door u gevraagde documenten zullen wij per email doen toekomen.

Met vriendelijke groet,

Namens de Woningstichting De Voorzorg

De raad van commissarissen,

**10.2.e**

E.J.M. Hassink  
voorzitter raad van commissarissen

Bijlage: Verbeterplan Governance Woningstichting De Voorzorg

2017

# Verbeterplan Governance Woningstichting De Voorzorg



WONINGSTICHTING  
**DE VOORZORG**  
*voor meer dan wonen alleen*

## Inhoud

Inleiding.....	4
Governance code.....	6
Stand van zaken.....	6
• Controle en evenwicht tussen bestuurder en RvC en het benutten van tegenspraak.....	6
• Belangentegenstellingen.....	6
• Verantwoording.....	6
Actie:.....	6
Statutenwijziging.....	7
Stand van zaken.....	7
Actie:.....	7
Reglement RvC.....	7
Stand van zaken:.....	7
Actie:.....	7
Werving- en selectieprocedure nieuwe leden.....	8
Stand van zaken:.....	8
Actie:.....	8
Overlegstructuur RvC.....	8
Stand van zaken:.....	8
Actie:.....	8
Zelfevaluatie RvC.....	9
Stand van zaken:.....	9
Actie:.....	9
Benoeming externe Controller.....	9
Stand van zaken:.....	9
Actie:.....	9
Onderzoek BDO inzake integriteit.....	9
Stand van zaken:.....	9
Actie.....	9
Soft controls scan medewerkers.....	10
Stand van zaken.....	10
Actie.....	10
Intern onderzoek (planmatig) onderhoud.....	10
Stand van zaken.....	10
Actie.....	10
Onderzoek juridische gevolgen MdeW.....	11
Stand van zaken.....	11
Actie.....	11
Visitatie.....	11

Stand van zaken.....	11
Actie.....	11
Beleidsdag .....	12
Stand van zaken.....	12
Ondernemings-plan .....	12
Opleidingsplan RvC .....	12
Stand van zaken:.....	12
Actie.....	12
Integriteitscode.....	12
Stand van zaken.....	12
Actie.....	13
Werving nieuwe leden.....	13
Stand van zaken... ..	13
Actie.....	13
Nieuwe methodiek van beoordeling bestuurder .....	13
Tijdsplanning Verbeterplan Woningstichting De Voorzorg .....	14

## Inleiding

Naar aanleiding van de wijziging van de Woningwet per 15 juli 2015 is Woningstichting De Voorzorg gestart met aanpassing van interne regels en reglementen. Op basis van deze aangepaste wijzigingen zal de manier van werken van de organisatie aanzienlijk gaan wijzigen.

Anders dan in het verleden zal het interne toezicht een intensiever karakter krijgen en onafhankelijker plaatsvinden. Tot nu toe hanteerde de RvC vooral het uitgangspunt dat het toezicht op afstand diende te gebeuren en gaf hieraan invulling hoofdzakelijk op basis van informatie van de bestuurder. Het intern toezicht houden bestaat echter met behoud van de nodige afstand uit het toezien op alle aspecten van de organisatie. Dat houdt in een integrale afweging van alle belangen met inbegrip van de maatschappelijke belangen waarvoor de organisatie is opgericht. Er op toezien dat de organisatie goed werkt voor alle belanghebbenden. De RvC zal zelfstandig en onafhankelijk van de bestuurder de benodigde informatie gaan verwerven om zijn taak als toezichthouder uit te voeren om daarmee niet enkel afhankelijk te zijn van de bestuurder. In de toekomst zal de RvC zich daarom dan ook laten informeren door gesprekken aan te gaan met belanghebbenden zoals het huurdersoverlegorgaan (SOHV), de OR en medewerkers uit de organisatie.

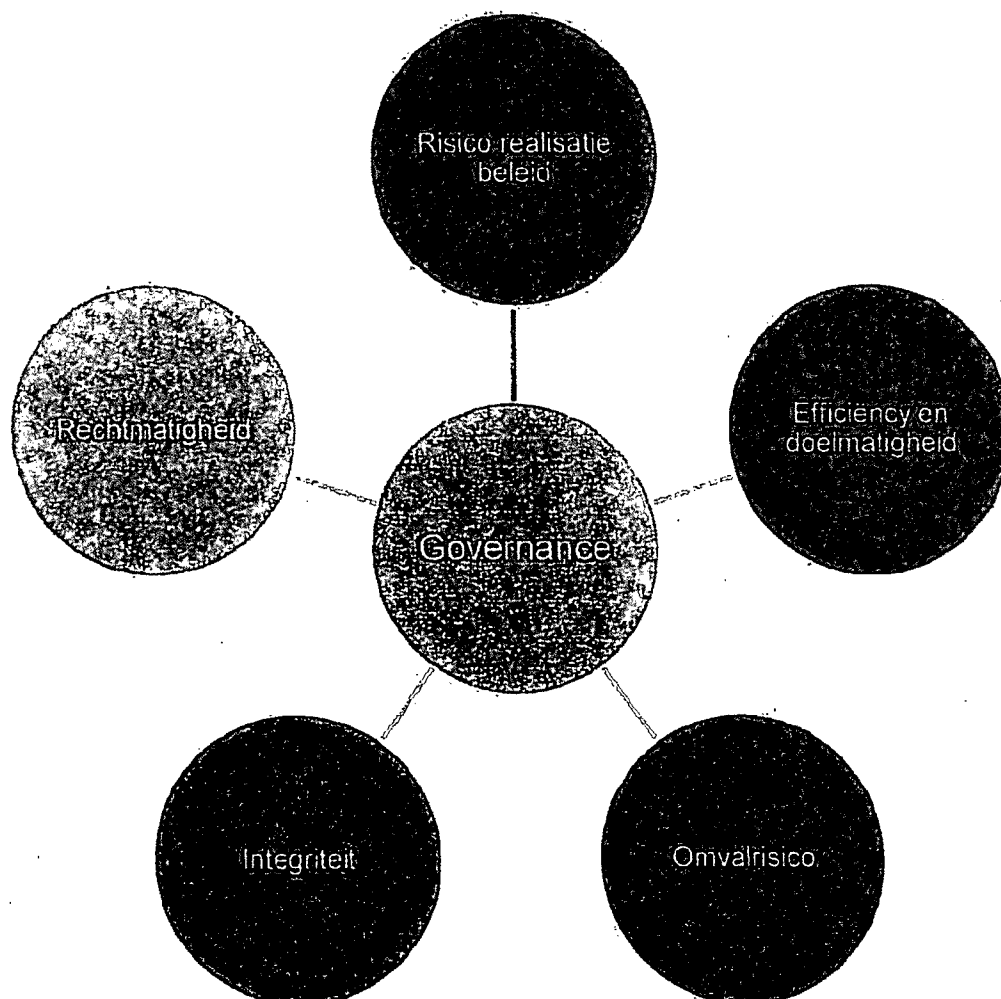
Daarnaast zal de deskundigheid nog meer vorm krijgen door het bijwonen van relevante seminars, congressen etc. Dit proces is in de loop van 2016 versneld mede door gesprekken met de Autoriteit Woningcorporaties en de in december van de AW ontvangen oordeelsbrief waarin de AW een aantal kanttekeningen plaats bij het functioneren van de RvC en verzoekt om een verbeterplan in te dienen.

Het verbeterplan beoogt inzicht te geven in de manier waarop en met welke maatregelen de RvC deze nieuwe werkwijze in uitvoering gaat nemen om uiteindelijk tot de beoogde integrale afweging van alle belangen te komen en op basis daarvan de koers van de organisatie uit te zetten. Het doel van het verbeterplan is daarmee het verbeteren van de governance van de organisatie volgens de oordeelsbrief van de Autoriteit Woningcorporaties. In dit plan zijn de reeds in gang gezette/te zetten acties in beeld gebracht alsmede de nog te treffen maatregelen in dezen.

De RvC onderschrijft daarbij de gehanteerde definitie van de AW inzake Governance in het toetsingskader:

*Governance (in de brede zin) omvat de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Governance richt zich op belanghebbenden van de organisatie, de daarmee samenhangende doelstellingen van deze organisatie en de verantwoordelijkheid van de leiding van deze organisatie om de doelstellingen te verwezenlijken. Governance richt zich daarnaast op de soft controls die de verwezenlijking van deze doelstelling ondersteunen.*

De AW houdt toezicht op het functioneren van de corporaties vanuit diverse oogpunten en stelt dit bij de governance centraal. De AW doet dit op basis van artikel 61 van de Woningwet.



<b>Governance code</b>	<p><b>Stand van zaken:</b></p> <p>Op 16 december 2015 heeft de RvC de Governancecode voor de WS De Voorzorg vastgesteld. Deze code is gebaseerd op de regeling van de governance in wet en regelgeving aangevuld met aspecten uit de Governancecode van Aedes. WS De Voorzorg is gehouden aan het naleven van haar eigen Governancecode.</p> <p>Aspecten die van belang zijn bij goed governance zijn onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controle en evenwicht tussen bestuurder en RvC en het benutten van tegenspraak</b></li> </ul> <p>De code is gericht op het borgen van de controle en evenwicht binnen de organisatie. Daarbij hoort ook het organiseren en benutten van tegen- en inspraak. De verwachting is dat zulks bijdraagt aan de kwaliteit van besluiten. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het op zoek gaan naar eventuele bezwaren, het zoeken naar alternatieven of nog niet gewogen belangen. Advisering door de OR, het huurdersoverlegorgaan en een kritische toetsing door de raad van toezicht maken hiervan onderdeel uit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Belangentegenstellingen</b></li> </ul> <p>Integriteit vertaalt zich onder meer in het vermijden en tegengaan van iedere vorm en schijn van belangenverstrengeling. Alhoewel bij 'de schijn van belangenverstrengeling' de belangen van huurders, de corporatie of anderen niet geschaad hoeven te zijn, is het wel belangrijk hier aandacht voor te hebben omdat de schijn van belangenverstrengeling afbreuk kan doen aan het vertrouwen in de corporatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verantwoording</b></li> </ul> <p>Een derde belangrijk element van de governance is het afleggen van verantwoording over het te voeren beleid en de uitvoering ervan door de bestuurder en de RvC aan interne en externe belanghebbenden. Het afleggen van verantwoording door de RvC gebeurde in het jaarverslag van de raad. De nieuwe werkwijze voorziet erin dat de RvC ook in het overleg met belanghebbenden als de OR en het huurdersoverlegorgaan verantwoording aflegt over de uitvoering van zijn taken.</p> <p><b>Actie:</b></p> <p>In de periode januari - april 2017 zal worden nagegaan welke onderdelen van de Governance Code van Aedes niet zijn overgenomen in de Governance Code van WS De Voorzorg en of er reden is dit te handhaven op basis van objectieve criteria/argumenten. Mede op basis van de bevindingen hierbij wordt beoordeeld of er doorslaggevende argumenten zijn om geen lid te zijn/worden van Aedes en VTW.</p> <p>Overigens blijft de RvC - zoals in het verleden - de beleidsontwikkelingen bij en de activiteiten van Aedes en VTW op de voet volgen.</p>
------------------------	--



<b>Statutenwijziging</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Op 13 juli 2016 zijn de statuten van de WS De Voorzorg gewijzigd en aangepast aan wet- en regelgeving. De gewijzigde statuten zijn gebaseerd op de voorbeeldstatuten van Aedes. Op 24 augustus 2016 heeft de Autoriteit Woningcorporaties de statuten goedgekeurd, waarna de statuten op 23 september 2016 notarieel zijn gepasseerd.</p> <p>De RvC heeft kennis genomen van de Veegwet. De ontwikkelingen zullen nauwlettend gevolgd worden en de statuten zullen tijdig aangepast worden.</p> <p><b>Actie:</b> Bij wijziging van wet- en/of regelgeving of indien maatschappelijke ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, zullen de statuten worden geactualiseerd.</p>
<b>Reglement RvC</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Op 14 december 2016 is het reglement RvC door de Raad vastgesteld. Hiermee is dit reglement in overeenstemming gebracht met de gewijzigde statuten. Het reglement is gebaseerd op het modelreglement van de VTW.</p> <p>Meer dan in het verleden voorziet het reglement in een werkwijze voor de RvC die gericht is op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onafhankelijkheid;</li> <li>- overleg met belanghebbenden.</li> </ul> <p><b>Actie:</b> Ingaande 1 januari 2017 zal dit reglement door de Raad in uitvoering worden genomen. De uit het reglement voortvloeiende werkwijze sluit aan bij de verbeterpunten die in dit plan zijn opgenomen.</p> <p>Voortvloeiend uit het nieuwe reglement zal de RvC voorts de volgende acties (waar nodig onder externe begeleiding) ter hand nemen zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actualiseren en zo nodig aanpassen van de Integriteitscode;</li> <li>- het opstellen van een beleidsvisie op toezicht houden;</li> <li>- het opstellen van een reglement voor de bestuurder;</li> <li>- het opstellen van een profielschets voor de bestuurder;</li> <li>- Introductieprogramma nieuwe leden.</li> </ul>

<b>Werving- en selectieprocedure nieuwe leden</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> In het verleden vond de werving en selectie van nieuwe leden weliswaar plaats aan de hand van een profielschets maar dan op basis van coöptatie, zijnde een voor externen onzichtbare invitatie. Op 14 december 2016 heeft de RvC een werving- en selectieprocedure vastgesteld op basis van de voorbeeld procedure van de VTW. Met de vaststelling en uitvoering van deze procedure beoogt de RvC, helderheid, transparantie en openheid in het proces van werving van nieuwe leden en daarmee de samenstelling van de raad zodanig te verbreden dat nagenoeg alle benodigde disciplines binnen de raad zijn vertegenwoordigd. In de samenstelling is het aspect diversiteit van groot belang voor een goede oordeelsvorming binnen de raad. Diversiteit bevordert het kritisch oordelen en tegenspraak. Om deze diversiteit te bereiken is een profielschets opgesteld voor de gewenste samenstelling van de raad.</p> <p><b>Actie:</b> De werving van nieuwe leden zal ingaande 1 januari 2017 plaatsvinden volgens de nieuwe procedure en is daarmee in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving en maatschappelijke opvattingen.</p>
<b>Overlegstructuur RvC</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> De in het verleden toegepaste werkwijze van de RvC is door de AW onder meer als onvoldoende onafhankelijk bevonden. In het verleden was De RvC afhankelijk van de informatievoorziening van de directeur-bestuurder. De RvC neemt een actievere rol in, in het verwerven en verstrekken van informatievoorziening</p> <p><b>Actie:</b> Intussen zijn in de overlegstructuur de navolgende verbeteringen aangebracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het DB is gewijzigd in een agendaoverleg waarbij de agenda van de RvC wordt bepaald door de voorzitter van de raad in overleg met de directeur-bestuurder;</li> <li>- statutair vergadert de RvC ten minste zes maal per jaar; ingevolge artikel 20, lid 4, van de statuten woont de bestuurder de vergaderingen van de RvC bij, tenzij de raad te kennen geeft zonder de bestuurder te willen vergaderen;</li> <li>- de RvC heeft besloten in ieder geval telkens voorafgaand aan de statutaire vergaderingen waaraan de bestuurder deelneemt te vergaderen buiten aanwezigheid van de bestuurder teneinde een eigen oordeel te vormen over de agendapunten; daarnaast vergadert de raad eveneens buiten aanwezigheid van de bestuurder o.m. bij het overleg met de controller, de accountant en andere belanghebbenden;</li> <li>- van alle vergaderingen zullen separate verslagen worden gemaakt;</li> <li>- de verslaglegging van de vergaderingen vindt plaats in de vorm van een beknopte samenvatting van de discussie en vermelding van de besluiten;</li> <li>- de RvC voert structureel overleg met het huurdersoverlegorgaan, de OR en andere belanghebbenden.</li> </ul>

<b>Zelfevaluatie RvC</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Tot 2016 vond de zelfevaluatie van de RvC plaats binnen eigen kring aan de hand van rapporten als "Een lastig gesprek" van de Commissie Halsema, "Toezicht met bite" van Aedes, de Eindrapportage van de commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties, de rapportage van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties en de bijlagen bij artikel 19 BTIV</p> <p><b>Actie:</b> Op 16 december 2015 is reeds besloten om ingaande 2016 de jaarlijkse zelfevaluatie te laten plaatsvinden onder externe begeleiding. Op 8 december 2016 vond deze zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding.</p>
<b>Benoeming externe Controller</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Op 12 december 2016 heeft een delegatie van de RvC gesprekken gevoerd met een drietal kandidaten voor de functie van externe controller. In overleg met de bestuurder en de manager financiën is op 14 december 2016 de kandidaat, die bij de delegatie RvC de voorkeur genoot, benoemd door de RvC.</p> <p><b>Actie:</b> De controller zal per 1 januari 2017 zijn werkzaamheden starten. Gedurende de eerste helft van het jaar rapporteert de controller maandelijks zijn bevindingen aan de RvC. Op basis daarvan wordt bepaald of de maandelijkse rapportage wordt voortgezet dan wel wordt gewijzigd in een kwartaalrapportage.</p> <p>Tenminste tweemaal per jaar vindt er buiten aanwezigheid van de bestuurder overleg plaats tussen de RvC en de controller, de manager financiën en de externe accountant.</p>
<b>Onderzoek BDO inzake integriteit</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Zoals hierboven vermeld vormt integriteit een belangrijk aspect van good governance, maar evenzeer van de cultuur binnen de totale organisatie. In oktober 2016 hebben wij aan de accountant de volgende opdracht verstrekt:</p> <p>"Vanuit de RvC wordt in het kader van de interim-controle speciale aandacht gevraagd voor de gehanteerde procedures om de integriteit van de organisatie en haar medewerkers te borgen. Hoewel we zelf de indruk hebben dat een en ander goed is geregeld willen we toch graag een expliciet oordeel hierover. Met name ten aanzien van het omgaan met zakelijke relaties willen we vaststellen dat alle verhoudingen zuiver zijn, dat er geen sprake kan zijn van (enige schijn van) belangenverstrengeling, bevoordeling of andere zaken die de integriteit van de organisatie en haar medewerkers in een verkeerd daglicht kunnen stellen. Indien zaken worden vastgesteld dienen conflictpunten en of mogelijke optredende dilemma's te worden benoemd zodat hierover binnen de organisatie de gewenste aandacht kan worden besteed om een en ander goed te borgen. Ook indien er wordt vastgesteld dat er geen conflictpunten zijn horen wij dit graag expliciet van de accountant."</p> <p><b>Actie:</b> Intussen hebben wij op basis van de managementletter van de interim-controle afgeleid dat de opdracht zoals door ons bedoeld summier is uitgevoerd en uitbreiding behoeft. Op 12 januari 2017 heeft een</p>

	<p>gesprek plaatsgevonden met de accountant daarin is afgesproken dat het onderzoek wordt neergelegd bij de per 1 januari te starten (externe) controller. Op 20 januari heeft vervolgens een gesprek plaatsgevonden met de externe controller waarin het onderzoek is opgedragen.</p> <p>Met dit onderzoek wordt tevens beoogd de zakelijkheid van alle opdrachten inzake onderhoud van welke aard ook te kunnen beoordelen mede in verband met vragen over mogelijke onafhankelijkheid van de relatie tussen medewerkers van De Voorzorg en onderhoudsbedrijven.</p>
<b>Soft controls scan medewerkers</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> De raad heeft er behoefte aan om inzicht te krijgen in cultuuraspecten zoals klantvriendelijkheid, aanspreekcultuur en transparantie. De accountant heeft ons geadviseerd om een zogenoemde soft controls scan te laten uitvoeren binnen de organisatie. Gedrag en cultuur dragen, naast procedures en richtlijnen, bij aan het succes van een organisatie. De door de accountant uit te voeren scan brengt gedrag en cultuur binnen de gehele organisatie in kaart van hoog tot laag en helpt om aspecten van gedrag en cultuur ("soft controls") te integreren in de reguliere jaarrekeningcontrole. In het onderzoek onderscheidt men vijf soft controls: leiderschap, communiceren, faciliteren, stimuleren en reageren</p> <p>Doel van deze scan is inzicht te krijgen in de wijze van naleving, uitvoering en handhaving van procedures en richtlijnen binnen de organisatie.</p> <p><b>Actie:</b> In januari 2017 zal de RvC overleg voeren met de gedragsdeskundige van het accountantskantoor over de opzet en uitvoering van het onderzoek en worden afspraken gemaakt over de datum van oplevering van het resultaat.</p>
<b>Intern onderzoek (planmatig) onderhoud</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Dit onderzoek is uitgezet in de eigen organisatie en heeft als doel vast te stellen of feitelijk te onderbouwen is dat het door De Voorzorg gevoerde onderhoudsbeleid binnen het klachten- en mutatieonderhoud en planmatig onderhoud leidt tot een effectiever en financieel beter resultaat dan de traditionele onderhoudscyclus, waarin vaak meer de nadruk ligt op projectmatig onderhoud. Hierbij zullen tevens de opdrachtverstrekkingen geëvalueerd worden.</p> <p><b>Actie:</b> Het onderzoek is intussen in uitvoering en de resultaten ervan worden verwacht in de loop van januari 2017. Op basis van deze resultaten zullen/zal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. bij gebleken betere alternatieven worden maatregelen getroffen die erop gericht zijn de uitvoering van de meest effectieve en financieel gunstigste vorm van planmatig onderhoud;</li> <li>2. op basis van een financiële vergelijking, een uitgebalanceerde spreiding van opdrachten tot onderhoudswerkzaamheden worden bepaald;</li> <li>3. maatregelen worden getroffen om bij het verstrekken van opdrachten in het kader van het onderhoud met behoud van kwaliteit een evenwichtige verdeling van opdrachten te bewerkstelligen gericht op het voorkomen van belangenverstrengeling.</li> </ol>

	<p>Bij de te treffen maatregelen zullen de belangen van de huurders meegewogen worden.</p>
<p><b>Onderzoek juridische gevolgen MdeW</b></p>	<p><b>Stand van zaken:</b>  Bij de AW is in 2016 andermaal een anonieme melding ontvangen over mogelijke bevoordeling van het bedrijf MdeW bij het verstrekken van opdrachten in het kader van mutatie- en klachtenonderhoud bij De Voorzorg. De AW heeft aangegeven dat uit de melding valt af leiden dat er mogelijk sprake is van "een schijn van" belangenverstrengeling. Tijdens een aantal gesprekken met de AW en in briefwisseling is zijdens De Voorzorg aangegeven dat ingevolge ons governance- en integriteitbeleid het belangrijk is iedere "schijn van" belangenverstrengeling te voorkomen of op te heffen. Mede daarom is de hierboven vermelde opdracht verstrekt aan de accountant.</p> <p>Voorts is aan VBTM advocaten de navolgende opdracht verstrekt om te toetsen welke gevolgen het mogelijk beëindigen van de relatie met het bedrijf heeft voor De Voorzorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wat zijn de (mogelijke) – civielrechtelijke – gevolgen voor De Voorzorg indien de zakelijke relatie tussen De Voorzorg en MdeW op korte termijn zou worden beëindigd?</li> <li>- indien beëindiging van de zakelijke relatie tot schadelijke gevolgen voor De Voorzorg zou kunnen leiden, welke vorm(en) van samenwerking tussen De Voorzorg en MdeW is (zijn) dan aan te bevelen zonder dat dit tot (een wezenlijke kans op) schade aan de zijde van De Voorzorg leidt?</li> <li>- zijn er in dit kader andere van belang zijnde aspecten waarmee De Voorzorg rekening dient te houden?</li> </ul> <p>Alle voor de beantwoording van deze vragen benodigde informatie zullen wij aan het advocatenkantoor verstrekken.</p> <p><b>Actie:</b>  In januari 2017 zal het advocatenkantoor de opdracht afronden en ons terzake adviseren. Op basis van het advies zullen wij vervolgens in februari/maart 2017 een besluit nemen over de te treffen maatregelen.</p>
<p><b>Visitatie</b></p>	<p><b>Stand van zaken:</b>  In de gesprekken met de AW is zijdens de AW meermalen aan de orde gesteld het laten uitvoeren van een visitatie bij De Voorzorg. Onzerzijds is het belang van het houden van een visitatieonderzoek onderschreven. De RvC ziet dit als een belangrijk instrument om de organisatie te spiegelen en inzicht te verkrijgen in mogelijke verbeteringen binnen de organisatie. Wij hebben daarbij echter aangegeven dat de beperkte personele bezetting van De Voorzorg en de vele werkzaamheden die op de organisatie zijn afgekomen als gevolg van de nieuwe wet- en regelgeving, nopen tot een goede planning van de uitvoering van de werkzaamheden. Reden waarom wij het laten uitvoeren van een visitatieonderzoek hebben gepland in 2019. In de oordeelsbrief van december 2016 adviseert de AW om het onderzoek eerder te plannen.</p> <p><b>Actie:</b>  Zoals hierboven reeds vermeld zal in januari 2017 een gesprek plaatsvinden met een gedragsdeskundige van ons accountantskantoor over het laten uitvoeren van een soft controls scan binnen de organisatie. Een dergelijk onderzoek draagt reeds bij aan het verkrijgen</p>

	<p>van inzicht in het intern en extern functioneren van onze medewerkers en geeft zo nodig ook al inzicht in mogelijke verbeteringen intern. Voorts zullen wij ons aan de hand van een in het tweede kwartaal 2017 op te stellen werkschema beraden over de mogelijkheid van een eerdere planning van een visitatieonderzoek waarbij uiteraard wet- en regelgeving in acht worden genomen.</p>
<b>Beleidsdag</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> De RvC heeft besloten om onder externe begeleiding jaarlijks voor het eerst in maart/april 2017 een beleidsdag te organiseren. Deels zonder en deels met de directeur-bestuurder en het MT. Teneinde een zelfstandige beleidsvisie te ontwikkelen.</p> <p><b>Actie:</b> De beleidsdag is er op gericht dat de RvC een eigen visie vaststelt over de strategie van De Voorzorg en de daaruit voortvloeiende werkwijze.</p> <p>In de visie zal mede een standpunt worden bepaald over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toezicht houden;</li> <li>- inzet middelen en taak van De Voorzorg;</li> <li>- gewenste cultuur van de organisatie;</li> <li>- overlegvormen.</li> </ul>
<b>Ondernemingsplan</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Het huidige ondernemingsplan is per ultimo 2016 afgesloten er zal een nieuw ondernemingsplan worden opgesteld. Het opstellen van het ondernemingsplan is de verantwoordelijkheid van de directeur bestuurder. De RvC en de MT-leden worden betrokken bij het tot stand brengen van het ondernemingsplan.</p> <p><b>Actie:</b> Voor 2017 staat die in het kader van het opstellen van het ondernemingsplan. Gezien de nieuwe periode zal met name aandacht besteed worden aan het waarom van de organisatie en de strategische doelstellingen.</p>
<b>Opleidingsplan RvC</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> De leden van de RvC hebben in het afgelopen jaar diverse malen seminars en opleidingen gevolgd om hun kennis en deskundigheid op peil te houden. Daarnaast houden de leden hun kennis bij door het lezen van publicaties en het volgen van ontwikkelingen met betrekking tot de volkshuisvesting. Voorts worden ontwikkelingen op de voet gevolgd via internetsites van Aedes, VTW, (lokale, regionale en nationale) overheid etc.</p> <p><b>Actie:</b> Op basis van het opleidingsaanbod en behoefte zal de RvC deelneming plannen voor deskundigheidsbevordering van de individuele leden.</p>
<b>Integriteitscode</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Bij het opstellen van de Governancecode en het reglement RvC heeft de RvC vastgesteld dat de Integriteitscode van de Voorzorg geactualiseerd dient te worden.</p>

	<p><b>Actie:</b> In de maanden februari/april 2017 zal de Integriteitscode van de Voorzorg worden geactualiseerd mede op basis van de hierboven vermelde onderzoeken als de soft controls scan en het integriteitonderzoek van de accountant.</p>
<b>Werving nieuwe leden</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Zoals hierboven is vermeld is op 14 december 2016 de wervings- en selectieprocedure nieuwe leden RvC vastgesteld. De RvC heeft intussen besloten om per 1 januari 2017 twee nieuwe leden te werven waarvan een lid namens het huurdersoverlegorgaan. Daartoe heeft op 17 januari 2017 overleg plaatsgevonden met een tweetal externe selectiebureaus. Op 25 januari 2017 is terzake een keuze gemaakt en opdracht gegeven te starten met de werving en selectie van nieuwe leden.</p> <p><b>Actie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. In februari 2017 zal de RvC in samenwerking met een extern bureau de werving starten van nieuw te benoemen leden;</li> <li>2. het huurdersoverlegorgaan zal voor de door dit orgaan voor te dragen lid uitgenodigd worden op basis van de procedure terzake een voorstel in te dienen;</li> <li>3. medio 2017 zal de herbenoemingprocedure voor één volgens het rooster van aftreden per 1 januari 2018 aftredend lid worden gestart.</li> </ol>
<b>Nieuwe methodiek van beoordeling bestuurder</b>	<p><b>Stand van zaken:</b> Voorheen beoordeelde de RvC de bestuurder jaarlijks in december.</p> <p><b>Actie:</b> Met ingang van december 2016 heeft de RvC de methodiek van het jaarlijks beoordelen van de bestuurder gewijzigd. De vernieuwde methodiek houdt in dat het beoordelingsgesprek met de bestuurder wordt gehouden met 2 leden van de RvC in plaats van 1 lid van de RvC het beoordelingsgesprek wordt voorbereid op basis van de 360 grade feed-back methode In overleg met de bestuurder en de OR zal in 2017 een eenduidig functioneringsinstrument verder worden uitgewerkt.</p>

## Tijdsplanning Verbeterplan Woningstichting De Voorzorg

December 2016		
Actie	Datum	Door
<b>Werving- en selectieprocedure nieuwe leden RvC</b>		
Nieuwe werving- en selectieprocedure vastgesteld en in werking getreden op basis van voorbeeldprocedure VTW	16.12.2016	RvC
Besluit RvC om per 1 januari 2017 te starten met de werving van 2 nieuwe leden RvC waarvan 1 lid namens SOHV	31.12.2016	RvC
<b>Overlegstructuur RvC</b>		
De RvC heeft de onderstaande verbeteringen in de overlegstructuur doorgevoerd:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>het "DB" is gewijzigd in "agendaoverleg" waarbij de agenda van de RvC-vergadering wordt bepaald door de Raad.</li> </ul>	Ingevoerd per 1-12-2016	RvC en bestuurder
<ul style="list-style-type: none"> <li>de RvC vergadert, indien nodig, zonder aanwezigheid van de bestuurder en in ieder geval telkens voorafgaand aan de statutaire vergaderingen waaraan de bestuurder deelneemt. Van alle vergadering zullen verslagen worden gemaakt.</li> </ul>	idem	RvC
<ul style="list-style-type: none"> <li>de RvC is gestart met het overleg met het huurdersoverlegorgaan, de OR en andere medewerkers uit de organisatie</li> </ul>	idem	RvC
<b>Zelfevaluatie RvC</b>		
8 december 2016 heeft de jaarlijkse evaluatie van de RvC onder externe begeleiding plaatsgevonden	08.12.2016	RvC en extern bureau
Besluit RvC van 14 december 2016: de jaarlijkse evaluatie van de RvC vindt steeds plaats onder externe begeleiding.	jaarlijks	RvC en extern bureau
<b>Intern onderzoek (planmatig onderhoud)</b>		
Intern onderzoek uitgezet (zie omschrijving)	december 2016/ januari 2017	RvC
<b>Nieuwe methodiek van beoordeling</b>		
Met ingang van december 2016 heeft de RvC de methodiek van het jaarlijks beoordelen van de bestuurder gewijzigd.	14.12.2016	RvC en bestuurder





Januari 2017		
Datum	Datum	Datum
<b>Visitatie</b> Besluit nemen over de mogelijkheid van een eerdere planning van een visitatie	tweede kwartaal 2017	RvC en bestuurder
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder

Februari 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Governance Code:</b> nagaan welke onderdelen van de Governance Code van Aedes niet zijn overgenomen in de Governance Code van WS De Voorzorg en of er reden is dit te handhaven op basis van objectieve criteria / argumenten.	Periode februari, maart, april 2017	RvC
<b>Governance Code:</b> Heroverwegen lidmaatschap Aedes en VTW	Periode februari, maart, april 2017	RvC
<b>Werving nieuwe leden RvC</b> Samenstellen selectiecommissie die in samenwerking met een extern bureau de werving start van nieuw te benoemen leden van de RvC De selectiecommissie zal het huurdersoverlegorgaan (SOHV) benaderen en uitnodigen een lid voor te dragen volgens de wervings- en selectieprocedure	februari 2017  februari 2017	RvC  Selectiecommissie
<b>Onderzoek juridische gevolgen MdeW</b> Juridisch advies wordt januari 2017 verwacht. Op basis van advies wordt in februari / maart 2017 een besluit genomen door de RvC over de te treffen maatregelen.	februari – maart 2017	RvC
<b>Visitatie</b> Besluit nemen over de mogelijkheid van een eerdere planning van een visitatie	tweede kwartaal 2017	RvC en bestuurder
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Integriteitscode</b> Actualiseren integriteitscode	februari / april 2017	RvC

Maart 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Governance Code</b> Nagaan welke onderdelen van de Governance Code van Aedes niet zijn overgenomen in de Governance Code van WS De Voorzorg en of er reden is dit te handhaven op basis van objectieve criteria / argumenten.	Periode februari, maart, april 2017	RvC
<b>Governance Code</b> Heroverwegen lidmaatschap Aedes en VTW	Periode februari, maart, april 2017	RvC
<b>Onderzoek juridische gevolgen MdeW</b> Juridisch advies wordt januari 2017 verwacht. Op basis van advies wordt in februari / maart 2017 een besluit genomen door de RvC over de te treffen maatregelen.	februari – maart 2017	RvC
<b>Beleidsdag</b> Plannen beleidsdag onder externe begeleiding voor RvC i.v.m. standpunt bepalen over toezicht houden, inzet middelen en taak van De Voorzorg, gewenste cultuur en overlegvormen	maart – april 2017	RvC en ext. begeleider
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Integriteitscode</b> Actualiseren integriteitscode	februari / april 2017	RvC
<b>Voortgang en implementatie verbeterplan bewaken</b> Vergadering RvC – bestuurder	15.03.2017	RvC en bestuurder
<b>Visitatie</b> Besluit nemen over de mogelijkheid van een eerdere planning van een visitatie	tweede kwartaal 2017	RvC en bestuurder
<b>Terugkoppeling voortgang invoering verbeterplan aan AW (1 x per kwartaal)</b>	Eind maart 2017	RvC en bestuurder

April 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Governance Code:</b> nagaan welke onderdelen van de Governance Code van Aedes niet zijn overgenomen in de Governance Code van WS De	Periode februari, maart, april	RvC

April 2017		
Actie	Datum	Door
Voorzorg en of er reden is dit te handhaven op basis van objectieve criteria / argumenten.	2017	
<b>Governance Code:</b> Heroverwegen lidmaatschap Aedes en VTW	Periode febr. maart, april 2017	RvC
<b>Beleidsdag</b> Plannen beleidsdag onder externe begeleiding voor RvC i.v.m. standpunt bepalen over toezicht houden, inzet middelen en taak van De Voorzorg, gewenste cultuur en overlegvormen	maart – april 2017	RvC en ext. begeleider
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Integriteitscode</b> Actualiseren integriteitscode	februari / april 2017	RvC
<b>Nieuwe methodiek van beoordeling</b> In overleg met de bestuurder en de OR zal in 2017 een eenduidig functioneringsinstrument verder worden uitgewerkt.	April 2017	Bestuurder en OR

Mei 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Voortgang en implementatie verbeterplan bewaken</b> Vergadering RvC – bestuurder	17.05.2017	RvC en bestuurder

Juni 2017		
Actie	Datum	Door
Selectiecommissie start herbenoemingsprocedure op voor RvC-leden die volgens het rooster van aftreden per 1 januari 2018 moeten worden herbenoemd.	Medio 2017	Selectie- commissie
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante	continue	RvC en bestuurder

Juni 2017		
Actie	Datum	Door
seminars		
Terugkoppeling voortgang invoering verbeterplan aan AW (1 x per kwartaal)	Eind juni 2017	RvC en bestuurder

Juli 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Voortgang en Implementatie verbeterplan bewaken</b> Vergadering RvC – bestuurder	12.07.2017	RvC en bestuurder

Augustus 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder

September 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Voortgang en Implementatie verbeterplan bewaken</b> Vergadering RvC – bestuurder	13.09.2017	RvC en bestuurder
<b>Terugkoppeling voortgang invoering verbeterplan aan AW (1 x per kwartaal)</b>	Eind september 2017	RvC en bestuurder

Oktober 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder

November 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Voortgang en implementatie verbeterplan bewaken</b> Vergadering RvC – bestuurder	15.11.2017	RvC en bestuurder

December 2017		
Actie	Datum	Door
<b>Opleidingsplan</b> Afhankelijk van opleidingsaanbod deelnemen aan relevante seminars	continue	RvC en bestuurder
<b>Voortgang en implementatie verbeterplan bewaken</b> Vergadering RvC – bestuurder	13.12.2017	RvC en bestuurder
<b>Terugkoppeling voortgang invoering verbeterplan aan AW (1 x per kwartaal)</b>	Eind december 2017	RvC en bestuurder
<b>Evaluatie implementatie verbeterplan 2017, terugblik en borging voor de toekomst</b>	December 2017	RvC en bestuurder

10.2.e

) - ILT

---

**Van:** 10.2.e :nl]  
**Verzonden:** dinsdag 31 januari 2017 14:31  
**Aan:** 10.2.e - ILT  
**CC:** 10.2.e - ILT  
**Onderwerp:** Re: reactie op concept verbeterplan De Voorzorg  
**Bijlagen:** Reglement RvC 14.12.2016.pdf; Verslag zelfevaluatie RvC de Voorzorg 2016 definitief.pdf; Werving- en selectieprocedure (her)benoëming vastgesteld 14.12.2016.pdf

Geachte heer 10.2.e

Naar aanleiding van uw onderstaande mail stuur ik u de volgende documenten:

- Het reglement RvC zoals door de raad is vastgesteld op 14 december 2016;
- De wervings- en selectieprocedure eveneens vastgesteld op 14 december 2016;
- Het verslag van de zelfevaluatie van onze raad op 8 december 2016.

De managementletter van de interim controle door de accountant stuurde ik u reeds afzonderlijk toe. Het onderzoek naar planmatig onderhoud is nog in uitvoering. Zodra resultaten daarvan bekend zijn zal ik u die toesturen.

Met vriendelijke groet,

Jules Hassink,

voorzitter RvC WS de Voorzorg.

Op 18 januari 2017 om 11:45 schreef 10.2.e - ILT" 10.2.e @ilent.nl>:

Geachte heer Hassink, geachte Raad,

Hierbij zoals afgesproken een reactie op het concept verbeterplan.

In zijn algemeenheid constateer ik dat het concept verbeterplan al goed aansluit bij de maatregelen die ik in mijn oordeelsbrief van 8 december 2016 heb verwoord. Onderstaand een aantal op- en aanmerkingen ter aanvulling. Ik verzoek u om onderstaande opmerkingen in het definitieve verbeterplan te betrekken.

In het verbeterplan ontbreekt de beschrijving van het doel hetgeen u vanuit uw visie met de uitvoering van de maatregelen eind van dit jaar wil bereiken. Bij de Inleiding, daar waar gesproken wordt over toezicht op afstand, lijkt het erop dat dit anders zou moeten, dat is echter geenszins de bedoeling van de wetgever. Het is de bedoeling dat de RvC een toezichtkader opstelt en definieert welke informatie noodzakelijk is om adequaat toezicht uit te kunnen oefenen. Daarbij past ook het zelfstandig verkrijgen van rechtstreekse informatie van de diverse stakeholders. De RvC moet zich niet afhankelijk opstellen van wat de bestuurder vanuit zijn beleving aan informatie denkt te moeten aanleveren. De RvC moet een eigenstandige opvatting hebben over de benodigde informatie passend bij haar rol en verantwoordelijkheid om kritisch en krachtig op te treden.

1. Onderdeel governancecode:

U geeft aan dat u deze maanden nagaat wat de verschillen zijn in de governancecode van de sector en die van De Voorzorg. Een belangrijke verschil is dat leden van de VTW of Aedes gehouden zijn aan de naleving van de governancecode. Ter informatie: Er zijn 325 corporaties die door een lidmaatschap van de VTW of Aedes gehouden zijn (en daarvoor gekozen hebben) aan de volledige code.

2. Onderdeel werving en selectie:

Voorstel om aan te geven wat u met de nieuwe procedure ten opzichte van de vorige procedure beoogt.

3. Overlegstructuur RvC:

De tekst onder het tweede liggende streepje is niet geheel duidelijk. Ik verzoek u te verduidelijken wanneer de bestuurder al dan niet aan vergaderingen deelneemt.

4. Onderzoek BDO inzake integriteit:

Zie mijn mail van 11 januari 2017. Verder gaan wij ervan uit dat met medewerkers de hele organisatie wordt bedoeld (incl. bestuur en RvC).

5. Onderzoek juridische gevolgen MdeW:

Zie mijn mail van 11 januari 2017.

6. Visitatie:

Zie mijn mail van 6 december 2016 inzake de wetswijziging waarin wordt verplicht dat corporaties binnen 4 jaar na de vorige visitatie een nieuwe visitatie laten uitvoeren.

7. Opleidingsplan RvC:

Hierbij past ook de aansluiting bij de VTW teneinde optimaal gebruik te kunnen maken van kennis en ervaring van de VTW en de leden van de VTW. Ik verwacht van u een opleidingsplan voor 2017 en tevens een plan om nieuwe RvC leden in te werken.

8. Werving nieuwe leden:

Het proces tot werving van nieuwe leden bespoedigen en eerder starten dan in februari.

Tot zover onze aandachtspunten.

Verder verzoek ik u de documenten die inmiddels gereed zijn op te sturen.

- Reglement RvC
- Werving- en selectie procedure
- Verslag van de zelfevaluatie
- Management letter van de recente interim controle door de accountant
- Indien gereed de uitkomsten van het onderzoek naar planmatig onderhoud.



Met vriendelijke groet,

10.2.e

Coördinerend/Specialistisch Inspecteur



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht  
Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

M 10.2.e

**10.2.e**[@ilent.nl](mailto:10.2.e@ilent.nl)

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

🐦 @iLenT Aw

# Reglement Raad van Commisarissen



W O N I N G S T I C H T I N G

**DE VOORZORG**

*voor meer dan wonen alleen*

Vastgesteld op de algemene vergadering van 14 december 2010

## **Artikel 1. Definities**

In dit reglement wordt verstaan onder:

- a. bestuurder: de directeur-bestuurder van de stichting;
- b. BTVI: Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015;
- c. Governancecode: de Governancecode van de stichting;
- d. huurdersoverlegorgaan: het huurdersoverlegorgaan als bedoeld in de statuten;
- e. raad van Commissarissen (RvC): de RvC van de stichting;
- f. statuten: de statuten van de stichting;
- g. stichting: de Woningstichting De Voorzorg;
- h. website: de website van de stichting;
- i. wet: De Woningwet.

## **Artikel 2. Vaststelling en reikwijdte reglement.**

1. Dit reglement is vastgesteld en goedgekeurd in de vergadering van de Raad van Commissarissen 14 december 2016. Dit reglement kan bij besluit van de Raad van Commissarissen worden gewijzigd.
2. Dit reglement vervangt het reglement van 3 juli 2007, dat laatstelijk is gewijzigd op 7 december 2010.
3. Dit reglement is een nadere uitwerking van het bepaalde in artikel 12, lid 1, van de statuten en geeft, in aanvulling op de statutaire bepalingen, regels voor de wijze waarop de Raad invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid. De regels moeten door de Raad van Commissarissen, en door ieder lid van de Raad van Commissarissen afzonderlijk, worden nageleefd.
4. Onverminderd het bepaalde in dit reglement zal ieder lid van de Raad van Commissarissen voor zijn functioneren als uitgangspunt hanteren de Governancecode en overigens handelen naar gangbare maatstaven van redelijkheid en billijkheid.
5. In de in lid 1 van dit artikel genoemde vergadering van de Raad van Commissarissen heeft de bestuurder verklaard, in te stemmen met de inhoud van dit reglement en de daarin opgenomen regels, voor zover die hem regaderen, te zullen naleven.
6. Dit reglement wordt op de website geplaatst
7. Van het bestaan van dit reglement wordt melding gemaakt in het verslag van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag.
8. Dit reglement wordt bij schriftelijke aanvraag door belanghebbenden verstrekt.
9. Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht of de statuten, prevaleren deze laatste. Waar dit reglement verenigbaar is met de statuten, maar strijdig met Nederlands recht, prevaleert dit laatste.
10. Bij dit reglement zijn de volgende bijlagen gevoegd:
11. Bijlage A: de profielschets van de omvang en samenstelling van de RvC en zijn leden;
12. Bijlage B: het rooster van aftreden van de leden van de RvC;
13. Bijlage C: reglement bestuurder.

### **Artikel 3. Samenstelling, deskundigheid, onafhankelijkheid en profielschets**

1. In aanvulling op artikel 11 van de Statuten, geldt ten aanzien van de samenstelling, deskundigheid en onafhankelijkheid van de RvC het in dit artikel 3 bepaalde.
2. De RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen en kan voldoen aan zijn verplichtingen jegens de Stichting en haar belanghebbenden, in overeenstemming met dit reglement, de Statuten en de toepasselijke wet- en regelgeving
3. Bij de samenstelling van de RvC worden de volgende vereisten in acht genomen:
  - a. ieder lid van de RvC dient geschikt te zijn voor zijn taak blijkens diens opleiding, werkervaring en/of vakinhoudelijke kennis, alsmede de competenties genoemd in bijlage 1 bij artikel 19 lid 1 onder a. van het BTIV;
  - b. ieder lid van de RvC dient betrouwbaar te zijn, blijkens diens handelen of nalaten of voornemens daartoe en uit mogelijke anteceden ten als bedoeld in bijlage 2 bij artikel 19 lid 1 onder b. van het BTIV;
  - c. ieder lid van de RvC moet voldoen aan de in lid 6 van dit artikel bedoelde profielschets waarin eisen worden gesteld aan de samenstelling van de RvC;
  - d. de RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat de juiste kennis en ervaring in huis is, zoals ervaring in de volkshuisvesting, financiële kennis en ervaring, deskundigheid op het gebied van HR, bestuurlijke ervaring bij naar omvang gelijkwaardige of grote organisaties, relevante vastgoedexpertise en juridische kennis;
  - e. ieder lid van de RvC dient onafhankelijk te zijn als bedoeld in artikel 11 van de Statuten en dient geen belangen te hebben die tegenstrijdig zijn met het belang van de Stichting. De RvC stelt van ieder lid van de RvC vast of hij onafhankelijk toezicht kan houden. Deze informatie wordt gepubliceerd in het verslag van de RvC;
  - f. een lid van de RvC wordt benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar, en kan één maal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd.
4. Elk lid van de RvC is verplicht de voorzitter van de RvC de informatie te verschaffen die nodig is voor de vaststelling en het bijhouden van zijn nevenfuncties.
5. Het door een lid van de RvC aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van commissaris van de Stichting behoeft voorafgaande goedkeuring van de RvC.
6. De RvC stelt een profielschets van zijn omvang en samenstelling op als bedoeld in artikel 15 van de Statuten, rekening houdende met het in dit artikel bepaalde, de aard van de Stichting, haar werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, achtergrond, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden.
7. De profielschets bevat in ieder geval de voor de Stichting relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en de concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen die zij ten aanzien daarvan hanteert. Onder diversiteit wordt verstaan de verscheidenheid in geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. De profielschets bevat daarnaast de bijzondere kwaliteiten en eigenschappen die worden verwacht ten aanzien van de vervulling van specifieke vacatures binnen de RvC zoals in ieder geval de voorzitter en vicevoorzitter.
8. Voor zover de samenstelling van de RvC afwijkt van de profielschets, legt de RvC hierover verantwoording af in het verslag van de RvC waarbij wordt aangegeven op welke termijn wordt verwacht aan de profielschets te kunnen voldoen.

9. De RvC gaat op het moment dat een lid van de RvC aftredend is, dan wel bij het anderszins ontstaan van een vacature in de RvC na of de profielschets nog voldoet. Zo nodig past de RvC de profielschets aan. De RvC gaat daarbij ook te rade bij de bestuurder.
10. De RvC verstrekt de vastgestelde profielschets aan de bestuurder en het huurdersoverlegorgaan. Daarnaast wordt de profielschets op de Website geplaatst. De huidige profielschets van de RvC is bijgevoegd als Bijlage A bij dit reglement.
11. Artikel 11 van de statuten bepaalt voor welke aantal zetels het huurdersoverlegorgaan het recht heeft een bindende voordracht te doen.
12. Leden van de RvC kunnen huurders van woongelegenheden van de Stichting zijn.
13. De Raad van Commissarissen bestaat uit 3 tot 5 leden waarbij een oneven aantal leden nagestreefd wordt
14. De Raad van Commissarissen in totaliteit opereert op alle aandachtsgebieden in meerderheid onafhankelijk.
15. Wanneer er een vacature ontstaat binnen de Raad van Commissarissen, tracht de Raad deze met inachtneming van artikel 15 van de statuten zo snel mogelijk te vervullen

#### **Artikel 4. Werving, selectie en (her)benoeming**

1. De leden van de RvC worden geselecteerd en benoemd op de wijze als voorzien in artikel 11 van de Statuten.
2. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven met inachtneming van het bepaalde in de Statuten. Bij een vacature in de RvC wordt de vacature op de Website gepubliceerd en openbaar opengesteld. De RvC zal op basis van de profielschets overgaan tot een wervingsprocedure. De bestuurder heeft een adviserende rol. De werving- en selectieprocedure wordt neergelegd in een beleidsstuk. In geval van benoeming van een lid van de RvC op voordracht van het huurdersoverlegorgaan, wordt de benoemingsprocedure als genoemd in dit artikel kenbaar gemaakt aan het huurderoverlegorgaan. Ook het huurdersoverlegorgaan dient te voldoen aan het bepaalde in de benoemingsprocedure
3. Van de vacature in de RvC wordt kennis gegeven aan de bestuurder en aan de het huurdersoverlegorgaan.
4. Het huurdersoverlegorgaan wordt, indien zich een vacature voor een door hen voor te dragen zetel voordoet, door de Raad van Commissarissen geïnformeerd over het profiel van het voor te dragen lid. Het huurdersoverlegorgaan krijgt het verzoek om conform de geldende procedure iemand voor te dragen. Het lid dat wordt voorgedragen door het huurdersoverlegorgaan, dient evenals de overige leden van de Raad van Commissarissen te voldoen aan de eisen van artikel 30 van de woningwet en de profielschets zoals die is opgesteld voor de Raad van Commissarissen. Bij strijdigheid met artikel 30 van de Woningwet of de profielschets wordt gehandeld overeenkomstig het bepaalde in artikel 11, lid 4 van de statuten.
5. Ook een lid van de Raad van Commissarissen dat wordt benoemd op basis van een voordracht, vervult de taak zonder last en ruggespraak van de instantie welke voor hem/haar een (bindende) voordracht heeft gedaan en onafhankelijk van de specifieke belangen van deze instantie of van bij de onderneming betrokken deelbelangen.
6. Wanneer een persoon is geselecteerd als kandidaat voor toetreding tot de RvC, zal hij worden uitgenodigd voor gesprekken waarin de RvC zich een oordeel moet vormen over de geschiktheid van de kandidaat.

7. Indien deze gesprekken naar wederzijdse tevredenheid zijn verlopen, neemt de RvC in de eerstvolgende vergadering het voorgenomen besluit tot benoeming. Dit voornemen wordt ook met de bestuurder besproken.
8. Een voorgenomen besluit tot herbenoeming van lid van de RvC wordt niet genomen dan nadat de RvC van diens functioneren in de RvC gedurende de afgelopen zittingsperiode een evaluatie heeft gehouden. Daarbij wordt rekening gehouden met de profielschets. In geval van benoeming van een lid van de RvC op voordracht van het huurdersoverlegorgaan, worden tevens procedureafspraken gemaakt met het huurdersoverlegorgaan. De gronden waarop de RvC tot zijn besluit is gekomen worden in het besluit tot herbenoeming vermeld.
9. Een lid van de RvC wordt niet (her)benoemd dan nadat de Stichting de goedkeuring en positieve zienswijze van de minister als bedoeld in artikel 30 lid 3 van de Wet heeft ontvangen.
10. De gevolgde procedure van werving, selectie en (her)benoeming van leden van de RvC wordt in het verslag van de RvC verantwoord.

#### **Artikel 5. Introductieprogramma, opleiding en training**

1. Alle leden van de RvC volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen. In het introductieprogramma wordt in ieder geval aandacht besteed aan de volgende zaken:
  - a. de verantwoordelijkheden van een commissaris;
  - b. de risico's die zijn verbonden aan het werk als commissaris;
  - c. algemene financiële en juridische zaken;
  - d. de financiële verslaggeving;
  - e. kennis over volkshuisvesting;
  - f. opleiding en educatie;
  - g. de Governancecode en de naleving daarvan;
  - h. de voorbeeldfunctie van een commissaris.
2. Alle leden van de RvC zijn gehouden hun kennis steeds te blijven ontwikkelen door middel van training en opleiding, waarbij aandacht wordt besteed aan gewenst gedrag. De RvC is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden en dient te zorgen voor voldoende tegenwicht binnen de RvC en tussen de RvC en de bestuurder. In dat kader beoordeelt de RvC jaarlijks op welke onderdelen zijn leden gedurende hun zittingsperiode behoefte hebben aan nadere training en opleiding.
3. Teneinde een goede kwaliteit in de Raad van Commissarissen te waarborgen, kan de Raad van Commissarissen de Bestuurder verzoeken om in de begroting een post op te nemen ten behoeve van het volgen van opleidingen.

#### **Artikel 6. Tegenstrijdig belang**

1. De RvC is verantwoordelijk voor de besluitvorming bij zaken waarbij een tegenstrijdig belang aan de orde kan zijn bij leden van de RvC, de bestuurder en/of de externe accountant in relatie tot de Stichting.
2. De Stichting verstrekt aan leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid zoals voorzien in de Statuten en/of reglementen van de Stichting. Leden van de RvC mogen onder geen voorwaarde activiteiten ontplooiën die in concurrentie treden met de Stichting, schenkingen aannemen van de Stichting en haar relaties, of derden op kosten van de Stichting voordelen

verschaffen. Leden van de RvC verrichten buiten hetgeen volgt uit hun functie als toezichthouder geen werkzaamheden voor de Stichting. Elke vorm of schijn van belangenverstrengeling tussen een lid van de RvC en de Stichting moet worden vermeden. De in dit artikel vermelde eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de Integriteitscode van de Stichting.

3. Een lid van de RvC heeft in ieder geval een (potentieel) tegenstrijdig belang indien
  - a. de Stichting voornemens is een transactie aan te gaan met het betreffende lid van de RvC en/of een rechtspersoon of onderneming waarin het betreffende lid van de RvC persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
  - b. de Stichting voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon of onderneming waarvan het betreffende lid van de RvC, diens echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult, met uitzondering van rechtspersonen welke als een verbinding van de Stichting kwalificeren;
  - c. hij bestuurder is van of een arbeidsovereenkomst als bedoeld in artikel 7.610 lid 1 het Burgerlijk Wetboek heeft met een werknemersorganisatie welke pleegt betrokken te zijn bij de vaststelling van arbeidsvoorwaarden van toegelaten instellingen;
  - d. de RvC heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan.
4. Leden van de RvC melden een (potentieel) tegenstrijdig belang onmiddellijk aan de voorzitter van de RvC en zijn overige leden. Daarbij geeft het betreffende lid inzicht in alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Het lid dat een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming van de RvC omtrent het onderwerp waarbij hij of zij een tegenstrijdig belang heeft. Evenmin neemt het betreffende lid deel aan de beoordeling of sprake is van een tegenstrijdig belang
5. Ingeval een lid van de RvC een (potentieel) tegenstrijdig belang meldt aan de voorzitter van de RvC en overige leden conform het bepaalde in lid 4, treden deze laatsten zo spoedig mogelijk met het betreffende lid in overleg over de wijze waarop de hij het tegenstrijdig belang zal voorkomen dan wel zal beëindigen.
6. Indien de RvC van oordeel is dat er sprake is van een structureel tegenstrijdig belang, zal het betreffende lid aftreden. Indien het betrokken lid van de RvC niet uit eigen beweging aftreedt, neemt de RvC een daartoe strekkend besluit op de wijze als bepaald in artikel 16 van de Statuten en met inachtneming van het bepaalde in artikel 10 lid 6.
7. Indien de voorzitter van de RvC een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, treedt de vicevoorzitter van de RvC als voorzitter op tot het moment dat het tegenstrijdig belang is beëindigd, dan wel, in geval het tegenstrijdig belang tot aftreden van de voorzitter leidt, tot het moment van diens vervanging

## **Artikel 7. Taken en bevoegdheden**

1. In aanvulling op artikel 18 van de Statuten, geldt ten aanzien van de taken en bevoegdheden van de RvC het in dit artikel 7 bepaalde.
2. De RvC is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren en houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de Stichting specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen.
3. In een intern beleidsstuk wordt de visie neergelegd die de RvC heeft op het toezichthouden op de Stichting. De RvC beschrijft in de visie zijn rollen als werkgever, toezichthouder en klankbord en zijn taakuitoefening als intern toezichthouder. In dit beleidsdocument wordt de visie van de bestuurder als bedoeld in het reglement Bestuurder ook verankerd.
4. Het toezichtskader voor de Stichting is de wet- en regelgeving. Als toetsingskader hanteert de RvC die documenten waaraan de maatschappelijk en financiële prestaties van de Stichting kunnen worden getoetst.
5. Het toetsingskader van de Stichting wordt in samenspraak tussen de bestuurder en de RvC vastgesteld en bevat onder meer de volgende beleidsstukken:
  - a. Statuten;
  - b. De Governancecode;
  - c. het reglement van de RvC met bijlagen en het reglement Bestuurder met bijlagen;
  - d. reglement financieel beheer;
  - e. ondernemingsplan;
  - f. begroting;
  - g. treasury statuut;
  - h. Investeringsstatuut.
6. De RvC heeft tot taak:
  - a. het zorgen voor een goed functionerend Bestuur en het evalueren en beoordelen van het functioneren van de bestuurder en het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde potentiële belangenverstrengelingen tussen de Stichting enerzijds en de bestuurder anderzijds;
  - b. het functioneren als werkgever, adviseur en klankbord voor de bestuurder;
  - c. het goedkeuren van strategische beslissingen van de bestuurder, waaronder in ieder geval begrepen de besluiten omtrent de vaststelling van de begroting, het strategisch ondernemingsplan, de jaarlijkse verantwoording en de besluiten van de bestuurder die aan zijn goedkeuring zijn onderworpen op grond van artikel 7 van de Statuten;
  - d. het goedkeuren van het door de bestuurder vastgestelde reglementen en Statuten (waaronder begrepen het reglement financieel beheer) en het toezien op de naleving daarvan;
  - e. het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde vermeende onregelmatigheden die het functioneren van de bestuurder betreffen;
  - f. het vaststellen van het beloningsbeleid van de bestuurder en RvC conform de vigerende wettelijke kaders;
  - g. het zorgen voor een goed functionerend intern toezicht;
  - h. toezicht op de instelling en handhaving van interne procedures;
  - i. het toezien op het behoud van deskundigheid van de bestuurder en de leden van de RvC;
  - j. het vaststellen van de jaarrekening;



- k. het besluiten tot benoeming van een door de bestuurder voorgedragen controller;
  - l. het selecteren en benoemen van de externe accountant en het vaststellen van diens honorarium;
  - m. het in samenwerking met de bestuurder openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance structuur van de Stichting;
  - n. de overige taken die bij of krachtens de wet of de Statuten aan de RvC toekomen
7. Besluiten van de Bestuurder waarvoor op grond van artikel 7 van de statuten goedkeuring door de RvC is vereist, kunnen pas worden uitgevoerd nadat de RvC deze goedkeuring heeft verstrekt. De RvC stelt de Bestuurder uiterlijk twee weken na ontvangst van het verzoek tot goedkeuring van een besluit, bij voorkeur schriftelijk, op de hoogte van zijn standpunt. Indien de omstandigheden hiertoe noodzakelijk kan de Bestuurder een kortere termijn afspreken met de voorzitter van de RvC. Goedkeuring wordt ook verstrekt door besluiten in de notulen van de RvC op te nemen.
  8. Voorafgaand aan de goedkeuring van een dergelijk besluit zal de Bestuurder geen actie(s) ondernemen die een onomkeerbaar gevolg totstandbrengen met betrekking tot bovenstaande punten, behalve als hij hierover met de RvC overleg heeft gepleegd en de RvC aan betreffende actie goedkeuring verleend heeft.
  9. Overeenkomstig het bepaalde in artikel 18 lid 3 van de statuten heeft de RvC de bevoegdheid de uitvoering van besluiten van de Bestuurder te schorsen.
  10. Indien een lid van de RvC schorsing van een bestuursbesluit wenselijk acht, dan dient hij dit binnen 5 werkdagen na verzending van de notulen van bestuursvergaderingen te melden bij de voorzitter en de Bestuurder.
  11. Indien de RvC meedeelt dat hij niet instemt met het besluit en dat hij derhalve van zijn bevoegdheid tot schorsing gebruik wenst te maken indien de Bestuurder overgaat tot uitvoering van het besluit, zal hij dit met redenen omkleed doen. De Bestuurder en de RvC zullen met elkaar overleg voeren, alvorens de RvC tot schorsing van de uitvoering van het besluit overgaat.
  12. Indien de uitvoering van een besluit door de RvC wordt geschorst zullen de Bestuurder en de Raad van Commissarissen met elkaar in overleg treden omtrent de redenen voor de schorsing en onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de bezwaren van de RvC ten aanzien van de uitvoering van het besluit weg te nemen. Indien partijen hierover geen overeenstemming bereiken zal:
    - a. de Bestuurder het genomen besluit alsnog uitvoeren, waarbij de RvC zich dient te beraden over de gevolgen hiervan voor de Organisatie van de stichting en/of de positie van de Bestuurder en/of de RvC;
    - b. de Bestuurder het genomen besluit intrekken en, eventueel, een nieuw besluit formuleren
  13. De wettelijke en statutaire bevoegdheden van de RvC berusten bij de RvC als college en worden onder gezamenlijke verantwoordelijkheid uitgevoerd.
  14. De RvC kan desgewenst een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden vaststellen, bepaald door de achtergrond, discipline en deskundigheid van de leden van de RvC. De RvC blijft als geheel verantwoordelijk voor alle besluitvorming.
  15. Een lid van de RvC heeft geen zakelijke contacten met personen die werkzaamheden voor de Stichting verrichten anders dan via de bestuurder.
  16. Ieder lid van de RvC die op informele of ander indirecte wijze in vertrouwen wordt genomen ten aanzien van kwesties aangaande de Stichting, zal in deze contacten zorgvuldig handelen

en steeds voorop stellen dat de RvC dan wel diens voorzitter in dit vertrouwen kan worden betrokken.

#### **Artikel 8. Voorzitter, vicevoorzitter en secretariaat**

1. De RvC kiest uit zijn midden aan de hand van de toepasselijke profielschets een voorzitter en een vicevoorzitter.
2. De voorzitter van de RvC is aanspreekpunt voor de overige leden van de RvC en de bestuurder. De voorzitter ziet erop 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, onverlet de eigen verantwoordelijkheid van ieder lid van de RvC;
  - c. contacten tussen de RvC, de bestuurder, de ondernemingsraad, het huurdersoverlegorgaan en andere belanghebbenden goed verlopen,
  - d. leden van de RvC desgewenst een introductie- en opleidingsprogramma volgen;
  - e. de Bestuurder en leden van de RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren;
  - f. aandacht wordt besteed aan het intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgen voor bekendheid van de Governancecode;
  - g. leden van de RvC actief bijdragen aan voorwaarden die goede besluitvorming mogelijk maken, zoals onderling respect, goed luisteren, een open oog voor andere invalshoeken, met als doel te komen tot gezamenlijke opvattingen;
  - h. de agenda van de vergadering wordt voorbereid in overleg met de bestuurder.
3. De voorzitter treedt namens de RvC naar buiten op.
4. Bij ontstentenis of belet van de voorzitter, neemt de vicevoorzitter zijn volledige taken waar.
5. De Stichting stelt mensen en middelen ter beschikking opdat de RvC zijn taak kan uitoefenen en draagt zorg voor het archief van de RvC. Zo wordt de RvC voorzien van een secretariaat met archief, waarin notulen en andere vergaderstukken alsmede alle correspondentie en overige documentatie de RvC betreffende worden bewaard, met uitzondering van die documentatie ten aanzien waarvan de Bestuurder een afzonderlijke bewaring verlangt, zoals, doch niet uitsluitend, arbeidsovereenkomsten en pensioenregelingen. Het secretariaat en het archief worden gehouden ten kantore van de stichting.

#### **Artikel 9. Commissies**

1. De RvC heeft gelet op de omvang van de RvC geen selectie en remuneratiecommissie ingesteld;
2. De RvC van de stichting heeft evenmin een auditcommissie ingesteld, een en ander in lijn met BTiV, artikel 105 lid1, sub g".

#### **Artikel 10. Schorsing, ontslag en aftreden**

1. Het rooster van aftreden van leden van de RvC als bedoeld in artikel 15 van de Statuten wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de RvC wordt gewaarborgd.

2. Een volgens het rooster aftredend lid van de RvC is ingevolge artikel 11 van de Statuten eenmaal terstond herbenoembaar, met inachtneming van artikel 4 van dit reglement.
3. Het rooster van aftreden wordt verstrekt aan de bestuurder en het huurdersoverlegorgaan. Het huidige rooster van aftreden is bijgevoegd als Bijlage B bij dit reglement.
4. Een lid van de RvC treedt af in geval één van de redenen van ontslag zoals verwoord in artikel 14 van de Statuten aanwezig is zulks met inachtneming van lid 3 van genoemd artikel.
5. Indien de RvC van oordeel is dat één van de redenen als bedoeld in artikel 14 van de Statuten aanwezig is en het betrokken lid van de RvC niet eigener beweging aftreedt, neemt de RvC een daartoe strekkend besluit op de wijze als bepaald in artikel 16 van de Statuten.
6. Indien de voorgenomen schorsing of het voorgenomen ontslag de voorzitter betreft, consulteert de vice-voorzitter, buiten aanwezigheid van de voorzitter, de overige leden van de RvC elk afzonderlijk, over het voornemen tot ontslag of schorsing.
7. Over een eventueel te communiceren schorsing of ontslag zullen tevoren door de RvC, het betreffende lid en de bestuurder een te volgen gedragslijn worden overeengekomen.

#### **Artikel 11. Honorering en onkostenvergoeding**

1. Leden van de RvC worden gehonoreerd voor de uitoefening van hun functie. De honorering wordt jaarlijks door de RvC vastgesteld met inachtneming van artikel 10, lid 4, van de Statuten. De Stichting neemt daarbij ook de door de VTW vastgestelde bindende beroepsregel in acht. Deze beroepsregel geldt ook voor de vergoeding van ten behoeve van de Stichting gemaakte zakelijke kosten, welke onder de daar genoemde voorwaarden op declaratiebasis geschiedt aan de leden van de RvC.
2. Ingeval van ontstentenis en belet van de bestuurder, waarbij één of meerdere leden van de RvC zorgdragen voor tijdelijke plaatsvervangende conform het bepaalde in artikel 18, lid 8, van de Statuten, wordt het honorarium op normale wijze doorbetaald. Het RvC lid dat zorgdraagt voor tijdelijke plaatsvervangende ontvangt geen aanvullende bezoldiging, doch zijn aanvullende kosten worden vergoed volgens het bepaalde in lid 1.
3. De honorering, welke door de RvC is vastgesteld, wordt in termijnen door stichting voldaan.
4. Kosten die verband houden met de werkzaamheden van de RvC worden slechts vergoed na voorafgaand overleg met en toestemming van de Bestuurder van stichting.
5. Voorts wordt de honorering bekendgemaakt in het verslag van de RvC in het jaarverslag.

#### **Artikel 12. De werkgeversrol ten opzichte van bestuur; samenstelling, deskundigheid, onafhankelijkheid en profielschets.**

1. In aanvulling op artikel 4 van de Statuten, geldt ten aanzien van de deskundigheid en onafhankelijkheid van de bestuurder het in dit artikel 12 bepaalde.
2. De Bestuurder dient zijn taak naar behoren te kunnen vervullen en te voldoen aan zijn verplichtingen jegens de Stichting en haar belanghebbenden, in overeenstemming met dit reglement, de Statuten en de toepasselijke wet- en regelgeving.
3. Van de bestuurder worden de volgende vereisten verwacht:
  - a. De Bestuurder dient geschikt te zijn voor zijn taak blijkens diens opleiding, werkervaring en vakinhoudelijke kennis, alsmede de competenties genoemd in bijlage 2 bij artikel 19 lid 1 onder a. van het BTIV.;

- b. De Bestuurder dient betrouwbaar te zijn, blijkens diens handelen of nalaten of voornemens daartoe en uit mogelijke antecedenten als bedoeld in bijlage 2 artikel 19 lid 1 onder b. van het BTIV;
  - c. De Bestuurder moet voldoen aan in de in lid 8 van dit artikel bedoelde profielschets waarin eisen worden gesteld aan de bestuurder;
  - d. De Bestuurder dient onafhankelijk te zijn en dient geen belangen te hebben die tegenstrijdig zijn met het belang van de Stichting;
  - e. De externe accountant die verantwoordelijk is geweest voor het uitvoeren van een wettelijke controle van de Stichting kan niet tot Bestuurder worden benoemd dan nadat ten minste twee jaar is verstreken sinds hij zijn werkzaamheden als externe accountant bij de Stichting heeft beëindigd
4. De RvC stelt van de Bestuurder vast of hij zijn functie onafhankelijk kan vervullen. Deze informatie wordt gepubliceerd in het verslag van RvC.
  5. De RvC stelt een profielschets van de bestuurder op als bedoeld in artikel 4 van de Statuten, rekening houdende met het in dit artikel bepaalde, de aard van de Stichting, haar werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, achtergrond, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden. Bij het opstellen van de profielschets betreft de RvC de ondernemingsraad, het huurdersoverlegorgaan en eventuele andere belanghebbenden.
  6. Voor zover het profiel van een Bestuurder afwijkt van de profielschets, legt de RvC hierover verantwoording af in het verslag van de RvC waarbij wordt aangegeven op welke termijn wordt verwacht aan de profielschets te kunnen voldoen.
  7. De RvC gaat op het moment dat de Bestuurder aftredend is, na of de profielschets nog voldoet. Zo nodig past de RvC de profielschets aan. De RvC kan daarbij ook te rade gaan bij de bestuurder.
  8. De RvC verstrekt de vastgestelde profielschets aan de bestuurder en het huurdersoverlegorgaan. Daarnaast wordt de profielschets op de Website geplaatst.

### **Artikel 13. Bestuur; werving, selectie en (her)benoeming**

1. De Bestuurder wordt geselecteerd en benoemd op de wijze als voorzien in artikel 4 van de Statuten.
2. De Bestuurder wordt op openbare wijze geworven. Bij een vacature in wordt de vacature op de Website gepubliceerd en openbaar opengesteld. De RvC zal op basis van de profielschets overgaan tot een wervingsprocedure. De werving- en selectieprocedure wordt neergelegd in een beleidsstuk. Van deze wijze van werving kan alleen met zwaarwichtige redenen worden afgeweken.
3. Van de vacature in de bestuurdersfunctie, evenals van de vastgestelde profielschets, wordt kennis gegeven aan de bestuurder en aan het huurdersoverlegorgaan en de ondernemingsraad.
4. Wanneer een persoon is geselecteerd als kandidaat voor de functie van bestuurder, zal hij worden uitgenodigd voor gesprekken waarin de RvC zich een oordeel moet vormen over de geschiktheid van de kandidaat, alsmede voor gesprekken met de ondernemingsraad en het huurdersoverlegorgaan.
5. Indien deze gesprekken naar wederzijdse tevredenheid zijn verlopen, neemt de RvC in de eerstvolgende vergadering het voorgenomen besluit tot benoeming.
6. Een Bestuurder wordt niet benoemd dan nadat:

7. de Stichting de goedkeuring en positieve zienswijze van de minister als bedoeld in artikel 25 lid 2 van de Wet heeft ontvangen;
8. de ondernemingsraad hierover advies heeft uitgebracht aan de RvC conform artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden. Als de RvC het advies van de ondernemingsraad niet volgt, deelt de RvC dit schriftelijk en gemotiveerd mee aan de ondernemingsraad.
9. De Bestuurder wordt niet herbenoemd dan nadat de voorzitter van de RvC van het functioneren van de desbetreffende Bestuurder in de RvC gedurende de afgelopen zittingsperiode onder de overige leden van de RvC afzonderlijk een evaluatie heeft gehouden en aan de hand daarvan een advies heeft uitgebracht aan de RvC. Daarbij wordt rekening gehouden met de profielschets van de betreffende zetel. De gronden waarop de RvC tot zijn besluit is gekomen worden in het besluit tot herbenoeming vermeld.
10. De gevolgde procedure van werving, selectie en (her)benoeming van de bestuurder wordt in het verslag van de RvC verantwoord.
11. De RvC stelt overeenkomstig het bepaalde in artikel 4, lid 10 van de statuten het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de Bestuurder vast. Het salaris, welke door de RvC is vastgesteld, wordt in beginsel maandelijks door stichting voldaan.
12. De RvC draagt zorg voor een schriftelijk arbeidsovereenkomst met een taakomschrijving
13. Wanneer de RvC het voornemen heeft te besluiten tot schorsing of ontslag van de Bestuurder, zal de Raad door de voorzitter of een delegatie uit zijn midden de Bestuurder horen. Voorts zal de RvC advies vragen aan de Ondernemingsraad.
14. Indien schorsing of ontslag mocht volgen, wordt zulks met vermelding van de gronden onmiddellijk aan de Bestuurder schriftelijk bevestigd.
15. De RvC vormt zich gedurende het jaar een beeld inzake het gevoerde beleid, de bereikte resultaten, de ontwikkelingen en de mate waarin de Bestuurder daarop adequaat reageert.

#### **Artikel 14. Vergaderingen en besluitvorming**

1. In aanvulling op het bepaalde in de artikelen 19 tot en met 23 van de Statuten geldt ten aanzien van de vergadering en besluitvorming van de RvC het bepaalde in dit artikel 14.
2. De Voorzitter draagt voor het begin van het jaar zorg voor een vergaderschema voor de RvC.
3. De vergaderingen van de RvC worden opgeroepen op de wijze zoals bepaald in artikel 20 van de Statuten. In afwijking hiervan roept de voorzitter van de RvC de vergadering bijeen, in de gevallen waarin de RvC zonder de bestuurder vergadert.
4. Ieder lid van de RvC wordt geacht de vergadering van de RvC terdege voor te bereiden en bij te wonen. Indien leden van de RvC frequent afwezig zijn op vergaderingen, worden zij daarop aangesproken door de voorzitter van de RvC en wordt hiervan melding gemaakt in het verslag van de RvC. Bij recidive kan de RvC overgaan tot schorsing en/of ontslag van het desbetreffende lid van de RvC, op de wijze zoals omschreven in artikel 16 van de statuten.
5. De RvC vergadert tenminste zes maal per jaar. Voorts wordt een vergadering gehouden wanneer de voorzitter van RvC dit nodig acht.
6. Indien twee of meer leden van de RvC en/of de bestuurder het nodig achten dat een vergadering wordt gehouden, dan kunnen/kan zij/hij de voorzitter van de RvC schriftelijk en onder nauwkeurige opgave van de te behandelen punten verzoeken een vergadering bijeen te roepen. Geeft de voorzitter aan een dergelijk verzoek niet binnen veertien dagen gevolg,

- dan zijn de verzoekers bevoegd zelf een vergadering bijeen te roepen op de wijze waarop de voorzitter een vergadering bijeenroept.
7. De besluitvorming in vergaderingen met betrekking tot:
    - a. de beoordeling van het functioneren van de bestuurder en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
    - b. de beoordeling van het functioneren van de RvC en zijn individuele leden en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
    - c. het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van de bestuurder; en
    - d. (potentiële) tegenstrijdige belangen en onverenigbaarheden van de bestuurder wordt niet bijgewoond door de bestuurder.
  8. De RvC vergadert ten minste één maal per jaar over de volgende onderwerpen:
    - a. de begroting;
    - b. de conceptjaarstukken (jaarrekening, jaarverslag, volkshuisvestingsverslag en overzicht met cijfermatige kerngegevens en prognoses) en het accountantsverslag;
    - c. het strategisch beleid van de stichting;
    - d. de invulling maatschappelijke taak en positie van de Stichting en de strategie en risico's verbonden aan de onderneming;
    - e. de onderwerpen vermeld in lid 7 onder a. b. en c.
  9. De bestuurder en de RvC bespreken minimaal twee keer per jaar de belangrijkste financiële risico's aan de hand van een door de bestuurder opgestelde rapportage. Deze rapportage kan worden opgenomen al onderdeel van de meerjarenraming conform BTiV artikel 105 lid 1 sub h.
  10. Tevens bespreekt de RvC de financiële risico's met de controlerend accountant en met de manager financiën, die belast is met de beheersing van de risico's. Deze bespreking vindt plaats zonder dat de bestuurder aanwezig of vertegenwoordigd is conform het bepaalde in artikel 105, lid 1 sub i BTiV.
  11. De agenda's van de vergaderingen, als bedoeld in de leden 5 en 6 van dit artikel, worden door de voorzitter in overleg met de Bestuurder vastgesteld.
  12. De oproep voor een vergadering wordt minimaal 7 dagen voor de dag waarop de vergadering wordt gehouden, verstuurd. De oproep voor de vergadering gebeurt schriftelijk, waarbij worden vermeld de plaats en het tijdstip van de vergadering. De oproeping gaat vergezeld van de agenda en eventueel te bespreken stukken.
  13. Indien in een vergadering van de RvC het voor een stemming vereist aantal leden niet aanwezig is, wordt binnen twee weken na die vergadering een tweede vergadering bijeengeroepen en gehouden, welke bevoegd is het besluit te nemen, ongeacht het aantal aanwezige leden.
  14. In geval van staken der stemmen geldt het bepaalde in artikel 23 van de statuten.
  15. Het secretariaat van de RvC verzorgt de notulen van de vergadering. In de regel zullen deze worden vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering. Indien echter alle leden van de RvC met de inhoud van de notulen instemmen, kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en de vicevoorzitter.
  16. De notulen zullen beknopt doch adequaat de ter vergadering behandelde onderwerpen, standpunten, overwegingen en besluiten weergeven op zodanige wijze, dat voor niet ter vergadering aanwezige leden van de RvC en/of de Bestuursleden een duidelijk en volledig beeld wordt gegeven van het, voor zover relevant, ter vergadering besprokene. De notulen

van de vergadering zijn vertrouwelijk voor derden. Bij de notulen wordt een aparte besluitenlijst gevoegd, uitdrukkelijk blijk gevende van de ter vergadering genomen en goedgekeurde besluiten. De besluiten worden doorlopend genummerd per vergadering.

#### **Artikel 15. Informatie**

1. De Voorzitter van de RvC bevordert dat de RvC tijdig informatie van de Bestuurder ontvangt over alle feiten en ontwikkelingen met betrekking tot stichting, welke informatie de RvC nodig heeft om adequaat te kunnen functioneren en zijn taken naar behoren te kunnen uitoefenen.
2. De RvC is bevoegd met de Bestuurder nader afspraken te maken over de informatievoorziening, onder andere qua omvang, presentatie en frequentie.
3. Ontvangt een lid van de RvC uit andere bron dan de Bestuurder of RvC informatie of signalen die in het kader van het toezicht van belang zijn, dan brengt hij deze informatie zo spoedig mogelijk ter kennis van de voorzitter, die vervolgens de RvC op de hoogte zal stellen.
4. De RvC en zijn afzonderlijke leden hebben daarnaast een eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat zij beschikken over de voor de uitoefening van hun taak relevante informatie van de bestuurder, externe accountant en/of derden.
5. De RvC kan met in achtneming van artikel 18 van de Statuten op kosten van de Stichting informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de Stichting, alsmede kan de RvC deze personen uitnodigen bij vergaderingen van de RvC. De bestuurder wordt hiervan op de hoogte gesteld.

#### **Artikel 16. Externe accountant**

1. De externe accountant van de Stichting wordt benoemd en ontslagen door de RvC. De Bestuurder wordt tijdig in de gelegenheid gebracht hierover advies uit te brengen. De RvC stelt het honorarium van de externe accountant vast.
2. De externe accountant als bedoeld in artikel 37 van de Wet kan worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar, en kan één maal voor een periode van ten hoogste drie jaar worden herbenoemd. Na verloop van de benoemingsperiode van in totaal maximaal zeven jaar kan de externe accountant niet worden (her)benoemd dan nadat ten minste twee jaar is verstreken sinds hij zijn werkzaamheden als externe accountant bij de Stichting heeft beëindigd.
3. De selectieprocedure van de externe accountant en de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen worden toegelicht in het verslag van de RvC.
4. De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de externe accountant. Daarbij wordt het vigerende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd. De externe accountant wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan controle.
5. De externe accountant verricht naast controlewerkzaamheden geen andere werkzaamheden voor de Stichting of haar verbindingen. Dit geldt ook voor andere onderdelen uit het netwerk van de externe accountant indien de externe accountant onderdeel uitmaakt van een netwerk.
6. Een tegenstrijdig belang ten aanzien van de externe accountant van de Stichting bestaat indien:
  - a. de RvC heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan;

7. Een (potentieel) tegenstrijdig belang van de externe accountant wordt terstond na ontdekking gemeld aan de voorzitter van de RvC. De externe accountant, en de RvC verschaffen hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de RvC. De RvC beoordeelt of er daadwerkelijk een tegenstrijdig belang is als gevolg waarvan de aanstelling van de externe accountant moet worden heroverwogen of andere maatregelen dienen te worden getroffen teneinde het tegenstrijdig belang ongedaan te maken. De voorzitter van de RvC ziet erop toe dat deze maatregelen worden gepubliceerd in het verslag van de RvC onder vermelding van het tegenstrijdig belang.
8. De RvC neemt in voorkomende gevallen via de voorzitter van de RvC rechtstreeks contact op met de accountant.
9. De externe accountant rapporteert aan de RvC en de bestuurder over zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening.
10. De externe accountant woont het van belang zijnde gedeelte van de vergaderingen van de RvC bij waarin de jaarrekening wordt besproken en/of vastgesteld. De externe accountant ontvangt tijdig de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de jaarrekening en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.
11. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
12. De bestuurder rapporteert jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de Stichting door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan besluit de RvC de (her)benoeming van een externe accountant.
13. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de (toetsing van de) inhoud en publicatie van (financiële) verantwoordingen, anders dan de jaarrekening.
14. De RvC spreekt zich uit over de wenselijkheid van uitvoering van de eventueel door de accountant in het accountantsverslag gedane aanbevelingen en ziet erop toe dat deze ook daadwerkelijk door de bestuurder worden opgevolgd.
15. De bestuurder maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De beoordeling wordt besproken in de vergadering van de RvC en de belangrijkste conclusies worden vermeld in het verslag van de RvC.

#### **Artikel 17. Intern en extern overleg**

1. De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder de betrokken Gemeenten, het huurdersoverlegorgaan en andere belanghebbenden leeft en legt aan die belanghebbenden periodiek verantwoording af over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden. In het verslag van de RvC wordt hiervan melding gemaakt.
2. Ieder jaar zal de RvC een schema opstellen voor het bijwonen door één of meer van zijn leden van de (overleg)vergaderingen van de ondernemingsraad voor zover deze overlegvergaderingen door die leden moeten worden bijgewoond op grond van de wet of krachtens een overeenkomst met de ondernemingsraad. In deze vergaderingen wordt overleg gevoerd over de algemene gang van zaken binnen de Stichting en de voorstellen als bedoeld in artikel 25 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden.
3. De RvC wijst uit zijn leden een verantwoordelijke aan voor het onderhouden en coördineren van de contacten met de ondernemingsraad. Indien een lid van de RvC wordt uitgenodigd



voor het bijwonen van een vergadering met de ondernemingsraad, zal hij een dergelijke uitnodiging uitsluitend accepteren na voorafgaand overleg met de voorzitter. Indien het verantwoordelijke lid van de RvC daartoe aanleiding ziet, neemt hij contact op met de voorzitter van de ondernemingsraad'

4. Indien de bestuurder voor een voorstel zowel de goedkeuring van de RvC als een advies en/of instemming van de ondernemingsraad behoeft, zal het voorstel eerst aan de ondernemingsraad worden voorgelegd. Vervolgens zal de bestuurder het voorstel ter goedkeuring aan de RvC voorleggen onder vermelding van het verkregen advies of de verkregen instemming van de ondernemingsraad.
5. Indien de bestuurder voor een voorstel zowel de goedkeuring van de RvC als een advies en/of instemming van het huurdersoverlegorgaan behoeft, zal het voorstel eerst aan de RvC worden voorgelegd. Vervolgens zal de bestuurder het besluit van goedkeuring van de RvC voorleggen aan het huurdersoverlegorgaan. Indien het huurdersoverlegorgaan negatief adviseert of geen instemming verleend zal dit aan de RvC worden gemeld. De RvC neemt alsdan een nieuw besluit waarin bij handhaving van het oorspronkelijke besluit een uitvoerige motivatie wordt toegevoegd waarom het advies dan wel de niet verleende instemming niet wordt gehonoreerd.
6. De bestuurder informeert de RvC over de relevante onderwerpen die aan de orde zijn geweest tijdens het overleg met de Huurdersoverlegorgaan en de ondernemingsraad.
7. Ten minste eenmaal per jaar vindt er een overleg plaats tussen het huurdersoverlegorgaan en (een vertegenwoordiging van) de RvC over de algemene gang van zaken van de Stichting, tenzij het huurdersoverlegorgaan besluiten dat hieraan geen toepassing behoeft te worden gegeven.
8. Ieder lid van de RvC die op informele of andere indirecte wijze in vertrouwen wordt genomen ten aanzien van kwesties de stichting betreffende, zal in deze contacten zorgvuldig handelen en steeds vooropstellen dat de RvC, althans de voorzitter, in dit vertrouwen kan worden betrokken.

#### **Artikel 18. Conflicten**

1. Ingeval er naar vaststelling van de bestuurder en/of de RvC sprake is van een onverenigbaarheid van standpunten tussen de bestuurder en de RvC, zullen de bestuurder en de voorzitter van de RvC trachten in goed onderling overleg een oplossing te bewerkstelligen. Een voorstel tot een dergelijke oplossing wordt in de RvC in stemming gebracht.
2. De bestuurder en de voorzitter van de RvC zullen, al dan niet ondersteund door een onafhankelijke derde, ten minste driemaal met elkaar overleggen, tenzij zij eerder tot overeenstemming zijn gekomen over een oplossing. Tussen twee overlegvergaderingen zullen ten minste vier weekdagen liggen, de dagen van de overlegvergaderingen niet meegerekend.
3. Ingeval het overleg niet binnen twee maanden heeft geleid tot een oplossing van onverenigbaarheid van inzichten, kan de voorzitter van de RvC besluiten het geschil voor te leggen aan een extern adviseur, die, op verzoek van de voorzitter van de RvC, gehoord de bestuurder, een (al dan niet) bindend advies uitbrengt. De Bestuurder en leden van de RvC verstrekken de adviseur alle relevante en gewenste informatie.
4. In conflicten tussen de Bestuurder en een lid van de RvC bemiddelt de voorzitter van de RvC, of, ingeval de voorzitter zelf partij is bij het conflict, de vicevoorzitter.

## **Artikel 19. Verantwoording en evaluatie**

1. De RvC maakt jaarlijks na afloop van het boekjaar een verslag van de RvC, betreffende zijn functioneren en zijn werkzaamheden, dat in het jaarverslag van de Stichting wordt gepubliceerd.
2. Conform het bepaalde in onder meer de Wet en de Governancecode, wordt in het jaarverslag:
  - een opgave van de nevenfuncties van de Bestuurder en van leden van de RvC opgenomen;
  - een afzonderlijk verslag van de RvC opgenomen van de wijze waarop in het jaarverslag toepassing is gegeven aan het bepaalde bij en krachtens de artikelen 26, 31, eerste en tweede lid, en 35, derde lid van de Wet, en van de naleving in dat verslagjaar van het bepaalde bij en krachtens artikel 30 van de Wet;
  - melding gemaakt van de wijze waarop in het verslagjaar de bestuurder en de leden van de RvC hebben zorg gedragen voor het op peil houden van hun kennis en vaardigheden (bepalingen 2.1.3.4, 2.2.3 en 2.3.3 Governancecode);
  - door de bestuurder gerapporteerd over de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van de toegelaten instelling. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de doelmatigheid van de toegelaten instelling (efficiëntie) en de mate waarin de toegelaten instelling in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (continuïteit);
  - een samenvatting opgenomen uit het verslag dat de bestuurder aan de RvC uitbrengt over ingediende klachten bij de stichting;
  - het beloningsbeleid, inclusief de beloning van de bestuurder gepubliceerd (bepaling 2.2.6 Governancecode);
  - door de RvC gerapporteerd over het proces van de jaarlijkse beoordeling van de Bestuurder;
  - door de RvC een verslag van de werkzaamheden in dat verslagjaar gepubliceerd (bepaling 2.3.9 Governancecode);
  - de honorering van leden van de RvC vermeld (bepaling 2.3.6 Governancecode);
  - de gevolgde procedure van werving en selectie van de bestuurder en de leden van RvC verantwoord (bepaling 3.17 Governancecode);
  - het rooster van aftreden van de RvC gepubliceerd;
  - de vaststelling van de RvC of de leden van de RvC onafhankelijk toezicht kunnen houden gemeld;
  - de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden vermeld;
  - aan de dialoog met belanghebbende partijen ruim aandacht besteed (artikel 2.1.3.6. Governancecode);
  - door de bestuurder verantwoording afgelegd over de risico's die de bestuurder in kaart heeft gebracht die verband houden met de activiteiten van de Stichting en het beleid voor het beheersen van die risico's (bepaling 3.1 Governancecode);

- het selectieproces van de externe accountant door de RvC toelicht, alsmede de redenen die aan de wisseling van externe accountant ten grondslag liggen (bepaling 3.5 Governancecode);
  - melding gemaakt van de belangrijkste conclusies door de RvC omtrent de beoordeling van het functioneren van de externe accountant (bepaling 3.5 Governancecode).
3. In het verslag van de RvC wordt voorts melding gedaan van het geslacht, de leeftijd, de hoofdfunctie, nevenfuncties (inclusief andere commissariaten), het tijdstip van benoeming en eventuele herbenoeming, en de lopende zittingstermijn van de afzonderlijke leden van de RvC.
  4. De RvC evalueert zijn functioneren en dat van zijn individuele leden ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de bestuurder en informeert de bestuurder over de uitkomsten hiervan.
  5. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder en rapporteert over het proces en de resultaten hiervan in het verslag van de RvC.

#### **Artikel 20. Commissies**

1. De RvC kan uit zijn midden een commissie instellen
2. De commissies rapporteren hun bevindingen en doen voorstellen aan de voltallige RvC;
3. Van het bestaan van commissies wordt in het verslag van de RvC in het jaarverslag melding gemaakt.

#### **Artikel 21. Bestuurssecreresse en/of (interne) controller**

1. De bestuurssecreresse heeft als secreresse van de RvC en als bestuurssecreresse een vertrouwelijke functie en kan uit dien hoofde direct en rechtstreeks aan de voorzitter van de RvC rapporteren. De (interne) controller heeft ook een vertrouwelijke functie en kan ook direct en rechtstreeks aan de (voorzitter van de) RvC rapporteren.
2. De controlfunctie bij de stichting wordt uitgevoerd door de controller en omvat ook aspecten van interne bedrijfsvoering alsmede de effectiviteit en efficiency van de organisatie.
3. De RvC besluit tot benoeming van de interne controller.

#### **Artikel 22. Geheimhouding**

Ieder lid van de RvC dient ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn commissariaat de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding te betrachten. Leden van de RvC zullen geen vertrouwelijke informatie buiten de kring van de RvC of de bestuurder brengen of op andere wijze openbaar maken, tenzij is vastgesteld dat deze informatie door de Stichting is geopenbaard of op andere wijze ter beschikking van het publiek is gekomen. Deze verplichting strekt zich mede uit over de periode na beëindiging van het commissariaat.

### Artikel 23. Slotbepalingen

1. Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet langer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De RvC zal de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het effect, gelet op de inhoud en strekking daarvan zoveel mogelijk overeenstemt met dat van de ongeldige bepalingen.
2. De wijziging van dit reglement geschied bij besluit van de RvC. Van een dergelijk besluit wordt melding gemaakt in het verslag van de RvC.

Bovenstaand reglement voor de Raad van Commissarissen van Woningstichting 'De Voorzorg' is in overeenstemming met de visie van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder.

Hoensbroek, 14 december 2016,

10.2.e

de heer E.J.M. Hassink  
voorzitter Raad van Commissarissen

10.2.e

de heer D.N. Lavain  
lid Raad van Commissarissen

n

de heer L.J.M. Dinjens  
vice-voorzitter Raad van Commissarissen

mevrouw C.M.A. Barffelt-Geurts  
lid Raad van Commissarissen



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0841  
Woningstichting De Voorzorg  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 40  
6430 AA HOENSBROEK

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

Contactpersoon  
**10.2.e**  
@ilent.nl

Ons kenmerk  
IB2016-AW-37126-L0841

Datum 8 december 2016  
Betreft Oordeelsbrief 2016

Geacht bestuur,

Op grond van artikel 61, tweede en derde lid, van de Woningwet 2015 beoordeelt de Autoriteit woningcorporaties (Aw) jaarlijks integraal uw corporatie. De Aw maakt hierbij gebruik van uw Verantwoordingsinformatie (dVi) en Prognose-Informatie (dPI), uw jaarverslag (inclusief het volkshuisvestingsverslag), jaarrekening, stukken van de accountant en andere informatie ten aanzien van deelactiviteiten.

Het integrale toezicht is gericht op de governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Hierbij wordt het functioneren van de corporatie in samenhang bezien en afgezet tegen normen (vanuit wetgeving en beleidsregels) en het risicoprofiel van uw corporatie.

In deze oordeelsbrief treft u de resultaten van het onderzoek en de deelactiviteiten van uw corporatie aan.

### **Integrale beoordeling 2016**

#### **Governance**

Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden, de integriteit van beleid en beheer en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. In het kader van het toezicht op de governance door de Aw vond op 9 november jl. een governance inspectie bij De Voorzorg plaats, waarbij door mijn collega 10.2.e en mijzelf een gesprek is gevoerd met de raad van commissarissen (RvC). Eerder zijn er een tweetal gesprekken gevoerd met u en een delegatie van de RvC, welke tevens hebben bijgedragen aan het beeld rond de governance van De Voorzorg.

Hoewel uw organisatie niet aangesloten is bij Aedes en VTW heeft u een eigen governancecode opgesteld, gebaseerd op de belangrijkste punten van de Governancecode voor woningcorporaties 2015. De Aw beoordeelt de governance niet alleen vanuit een goede regeling op papier zoals de wet en Governancecode vereisen, maar kijkt ook naar het handelen in de geest van beide.

De beoordeling van uw corporatie geeft mij aanleiding tot het maken van de volgende opmerkingen:

- De wetgever gaat in de governance van een woningcorporatie uit van zgn. 'checks and balances' en 'countervailing power' in de relatie tussen een bestuur en RvC. Naast dit systeem van wederzijdse controle en evenwicht



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Datum  
8 december 2016

Ons kenmerk  
IB2016-AW-37126-L0841

tussen de machten onderling, zijn bij een goed functionerende RvC voor alle betrokkenen, de drie rollen van de Raad duidelijk te onderscheiden. Volgens de Governancecode betreft dat de rol van de RvC als toezichthouder op het bestuur, als klankbord voor het bestuur en als 'werkgever' van het bestuur, waarbij in de laatste rol de RvC in ieder geval jaarlijks het functioneren van de bestuurders beoordeelt. Ik constateer dat de invulling van onafhankelijk en daarmee goed en consistent intern toezicht, bij De Voorzorg aanmerkelijk voor verbetering vatbaar is. Ik leid dat af uit de volgende bevindingen:

- o De vergaderingen van de raad worden bijgewoond door de bestuurder en tot april 2015 diens persoonlijke adviseur. Uit de door mij opgevraagde verslagen van de vergaderingen van de RvC maak ik op dat deze worden gedomineerd door de verslaglegging van de bestuurder over de voortgang van de activiteiten en dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Ik maak uit de uitgebreide verslaglegging op dat de focus van het toezicht van de raad daarmee wordt afgeleid en met name gericht is op de uitvoering van de activiteiten door de organisatie.
- o De oud bestuurder heeft vanaf 2006 na zijn aftreden tot april van 2015 de functie vervuld als adviseur van de (huidige) directeur/ bestuurder. De huidige bestuurder vervulde daaraan voorafgaand de functie van Hoofd Technische Dienst. De oud bestuurder in zijn functie als adviseur, nam eveneens deel aan de vergaderingen van de RvC en had volgens uw raad een belangrijke inbreng vanwege zijn kritische houding ten aanzien van nieuwbouw- en renovatieprojecten. Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC valt tevens op te maken dat de adviseur van de bestuurder ook een belangrijke rol vervulde bij de werving en toetsing van enkele nieuwe leden van de RvC (in opdracht van het SHOV).
- o Uit de verslagen en gesprekken valt veelal niet op te maken wat de eigenstandige opvatting van de raad is bij belangrijke onderwerpen. Als voorbeelden zijn te noemen het vanuit de maatschappelijke opdracht hebben van een dialoog met belangrijke stakeholders en het voorkomen van (schijn) van belangenverstrengeling. Vanuit de gevoerde gesprekken lijken de opvattingen over (schijn) van belangenverstrengeling niet in lijn te zijn met de Integriteitscode van De Voorzorg.

Voorgaande roept vragen op over de onafhankelijkheid van de RvC en mede daarmee ook over de kwaliteit van het interne toezicht. Tevens roept het vragen op over de wijze van invulling en kwaliteit van de bestuursfunctie binnen De Voorzorg.

Uw raad heeft er voor gekozen om tot nu toe de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad en de individuele leden zonder externe begeleiding te doen. Uit verslagen van uw raad maak ik op dat de zelfevaluatie weinig diepgang kent. Het doel en de rol van het interne toezicht (kader) en de daadwerkelijke uitvoering daarvan worden slechts oppervlakkig tegen het licht gehouden. Ik heb er kennis van genomen dat de raad mede vanuit de bepaling in de nieuwe woningwet, dit jaar de zelfevaluatie onder externe begeleiding gaat doen en ook dat u daar de voordelen van inziet.

Van u is vernomen dat er voor medio 2019 een nieuwe visitatie is gepland en dat u daarmee voldoet aan de regelgeving. Ik heb er kennis van genomen dat u de visitatie niet eerder voornemens bent vanwege de zware belasting van de organisatie met de taken die voortvloeien uit de nieuwe woningwet. Visitatie is een instrument dat bedoeld is om de organisatie te spiegelen en daarmee inzicht



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

biedt in mogelijke verbeteringen. Ik geef u in overweging om de visitatie eerder te plannen.

Zoals ik reeds in het overleg met de raad heb aangegeven is de beoogde verlenging van een lid van de raad in strijd met de woningwet omdat die een maximale tweede termijn van vier jaar voorschrijft. Ik ga ervan uit dat u in dat geval naar de wet zult handelen.

### Conclusie

De hiervoor beschreven beoordeling over de governance geeft de Aw aanleiding tot interventies. Daarom heb ik besloten tot het opleggen van een verbeterplan met als doel het verbeteren van de governance binnen uw organisatie.

### Rechtmatigheid

Ten aanzien van de naleving van wet- en regelgeving heb ik op basis van de beoordeelde stukken de volgende opmerking(en):

- o Uit uw verantwoordingsstukken over verslagjaar 2015 maak ik op dat de accountant de juistheid en volledigheid van uw opgave inzake de toewijzingsgegevens heeft kunnen vaststellen en dat uw toewijzingen van woonegelegenheden met een maandhuur tot € 710,68,- voor 90% of meer zijn gedaan aan huishoudens met een inkomen beneden de inkomensgrens van € 34.911,-/€ 38.950,-. Hiermee voldoet u aan de staatssteunregeling.
- o Uit het Interim verslag van uw accountant maak ik op dat u in 2015 een woning heeft verkocht aan een eigenaar-bewoner en dat u bij deze verkoop de regelgeving voor vervreemding van woonegelegenheden en maatschappelijk vastgoed niet (volledig) heeft nageleefd. U dient uw AO/IC aan te passen zodat dergelijk fouten in de toekomst worden voorkomen. Mogelijk heeft u al maatregelen getroffen naar aanleiding van het accountantsrapport. U hoeft mij niet op de hoogte te stellen van de aanpassingen die u gaat doorvoeren of reeds heeft doorgevoerd. Indien ik echter constateer dat dergelijke fouten zich meerdere jaren achtereenvolgend voordoen, zal ik nadere stappen ondernemen.

### Bescherming van het maatschappelijk vermogen

Het onderzoek richt zich op drie toezichtvelden (*omvalrisico, realisatiebeleid en efficiency en doelmatigheid*) die van invloed kunnen zijn op het beschermen van het maatschappelijk vermogen van een corporatie.

De beoordeling van uw corporatie geeft aanleiding tot het maken van de volgende opmerkingen:

De financiële positie van De Voorzorg is ruimschoots voldoende en laat een verdere positieve ontwikkeling zien. Het vraagstuk waar De Voorzorg voor staat is op welke wijze zij het volkshuysvestelijk vermogen naar de toekomst verder in gaat zetten ten behoeve van haar kerntaak en bijvoorbeeld de verduurzaming van het bezit.

Uw onderhoudsbeleid is gericht op klachten- en mutatieonderhoud zoals u aangeeft ter voorkoming van kapitaalvernietiging projectmatig onderhoud. Dit door u gevoerde beleid heeft u tot nu toe niet geëvalueerd en getoetst op effectiviteit en efficiency.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Datum  
8 december 2016

Ons kenmerk  
IB2016-AW-37126-10841



➤ Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Datum  
8 december 2016

Ons kenmerk  
182016-AW-37126-L0841

### **Interventies 2016**

Naar aanleiding van de integrale beoordeling 2016 legt de Aw u onderstaande interventie(s) op.

Op basis van mijn bevindingen en beoordeling van de governance van De Voorzorg besluit ik tot het opleggen van een verbeterplan met als doel het verbeteren van de governance binnen uw organisatie. Ik verwacht van u dat dit door het bestuur vastgestelde en de RvC geaccordeerde verbeterplan uiterlijk 31 januari 2017 bij mij wordt ingediend. Inmiddels heb ik met instemming kennis genomen van een aantal door u en uw raad ingezette maatregelen. De verdere uitwerking en/of uitkomsten verwacht ik verder terug te zien in het verbeterplan.

Dat verbeterplan dient zich te richten op het bereiken van een betere governance binnen een jaar, met maatregelen ten aanzien van:

- Het organiseren en uitvoeren van een volledig onafhankelijk toezicht op het bestuur van De Voorzorg.
- Het zorgdragen dat houding en gedrag van de raad (kritisch en onafhankelijk toezichthouder met eigen opvattingen) zodanig zijn dat aan een adequaat intern toezicht invulling kan worden gegeven. Ik geef u daarbij in overweging om u ook aan te sluiten bij de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).
- Het zorgdragen van de vervulling van de vacatures in de Raad en zoals door u aangegeven met werving door een extern bureau aan de hand van een helder profiel.
- Het verduidelijken van het integriteitsbeleid (waaronder het voorkomen van (schijn) van belangenverstrengeling en het voortvarend vertalen daarvan naar de dagelijkse praktijk en cultuur van de organisatie en het levend houden daarvan alsmede door een actieve rol van de RvC hierin.
- Het uitvoeren van een evaluatie van uw huidige onderhoudsbeleid en toetsing op effectiviteit en efficiency.

Ter verduidelijking van uw positie en maatschappelijke functie binnen de sector geef ik u sterk in overweging om u volledig te conformeren aan de Governancecode voor woningcorporaties 2015. Ik verzoek u tevens om mij uiterlijk 31 januari 2017 aan te geven of u voornemens bent om eerder dan door u aangegeven een visitatie wilt laten uitvoeren.

Het resultaat van het verbeterplan moet duidelijk zichtbaar kunnen worden in mijn beoordeling van de governance binnen uw organisatie eind 2017. U dient zelf in dat verbeterplan de tijdsplanning en de wegen te beschrijven om dat doel te bereiken. Ik zal vervolgens toetsen of de genoemde wegen voldoende plausibel zijn om het beoogde resultaat te bereiken. Na mijn goedkeuring, wordt de uitvoering en het bereiken van resultaat ook door mij gemonitord. Ik maak daarover met u bij de goedkeuring van het plan nadere afspraken.

Een afschrift van deze brief stuur ik ter informatie aan uw raad van commissarissen. De Aw maakt individuele oordelen en daaruit voortvloeiende interventies openbaar via de oordeelsbrief en publiceert deze op de website.

Ik verzoek u de voor uw organisatie relevante stakeholders hierover te informeren.





Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

Bijgaand ontvangt u de bijlage individueel oordeel 2016 waarin de uitkomsten van uw corporatie op de diverse door de Aw gehanteerde signaalpunten voor de toezichtvelden: bescherming maatschappelijk gebonden vermogen (afgezet tegen het sector gemiddelde), governance, rechtmatigheid en overige informatie. In de toelichting is een beknopte leeswijzer opgenomen.

De wijze waarop de Aw het toezicht uitoefent kunt u vinden op de website.  
([www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)).

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Datum  
8 december 2016

Ons kenmerk  
IB2016-AW-37126-L0841

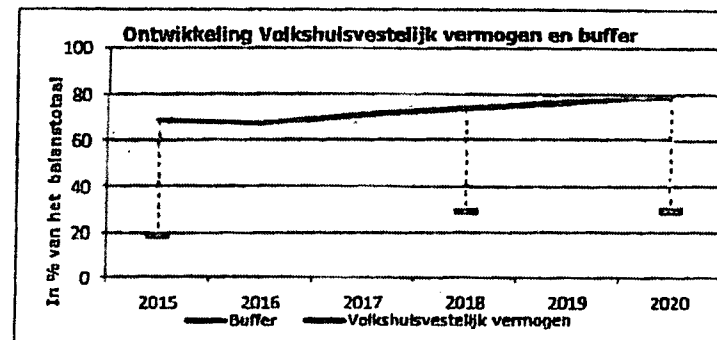
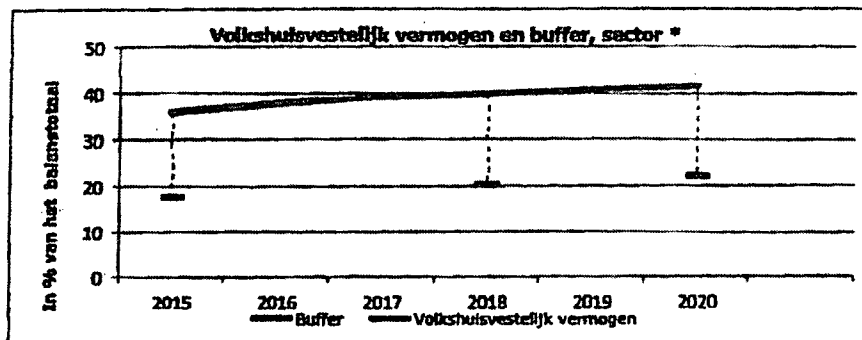
DE MINISTER VOOR WONEN EN RIJKSDIENST,  
namens deze,

DE COORDINEEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

10.2.e

R.J. Hordijk

Toezichtveld omvatrisico	2015	prognose periode		signaleringsnorm
		corporatie	sector	prognoseperiode
ICR	3,7	3,9	2,1	1,4
Solvabiliteit op basis van VHV-exploitatiewaarde (in %)	68,5	73,7	39,9	
Solvabiliteit op basis van marktwaarde (in %)	77,4	83,0	65,1	45,0
DSCR	2,5	2,8	1,5	1,0
LTV (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde, in %)	34,0	27,6	59,5	85,0
Dekkingsratio (LTV obv marktwaarde, in %)	23,4	17,9	34,1	55,0
Dekkingsratio (LTV obv leegwaarde, in %)	20,0	15,3	23,8	40,0



\* attentie voor eventueel verschil in schaal

	2015	2018	2020
Volkshuisvestelijk vermogen (x € 1.000,-)	119.803	117.930	124.571
Buffer totaal (x € 1.000,-)	32.752	46.916	46.771
Volkshuisvestelijk vermogen per gewogen verhuureenheid (in €)	40.057	39.391	41.624
Buffer per gewogen verhuureenheid (in €)	10.944	15.671	15.628

## Toezichtveld risico's realisatie beleid

## Energielabels

	A++	A+	A	B	C	D	E	F	G
Score 2015	-	0,0%	13,5%	4,6%	21,0%	22,6%	23,9%	8,4%	2,2%
Score 2020	0,0%	0,0%	14,3%	4,6%	21,0%	22,4%	23,7%	8,4%	2,1%
NEN 2767: Conditiescore				1	2	3	4	5	6
Score				0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aantal wooneenheden 2015		2.867							
Aantal wooneenheden 2020		2.867							

Woningstichting De Voorzorg (LOF41) te Heerlen								
	corporatie		sector					
	gewogen score	onbekend	gewogen score	onbekend				
1. Energielabels 2015	3,8	3,6%	3,4	3,7%				
Energielabels 2020	3,7	3,5%	2,9	4,7%				
2. NEN 2767 Conditiescore	nvt	100,0%	4,2	52,4%				
Levensduur bezit	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Levensduur bezit, corporatie (geuniformeerd)	22,4	17,3	20,8	21,5	23,3	22,9	22,1	21,4
Levensduur bezit, landelijk	23,5	23,5	23,6	23,7	23,9	24,0	24,0	23,9
Ontwikkeling aantal gewogen verhuureenheden	3.007	2.999	2.993	3.013	2.995	2.994	2.993	2.993
Index aantal eenheden (2013=100)		99,7	99,5	100,2	99,6	99,6	99,5	99,5
Index aantal eenheden (2013=100) (landelijk)		99,4	99,0	98,9	98,9	99,0	98,9	98,8
Verbeter- en onderhouds uitgaven	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Verbeteruitgaven per gewogen verhuureenheid, corporatie	157	101	1.918	3.863	522	-	-	
Verbeteruitgaven per gewogen verhuureenheid, landelijk	572	545	990	1.008	894	832	726	
Onderhoud per gewogen verhuureenheid, corporatie	1.685	1.743	1.572	2.370	1.699	1.894	2.007	
Onderhoud per gewogen verhuureenheid, landelijk	1.323	1.402	1.483	1.486	1.478	1.495	1.528	
Totaal onderhoud en verbetering per gewogen eenheid, corporatie	1.843	1.843	3.490	6.234	2.222	1.894	2.007	
Totaal onderhoud en verbetering per gewogen eenheid, landelijk	1.895	1.947	2.473	2.494	2.372	2.326	2.254	
Aflossingscapaciteit in relatie tot ontwikkeling portefeuille								
Gewogen aflossingsratio 2016-2020	2,8							
Huurprijs	corporatie		sector					
Gemiddelde huurprijs per maand huurwoningen DAEB	472		503					
Gemiddelde huurprijs per maand huurwoningen niet DAEB	827		869					
Huur niet-DAEB in % van de WOZ-waarde	6,7		5,2					
Aandeel niet-DAEB (percentage)	1,4		3,3					
Aantal zelfstandig niet-DAEB	38		73.767					
Aantal zelfstandig DAEB	2.694		2.163.370					
Prognose en realisatie ICR (in %)	corporatie		sector					
ICR 2015 (dPI 2014)	3,79		1,88					
ICR 2015 (dPI 2015)	3,54		2,02					
ICR 2015 (dVI 2015)	3,72		2,10					

Woningstichting De Voorzorg (L0841) te Heerlen  
**Prognose en realisatie van operationele- en (des) investeringskasstroom 2015**

	corporatie	sector
	nominaal (x € 1.000,-)	% van vhw-vermogen
Kasstroom operationeel 2015 (dPI 2014)	6.636	5,54
Kasstroom fva-desinvestering 2015 (dPI 2014)	-7.231	-6,03
a. Totaal	-595	-0,50
Kasstroom operationeel 2015 (dPI 2015)	6.057	5,05
Kasstroom fva-desinvestering 2015 (dPI 2015)	1.593	1,33
b. Totaal	7.650	6,38
Kasstroom operationeel 2015 (dVI 2015)	6.435	5,37
Kasstroom fva-desinvestering 2015 (dVI 2015)	1.511	1,26
c. Totaal	7.946	6,63

**Toezichtveld bescherming maatschappelijk gebonden vermogen**

Netto bedrijfslasten (in €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020
Per gewogen verhuureenheid corporatie	734	647	665	676	703	703	703	690
Per gewogen verhuureenheid sector	1.329	1.195	1.278	1.232	1.220	1.214	1.216	1.232
Signaleringsnorm		1.600						1.500

**Direct rendement (in %)**

	2015	2016
Marktwaarde niet-DAEB-bezit corporatie	2,98	5,74
Marktwaarde niet-DAEB-bezit sector	3,88	3,90

	corporatie (%)	sector (%)
Huursom niet-DAEB 2015	377	2,4%
Huursom DAEB 2015	15.256	97,6%

	prognose periode	
	corporatie	sector
Bruto stichtingskosten nieuwbouw wooneenheden per eenheid DAEB		
Aantal eenheden	24	96.325
Als % van portefeuille DAEB 2015	1	4,2
Stichtingskosten per eenheid (x € 1.000,-)	204	151

**Bruto verkoopprijs DAEB wooneenheden per eenheid DAEB bestemd voor bewoners**

Aantal eenheden	8	57.800
Als % van portefeuille DAEB	0,3	2,5
Als % van de gemiddelde WOZ-waarde DAEB wooneenheden	0,4	2,7
Verkoopprijs per eenheid (x € 1.000,-)	108	135
Gemiddelde WOZ-waarde DAEB-woningen (peildatum primo 2015)	88	134

Verliezen in jaarrekening	als % balans totaal		
	resultaat	corporatie	sector
a. Nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling	-	-	-0,0
b. Resultaat deelnemingen	-	-	0,1
c. Waardeverandering van financiële vaste activa en van effecten	-	-	0,0
d. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	-	-	0,0
e. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	-	-	0,0
f. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	1.866	1,1	0,1
Totaal	1.866	1,1	0,2

## Toezichtveld governance

visite	bestuur	score	
		Intern toezicht	
Nog nooit visitatie gehad	Nee		
Visitatie voor 2014	Ja		
Visitatie conform 4.0 in 2014	Nee		
Visitatie conform 5.0 vanaf 2014	Nee		
Visitatie in 2016	Nee		
In welk jaar is bestuurder aangesteld (eenhoofdig bestuur)		2006	

## Realisatie-index

					Index	
	2013	2014	2015	totaal	corporatie	sector
Prognosejaar 2012	-	24	31	55	-	0,88
Prognosejaar 2013	-	-	24	24	-	0,98
Prognosejaar 2014	-	-	24	24	-	0,75
Realisatie nieuwbouw	-	-	-	-	-	0,87

					Index	
	2013	2014	2015	totaal	corporatie	sector
Prognosejaar 2012	3	3	1	7	1,00	0,78
Prognosejaar 2013	-	1	3	4	0,75	0,62
Prognosejaar 2014	-	-	4	4	0,75	0,87
Realisatie verkopen	4	-	3	7	0,83	0,76

## Toezichtveld: rechtmatigheid

Verantwoording van bestuurder voor naleving specifieke wettelijke bepalingen (5.7 voorschriften BTIV)

31 vragen waarvan 1 vraag met betrekking tot financieel reglement niet wordt meegenomen

Geen naleving (aantal onwaar)	1
Nog geen naleving (aantal waar)	1
Naleving rechtmatigheidsvragen	28

groot aantal verbindingen		2014	2015	
Heeft de TI verbindingen (exclusief verenigingen van eigenaren) ?		Nee	Nee	
Aantal verbindingen		-	-	
Ontwikkeling financiële relaties met verbindingen				
		2014	medio 2015	uit 2015
Bedrag kapitaaldeelname (inclusief agio)		-	-	-
Verstrekte leningen		-	-	-
Rekening courant		-	-	-
Verstrekte garanties		-	-	-
Toewijzing conform staatssteunnormen		aantal relatief (%)		
Totaal aantal aangegane huurovereenkomsten		263		
Huishoudinkomen < € 34,911		250	95,1	
Tussen € 34,911 en € 38,950		10	3,8	
Meer dan € 38,950		3	1,1	

<b>Leefbaarheid</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Leefbaarheid externe uitgaven niet investeringsgebonden	19	9	-	-	-
Deel personeelsuitgaven (1.7) wat betrekking heeft op leefbaarheid	153	156	160	164	168
Toerekening overige kasstromen aan leefbaarheid	138	106	113	111	112
Leefbaarheid totaal	310	271	273	275	280
Per gewogen verhuureenheid	103	90	91	92	94
Gemiddeld	94				
Norm	125	(zonder rekening te houden met differentiatie agv prestatie-afspraken)			

**Overige informatie**

<b>Bedrijfswaarde van opgegeven naar volkshuisvestelijk</b>	
<b>Opgegeven bedrijfswaarde</b>	<b>163.974</b>
Discontering	-
Verkoopportefeuille	-
Parameters	-727
Levensduur	-
Restwaarde	-11.172
Lastenniveau	-
Verhuurdersheffing	-1.100
<b>Gedimindeerde bedrijfswaarde</b>	<b>150.975</b>

**Direct rendement (in %)**

	<b>direct rendement</b>	
	<b>corporate</b>	<b>sector</b>
Op marktwaarde	3,7	3,1
Marktwaarde DAEB bezit	3,6	3,0
Marktwaarde DAEB bezit (inclusief compensatie)	3,8	3,2
Op nominale schuld	4,3	3,9
Op marktvermogen	3,2	2,4

	<b>DAEB</b>		<b>niet-DAEB</b>	
	<b>corporate</b>	<b>sector</b>	<b>corporate</b>	<b>sector</b>
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per gewogen vhe (x € 1.000)	48,3	48,4	158,1	125,8
Marktwaarde per gewogen vhe (x € 1.000)	75,3	92,5	135,0	140,4

	<b>2015</b>	<b>2015</b>
	<b>corporate</b>	<b>sector</b>
Nominale schuld per gewogen verhuureenheid (x € 1.000,-)	17,9	34,6
Marktwaarde langlopende schulden per verhuureenheid (x € 1.000,-)	25,2	44,7
Rentabiliteitswaarde langlopende schulden per verhuureenheid (x 1.000,-)	17,2	34,6
Modified duration leningen (jaren)	9,5	8,8
Modified duration vastgoed (jaren)	9,9	11,2

## Enkelvoudige balans 2015

Activa	vhw-exploitable		marktwaarde	
<b>Vaste activa</b>				
Totaal immateriële vaste activa	-	-	-	-
<b>Materiële vaste activa</b>				
Sociaal vastgoed in exploitatie	141.710		220.998	
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	360		360	
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	604		604	
Totaal materiële vaste activa	142.674		221.962	
<b>Vastgoedbeleggingen</b>				
Commercieel vastgoed in exploitatie	9.265		7.910	
Sociaal vastgoed in exploitatie gekwalificeerd als vastgoedbelegging	-		-	
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	-		-	
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	-		-	
Totaal vastgoedbeleggingen	9.265		7.910	
<b>Financiële vaste activa</b>	2.509		2.509	
<b>Totaal vaste activa</b>	154.448		232.381	
<b>Vlootende activa</b>				
Totaal voorraden	517		517	
Onderhanden projecten	-		-	
Totaal vorderingen	302		302	
Effecten	-		-	
Liquide middelen	19.644		19.644	
Totaal vlootende activa	20.463		20.463	
<b>Totaal activa</b>	174.911		252.844	
<b>Passiva</b>				
Eigen vermogen	119.883		195.745	
Voorzieningen en opslattersrekening	-		-	
<b>Langetijdige schulden</b>				
Leningen overheid en kredietinstellingen	51.401		53.472	
VOV-verplichtingen	-		-	
Overige schulden (inclusief aan groepsmaatschappijen)	-		-	
Langetijdige schulden totaal	51.401		53.472	
<b>Kortlopende schulden</b>				
Schulden aan kredietinstellingen	-		-	
Overig	3.627		3.627	
Kortlopende schulden totaal	3.627		3.627	
<b>Totaal passiva</b>	174.911		252.844	
<b>Solvabiliteit (in %)</b>	<b>corporatie</b>	<b>sector</b>	<b>corporatie</b>	<b>sector</b>
Solvabiliteit opv/mee waarde vastgoed en leningen (in %)	68,5	36,1	77,4	60,9
DAEB bezit tegen marktwaarde gewaardeerd in jaarrekening	Nee (Kostprijs)		68,7	51,8

## **Toelichting bijlage individueel oordeel**

In deze bijlage is een aantal signaleringspunten uit de beoordelingsmethodiek van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) gepresenteerd die samen een beeld geven van het door de Aw opgestelde profiel van uw corporatie.

Van de zes toezichtvelden die in "Contouren van het toezicht door de Autoriteit Woningcorporaties" zijn beschreven, zijn er vijf in deze bijlage opgenomen:

- omvalrisico;
- risico's realisatiebeleid;
- governance;
- rechtmatigheid;
- efficiëntie en doelmatigheid.

Het toezichtveld integriteit is niet opgenomen, omdat deze zich niet leent voor opname in deze bijlage. Deze bijlage is opgebouwd naar de vijf resterende toezichtvelden. Aanvullend wordt de enkelvoudige balans 2015 gepresenteerd vanuit twee perspectieven:

- de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde;
- de marktwaarde.

Voor de toelichting op de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde worden de kwantitatieve effecten van de uniformering van de bedrijfswaarde gepresenteerd. De marktwaarde in het verslagjaar is ontleend aan de opgave die de corporatie heeft gedaan (in de balans of extra comptabel vanwege de uitvraag naar aanleiding van de uitkomsten van de waardering conform het handboek marktwaardering).

### **Toezichtveld omvalrisico**

Onder dit toezichtveld worden kengetallen gepresenteerd die een belangrijke indicator zijn voor de solvabiliteit, liquiditeit en financiering van de corporatie. De kengetallen voor de solvabiliteit geven een indicatie van de omvang van het buffervermogen. De kasstroomkengetallen (ICR en DSCR) zijn maatgevend voor het kunnen voldoen aan rente- en aflossingsverplichtingen. De loan to value (LTV en dekkingsratio) is een weergave van de verhouding van de totale schuldpositie in relatie tot de waarde van het vastgoed. De cijfers over 2015 en de prognoseperiode geven een beeld van de betreffende corporatie en de sector in het totaal. De signaleringsnorm is als ijkpunt ook weergegeven.

### **Toezichtveld risico's realisatiebeleid**

De cijfers geven indicaties met betrekking tot de kwaliteit van de portefeuille: energielabel, conditie en levensduur. Ook de inzet in de bestaande voorraad door middel van onderhoud en verbetering komt in beeld. De aflossingscapaciteit van de zich ontwikkelde portefeuille geeft een beeld of er voldoende match is tussen de kwaliteit van de portefeuille en de benodigde aflossingscapaciteit. De huurprijzen in DAEB en niet-DAEB en de huur-WOZ-verhouding geven een indicatie van de risico's bij het realiseren van deze huren.

De prognose-realisatiecijfers ICR en operationele en (des)investeringskasstromen geven een beeld van de stuurkracht bij de corporatie; liggen realisaties redelijk in lijn met de begroting.

### **Toezichtveld bescherming maatschappelijk gebonden vermogen (efficiëntie en doelmatigheid)**

Een signalering op dit toezichtveld is een indicatie voor mogelijke inefficiënte of niet doelmatige inzet van maatschappelijk gebonden vermogen. De netto bedrijfslasten geven een indicatie van de efficiëntie van de exploitatie. Een duidelijk bovenwaartse afwijking van de bedrijfslasten op basis van realisatie en prognose van het sectorgemiddelde is een indicatie van een mogelijk onnodige aantasting van het maatschappelijk gebonden vermogen. Aansluitend wordt het direct rendement van de niet-DAEB portefeuille getoond. Een duidelijk neerwaartse afwijking van het direct rendement (in vergelijking tot bijvoorbeeld de weergegeven sectorcijfers) is een indicatie voor niet doelmatige inzet van maatschappelijke gebonden vermogen voor niet-DAEB activiteiten.

- De cijfers over de nieuwbouwproductie en verkopen geven ten eerste de relatieve omvang van de (DAEB) activiteiten van de corporatie ten opzichte van het sectorgemiddelde weer.
- Daarnaast worden de gemiddelde stichtingskosten en verkoopprijs per eenheid van de corporatie ten opzichte van het sectorgemiddelde getoond.
- Ten slotte worden mogelijke verliezen in de realisatie uit de jaarrekening getoond.

Een duidelijk negatiever resultaat als percentage van het balanstotaal ten opzichte van het sectorgemiddelde is een signalering voor mogelijke aantasting van het maatschappelijk gebonden vermogen.



### **Toezichtveld governance**

Uit dit toezichtveld zijn enkele relatief gemakkelijk te kwantificeren elementen opgenomen. Deze indicaties geven zeker geen compleet beeld van de governance weer. De scores voor respectievelijk bestuur en intern toezicht zijn uit de uitkomsten van de meest recente visitatie overgenomen. Daarnaast wordt het moment dat een bestuurder is aangesteld (in geval van een éénhoofdig bestuur) weergegeven. De realisatie-index zegt iets over de voorspelbaarheid op twee belangrijke activiteiten in het kader van de portefeuillesturing

- de nieuwbouw (huur en koop);
- de verkoop van huurwoningen.

In het maatschappelijk verkeer met de lokale stakeholders is dit van groot belang (realisatie van prestatieafspraken).

### **Toezichtveld rechtmatigheid**

De score op basis van de antwoorden van de bestuurder van de toegelaten instelling op de 31 rechtmatigheidvragen in de verantwoordingsinformatie is hier opgenomen. In de toezichtbrief is eventueel opgenomen of deze antwoorden aanleiding zijn geweest tot een actie.

Het aantal en de groei van het aantal verbindingen geeft een beeld van het beleid dat de corporatie in 2015 heeft gevoerd. De ontwikkeling van de financiële relaties tussen de corporatie en de verbindingen laat zien of deze is toegenomen of afgenomen. Speciaal aandacht hierbij voor de positie medio in relatie tot ultimo. In deze periode mag er geen sprake meer zijn van groei. De prestaties inzake de toewijzing conform staatssteunnormen laten zien of de corporatie voldoet aan de normstelling.

Tenslotte geeft de raming van de leefbaarheidsuitgaven een beeld of corporaties blijven binnen de gestelde wettelijke norm.

### **Overige informatie**

De direct rendement cijfers geven hier een beeld van het presteren in relatie tot sectorale waarden met betrekking tot: marktwaarde vastgoed (totaal en DAEB), schuld en eigen marktvermogen.

De omvang per eenheid is vervolgens nog voor verschillende waarden weergegeven.

Tenslotte is de balans 2015 opgenomen. Hierbij zijn er twee gezichtshoeken:

- de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde;
- de marktwaarde in verhuurde staat.

De laatste is ontleend aan de balansopgave cq. de afzonderlijke opgave in het kader van de toepassing van het handboek marktwaarde in verhuurde staat. Naast de solvabiliteit op basis van de marktwaarde in verhuurde staat is tevens ook de solvabiliteit op basis van zowel de marktwaarde van het vastgoed alsook de marktwaarde van de leningen opgenomen. De laatste waarde heeft de corporatie ook zelf aangeleverd in de verantwoordingsinformatie. Bij enkele corporaties is marktwaarde in verhuurde staat niet geleverd dan wel van onvoldoende kwaliteit om opgenomen te worden. In die gevallen verschijnt er geen waarde.

De duration van de leningen is een maatstaf voor de gewogen looptijd van de toekomstige rente- en aflossingsverplichtingen. De duration van het vastgoed geeft de gewogen looptijd van de toekomstige ingerekende inkomsten en uitgaven van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde weer.

10.2.e

ILT

Van: 10.2.e - ILT  
Verzonden: woensdag 15 februari 2017 14:01  
Aan: 10.2.e  
CC: 10.2.e ILT  
Onderwerp: reactie op verbeterplan Governance De Voorzorg en plannen van een afspraak  
Bijlagen: 17.010 RH L0841 De Voorzorg Goedkeuring verbeterplan 2017 02 15.pdf

Geachte heer Hassink,

Bijgaand doe ik u mijn reactie op uw ingediende verbeterplan toekomen welke ook per post aan u verstuurd. Zoals u kunt lezen in de brief wil ik graag met uw raad op korte termijn een afspraak maken om de laatste stand van zaken rond de uitvoering van het verbeterplan en het aantrekken van een interim bestuurder bespreken.

Verder heb ik kennis genomen van de brief van 10.2.e. Ik lees daarin dat onderhoudsbedrijf MdcW een personeelsbestand heeft van 10 werknemers. Uit informatie van de Kamer van koophandel leid ik af dat er sprake is van 3 werknemers. Ik zou u willen verzoeken om na te gaan wat juist is om vast te stellen of uw advocaat goed is geïnformeerd en mij eveneens daarvan op de hoogte te stellen. Wellicht kunt u een aantal data doorgeven voor overleg met uw raad.

Dank alvast voor uw reactie.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

Coördinerend/ Specialistisch Inspecteur

.....  
**Toezicht Woningcorporaties I**

**ILT/Autoriteit woningcorporaties**

**Inspectie Leefomgeving en Transport**

Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

Bezoekadres: Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht

.....  
**M (+31)10.2.e**

10.2.e @ilent.nl

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

twitter: @ILent\_Aw



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0841  
De Voorzorg  
t.a.v. de raad van commissarissen  
Postbus 40  
6325 ZG HOENSBROEK

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties  
Groot van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

Contactpersoon  
10.2 e  
10.2 e @ilent.nl  
Ons kenmerk  
17.010/RH/MP

Datum 15 februari 2017  
Betreft Beoordeling verbeterplan Governance L0841

Geachte Raad,

Op 28 januari jl. ontving ik van u het door u op 25 januari 2017 door uw raad van commissarissen (RvC) vastgestelde verbeterplan. Tevens heeft u mij ervan in kennis gesteld dat de bestuurder, de heer Kerkhoffs, door ziekte vermoedelijk langere tijd afwezig zal zijn. U bent bezig met het aantrekken van een interim-bestuurder en ik heb u toegezegd dat er binnen mijn organisatie bereidheid is om voorrang te verlenen bij de geschiktheids- en betrouwberedstoets als u een geschikte kandidaat hebt gevonden. Uit continuïteitsoverwegingen hoop ik dat u daar snel in slaagt.

Met het verbeterplan geeft u invulling aan hetgeen in de oordeelsbrief 2016 door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) aan u is opgelegd.

In de oordeelsbrief 2016 heb ik aangegeven dat dit verbeterplan zich dient te richten op het bereiken van een betere governance van uw organisatie binnen een jaar, door een effectieve aanpak van de in de beoordelingsbrief gesignaleerde tekortkomingen in de governance. Het resultaat van het verbeterplan moet duidelijk zichtbaar worden in mijn beoordeling van de governance binnen uw organisatie eind 2017.

#### **Beoordeling van uw 'Verbeterplan Governance Woningstichting de Voorzorg'**

In uw verbeterplan geeft u invulling aan onderstaande maatregelen zoals genoemd in de oordeelsbrief 2016. Het gaat om de volgende maatregelen ten aanzien van:

- o Het organiseren en uitvoeren van een volledig onafhankelijk toezicht op het bestuur van De Voorzorg.
- o Het zorgdragen dat houding en gedrag van de raad (kritisch en onafhankelijk toezichthouder met eigen opvattingen) zodanig zijn dat aan een adequaat intern toezicht invulling kan worden gegeven. Een eventuele aansluiting bij de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).
- o Het zorgdragen van de vervulling van de vacatures in de raad en zoals door u aangegeven met werving door een extern bureau aan de hand van een helder profiel.
- o Het verduidelijken van het integriteitsbeleid (waaronder het voorkomen van (schijn) van belangenverstrengeling en het voortvarend vertalen



Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

- daarvan naar de dagelijkse praktijk en cultuur van de organisatie en het levend houden daarvan alsmede door een actieve rol van de RvC hierin.
- o Het uitvoeren van een evaluatie van uw huidige onderhoudsbeleid en toetsing op effectiviteit en efficiency.
- Volgens uw planning zullen de meeste acties uit het verbeterplan in de eerste helft van 2017 worden afgerond.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport

Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon  
R.J. Hordijk  
rob.hordijk@ilent.nl

Ons kenmerk  
17.010/RH/MP

Datum  
15 februari 2017

### Goedkeuring Aw

Ik concludeer dat uw verbeterplan op een enkel onderdeel na, voldoende concreet en plausibel is om het beoogde resultaat eind 2017 te bereiken. Ten aanzien van het onderwerp 'Opleidingsplan RvC' verzoek ik u om concreet te maken op basis van een inventarisatie van de opleidingsbehoefte (kennis, maar ook houding en gedrag), welke specifieke opleidingsactiviteiten u wilt gaan ondernemen. Ook verwacht ik een (opleidings)plan voor het inwerken van nieuw aan te stellen commissarissen. Met deze aanvullingen keur ik uw verbeterplan goed.

In de beoordelingsbrief 2016 heb ik aangegeven dat de uitvoering en het bereiken van resultaat van het verbeterplan door mij gemonitord zullen worden. Op korte termijn zal ik met u een afspraak inplannen om de actuele stand van zaken rond de uitvoering van het verbeterplan te vernemen. Verder wil ik met u de volgende monitoringsafspraken maken.

- Telkens uiterlijk twee weken na het beeindigen van een kwartaal ontvang ik van u een rapportage over de voortgang van het verbeterplan, voor het eerst medio april 2017.
- Medio 2017, dus nadat het jaarverslag 2016 is vastgesteld en waarin ook wordt ingegaan op de stand van zaken betreffende de verbetermaatregelen, wil ik een gesprek met het bestuur en de RvC om de voortgang van het verbeterplan te bespreken.
- In het najaar 2017 wil ik, als onderdeel van een integrale oordeelbrief waarin ook de verantwoordingsgegevens over verslagjaar 2016 betrokken worden, mijn beoordeling van de governance binnen uw organisatie over 2017 opstellen. Voorafgaand aan deze oordeelsvorming zal wederom een bespreking plaatsvinden.
- Daar waar de realisatie van de verbetermaatregelen afwijkt van de planning in dit verbeterplan, wil ik zo spoedig mogelijk via de mail door u geïnformeerd worden over de reden van afwijking en een aangepaste planning zien.

De monitoringsafspraken zal ik uitvoeren samen met mijn collega,  
10.2.e . Zij is als duo collega in 2017 ook voor  
'De Voorzorg' aanspreekbaar indien ik niet aanwezig ben.

DE MINISTER VOOR BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJSRELATIES,

namens deze,

DE COORDINEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

10.2.e

R.J. Hordijk

Van: 10.2.e home.nl]  
Verzonden: zondag 19 februari 2017 16:23  
Aan: 10.2.e - ILT  
CC: 10.2.e - ILT  
Onderwerp: Re: reactie op verbeterplan Governance De Voorzorg en plannen van een afspraak  
Bijlagen: gevolgdde procedure interim bestuurder.docx

Geachte heer 10.2.e en mevrouw 10.2.e

Hartelijk dank voor uw reactie op het verbeterplan.

Wij zijn reeds aan de slag met het Opleidingsplan RvC en het Inwerkplan voor nieuwe leden RvC en zullen u de plannen na vaststelling zo spoedig mogelijk toesturen.

Wat betref het aantrekken van de interim-bestuurder stuur ik u hierbij een overzicht van de tot heden gevolgde procedure en de planning op korte termijn.

I/v vraag over het personeelsbestand van het bedrijf MdeW hebben we voorgelegd aan de manager astgoed van Ws De Voorzorg. Van hem vernamen we dat hij niet op de hoogte is van de omvang van het personeelsbestand maar dat hem wel bekend is dat het bedrijf gebruik maakt van ZZP-ers. Wij hebben onze controller verzocht de jaarstukken over de afgelopen twee jaren van het bedrijf bij de KvK op te vragen. Voorts zullen we met VBTM een gesprek aangaan om te vernemen op welke wijze zij de informatie over het personeelsbestand hebben verkregen waarbij ook de vraag rijst of hun advies wijzigingen zou ondergaan als zou blijken dat het vaste personeelsbestand van het bedrijf aanzienlijk geringer zou zijn dan in het advies is opgenomen.

Aan de secretaresse hebben wij verzocht een aantal data te plannen voor het maken van een afspraak met u.

Ik vertrouw er op u hiermede voorshands voldoende te hebben geïnformeerd, maar mocht u nog vragen hebben dan verneem ik dat graag van u.

Met vriendelijke groet,

Hans Hassink,

Voorzitter RvC WS De Voorzorg.

Op 15 februari 2017 om 14:00 schreef "10.2.e - ILT" 10.2.e <ilent.nl>:

Geachte heer Hassink,

Bijgaand doe ik u mijn reactie op uw ingediende verbeterplan toekomen welke ook per post aan u verstuurd. Zoals u kunt lezen in de brief wil ik graag met uw raad op korte termijn een afspraak maken om de laatste stand van zaken rond de uitvoering van het verbeterplan en het aantrekken van een interim bestuurder bespreken.

Verder heb ik kennis genomen van de brief van VBTM advocaten. Ik lees daarin dat onderhoudsbedrijf MdeW een personeelsbestand heeft van 10 werknemers. Uit informatie van de Kamer van koophandel leid ik af dat er sprake is van 3 werknemers. Ik zou u willen verzoeken om na te gaan wat juist is om vast te stellen of uw advocaat goed is geïnformeerd en mij eveneens daarvan op de hoogte te stellen.

Wellicht kunt u een aantal data doorgeven voor overleg met uw raad.

3

10.2.e

**Toezicht Woningcorporaties I**

**.....**

**Toezicht Woningcorporaties I**

## ILT/Autoriteit woningcorporaties

Inspectie Leefomgeving en Transport

Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

Bezoekadres: Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht

M (+31)<sup>10 2.e</sup>

10 2e @ilent.nl

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

twitter: @ILenT\_Aw

[illegible]

	<b>Gevolgde procedure werving Interim-bestuurder.</b>
10 januari 2017	Een drietal bureaus geselecteerd voor de werving van een interim-bestuurder en twee leden RvC: - Van der Kruijs. partner in executive search te Utrecht; - Public Spirit te Amersfoort; - Rieken&Oomen, onderdeel van Rijnconsult, Maastricht en Houten. Van der Kruijs liet weten een eventuele opdracht niet te kunnen aannemen omdat het niet passend was bij hun kandidatenbestand.
17 januari 2017	Overleg met Rieken&Oomen en Public Spirit.
25 januari 2017	Besluit RvC inzake de keuze van het wervingsbureau: Rieken&Oomen.
25 januari 2017	Mededeling aan MT inzake de werving van een interim-bestuurder.
1 februari 2017	Overleg met Rieken&Oomen inzake de opdrachtverlening.
3 februari 2017	Stand van zaken inzake de werving van een Interim-bestuurder en twee nieuwe leden RvC medegedeeld aan MT
7 februari 2017	Kennismakingsgesprekken door Rieken&Oomen met de individuele leden MT
8 februari 2017	Overleg RvC met de OR waarbij de beoordelingsbrief AW, het verbeterplan en de mededeling over de interim-bestuurder aan de orde is gesteld.
9 februari 2017	Gesprek met vertegenwoordiging van de huurdersorganisatie (SOHV) waarbij o.m. mededeling is gedaan van de inschakeling van een interim-bestuurder.
9 februari 2017	Bijeenkomst medewerkers waarin de hoofdlijnen van het verbeterplan en de inschakeling van een interim-bestuurder zijn besproken.
15 februari 2017	Gesprekken met een drietal kandidaten voor de functie van Interim-bestuurder. Een van de kandidaten is vervolgens gekozen.
16 februari 2017	Verzoek aan de OR verzonden om de RvC van hun schriftelijk advies te voorzien met betrekking tot voorgenomen benoeming. De procedure is mondeling toegelicht door RvC. Gesprek met kandidaat staat gepland voor de 22e februari. Gesprek wordt voorbereid met ondersteuning van Rieken&Oomen. Rieken&Oomen zal gesprek met kandidaat interim-bestuurder en OR bijwonen.
16 februari 2017	RvC heeft MT ingelicht over voorgenomen besluit tot benoeming. Nodigt MT leden uit voor een kennismakingsgesprek met de kandidaat op 22 februari. Gesprek wordt voorbereid met ondersteuning van Rieken&Oomen. Rieken&Oomen zal kennismakingsgesprek met kandidaat- interim bestuurder en MT bijwonen.
22 februari 2017	Naast de geplande gesprekken van de kandidaat interim-bestuurder met de OR (adviesrecht) en het MT is een overleg gepland tussen RvC en de kandidaat interim-bestuurder. Vervolgens worden de benodigde formulieren in gereedheid gebracht voor inzending aan de AW.

4



10.2.e

-ILT

**Van:** 10.2.e -ILT  
**Verzonden:** vrijdag 24 maart 2017 8:37  
**Aan:** Jules Hassink  
**CC:** 10.2.e -ILT  
**Onderwerp:** vervolgoverleg met RvC

Geachte heer Hassink,

Gisteren hebben we aangegeven in de 3<sup>e</sup> week van april een overleg met de bestuurder in te plannen waar o.a. de rapportage over de voortgang van het verbeterplan wordt besproken. Vooraf of aansluitend aan dit overleg willen wij ook nog met u en/of een delegatie van de RvC spreken over de ontwikkelingen (juridische positie, mogelijk forensisch onderzoek, (concept)voorstellen, weging belangen De Voorzorg) inzake de positie van de heer 10.2.e. Ik verwacht van u en uw raad, dat u in dat verband geen onomkeerbare voorstellen en/of beslissingen neemt zonder daar vooraf met mij te hebben overlegd.

In de derde week van april hebben wij dinsdag 18 april vanaf 13 uur gelegenheid en 19 april vanaf 9.30 uur. Voor het overleg met de heer 10.2.e willen we 2 uur uit trekken en voor het overleg met u en/of een delegatie van uw raad is 1 uur voldoende.

Ik verneem graag binnenkort of een afspraak op een van de genoemde dagen schikt zodat we die in onze agenda's kunnen vastleggen.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

Coördinerend/Specialistisch Inspecteur



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht  
Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

M 10.2.e

10.2.e @ilent.nl

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

@ILenT Aw

5

10.2.e

- ILT

**Van:** 10.2.e - ILT  
**Verzonden:** woensdag 24 mei 2017 9:43  
**Aan:** 10.2.e  
**CC:** 10.2.e - ILT  
**Onderwerp:** RE: WS De Voorzorg - concept risico management beleid

Geachte heer 10.2.e

Dank voor de toegezonden informatie.

Op de 30<sup>e</sup> kunnen we hier verder over spreken en nader kennismaken.  
Mijn collega mevrouw 10.2.e is daarbij ook aanwezig.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

Coördinerend/Specialistisch Inspecteur



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht  
Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

M 10.2.e

10.2.e @ilent.nl

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

@ILenT\_Aw

**Van:** 10.2.e @wsdevoorzorg.nl]  
**Verzonden:** Tuesday, May 23, 2017 10:08 PM  
**Aan:** 10.2.e - ILT  
**CC:** 10.2.e  
**Onderwerp:** WS De Voorzorg - concept risico management beleid

Geachte heer 10.2.e, 10.2.e heeft mij verzocht om u het concept risico management beleid toe te sturen. 10.2.e heeft mij ook verzocht om dit aan u toe te lichten. Ik denk dat ik daarvoor het beste de presentatie aan u kan mailen die ik bij de kick off gegeven heb. Dit geeft een samenvatting van het voorgestelde proces om te komen tot een standvastig en continue risico management beleid.

Het beleid zelf (Word file) is nog in concept, u kunt ook lezen dat ik sommige zaken 'voorstel'. Het doel is om het definitieve beleid snel klaar te hebben en als alle randvoorwaarden en keuzen duidelijk zijn gaat dit beleid naar 10.2.e ter besluitvorming en naar de Raad van Toezicht als informatie.

Wij zijn inmiddels begonnen met de implementatie van het risico management beleid en hebben ons als doel gesteld om dit zo snel als mogelijk geïmplementeerd te krijgen. Als we hiermee klaar zijn krijgen we natuurlijk nog veel en belangrijke zaken te doen. Op dat moment gaan we de beheersingsmaatregelen implementeren om te

komen tot een integraal management control systeem. Hierop vooruitlopend is het aanbestedingsbeleid al opnieuw beschreven en vastgesteld. Hiermee konden we natuurlijk niet wachten.

Hopende u ter voorbereiding op het gesprek op 30 mei voldoende geïnformeerd te hebben. In het geval u voordien nog vragen heeft hoor ik dat graag.

Met vriendelijke groeten,

WS De Voorzorg  
10.2.e

Controller  
10.2.e

# Risicomanagementbeleid

## Woningstichting De Voorzorg

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
2. Achtergrond en aanleiding .....	3
3. Wat is risicomanagement.....	3
4. Risicomanagement doelstellingen .....	4
5. Weerstandsvermogen en risico bereidheid (risk appetite).....	5
5.1 weerstandsvermogen .....	5
5.2 Risicobereidheid (risk Appetite) .....	5
5.3 Autoriteit Woningcorporaties .....	5
6. Risicomanagement aanpak.....	5
6.1 Vaststellen doelstellingen.....	6
6.2 Identificeren van de risico's.....	6
6.3 Vaststellen omvang risico's .....	6
6.4 Vaststellen van de risico acceptatiegraad .....	6
6.5 Toewijzen proces eigenaar .....	7
6.6 Vaststellen beheersmaatregelen.....	7
7. Monitoring en rapportage .....	7
7.1 Waarover rapporteert De Voorzorg? .....	7
7.2 Hoe en aan wie wordt gerapporteerd .....	8
8. Systemen .....	8
9. Taken en verantwoordelijkheden.....	9
10. Planning .....	10

## 1. Inleiding

Bijgaand het document waarmee het risicomanagementbeleid van De Voorzorg beschreven en ingericht kan worden. Het risicomanagementbeleid is het kader waarbinnen risicomanagement wordt uitgevoerd en vormt de basis voor het verankeren van risicomanagement op alle niveaus in de organisatie. Het beleid komt tot stand op basis van de ervaringen die De Voorzorg de afgelopen periode heeft opgedaan met risicomanagement. De Voorzorg kiest ervoor te starten met een strategische risico analyse, welke naar verwachting in de zomer van 2017 afgerond zal zijn. Het document dat voor u ligt is een dynamisch document. Op dit moment is een beperkt deel van het risicomanagement proces binnen De Voorzorg geïmplementeerd. Naarmate de implementatie van risicomanagement binnen De Voorzorg verder tot stand komt zal het document aangepast en uitgebreid worden. De stappen die in de komende periode worden gezet zijn opgenomen in paragraaf 10 Planning.

## 2. Achtergrond en aanleiding

De aandacht voor risicomanagement is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Diverse ontwikkelingen ligt hieraan ten grondslag. Zo wordt de maatschappelijke roep om transparantie steeds groter. Woningcorporaties, maar ook andere ondernemingen liggen onder een vergrootglas. Alleen een jaarrekening is niet langer genoeg. Stakeholders willen meer inzicht, onder andere in de risico's die worden gelopen. De incidenten die de afgelopen periode landelijk in het nieuws zijn geweest versterken deze roep om transparantie. Of het nu gaat om de bankencrisis of de diverse incidenten in de corporatiewereld; in iedere analyse komt opnieuw terug dat er onverantwoord grote risico's zijn genomen en dat het aan deugdelijk toezicht ontbrak. In deze turbulente tijd waarin de roep om hervorming stevig is en de woningmarkt onder druk staat maakt de noodzaak van goed risicomanagement alleen maar groter. De omgeving verandert en daar moeten we op inspelen, we moeten onze route bijstellen om onze doelen te bereiken.

Naast maatschappelijke ontwikkelingen hebben corporaties te maken met wijzigingen in wet- en regelgeving die regels stelt ten aanzien van het schriftelijk rapporteren van het bestuur aan de raad van commissarissen voor wat betreft de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene – financiële risico's en het beheers- en controlesysteem.

Bovenstaande ontwikkelingen mogen niet aan de Voorzorg voorbij gaan. Risicomanagement kan De Voorzorg ondersteunen bij het verkrijgen van een bepaalde mate van zekerheid ten aanzien van het behalen van haar doelstellingen. Risicomanagement draagt hieraan bij door proactief na te denken over die gebeurtenissen die het behalen van de doelstellingen kan bedreigen. En ook tijdens de rit ondersteunt risicomanagement bij het kijken naar veranderingen in bijvoorbeeld de omgeving die ervoor zorgen door de koers moet worden bijgesteld om de geformuleerde doelstellingen te behalen. Risicomanagement is daarmee een belangrijk fundament voor een goede bedrijfsvoering en een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus.

## 3. Wat is risicomanagement

Risico's beschouwen we in dit beleidsdocument niet als iets negatiefs dat zoveel mogelijk moet worden uitgebannen. Ondernemen is risico nemen. Het gaat erom de risico's goed in kaart te brengen, daar waar noodzakelijk beheersmaatregelen te treffen en bij de uitvoering de vinger aan de pols te houden. Bij het in kaart brengen van de risico's beperken we ons niet alleen tot de eigen omgeving en organisatie maar kijken ook naar de externe omgeving. Daarmee wordt ook duidelijk dat er aan risicomanagement een politieke kant zit: de mate waarin risico's worden genomen is deels een financiële, maar deels ook een politieke afweging. Het is van belang risico's te beheersen tot op

het niveau dat door bestuurders en toezichthouders acceptabel wordt geacht, in balans met de (strategische) doelstellingen en wat maatschappelijk aanvaardbaar wordt geacht.

De Voorzorg hanteert de volgende definities:

**Risicomanagement:**

Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen van de risico's en de kans dat deze zich voordoen terug te brengen tot een voor de organisatie acceptabel niveau, om een redelijke mate van zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.

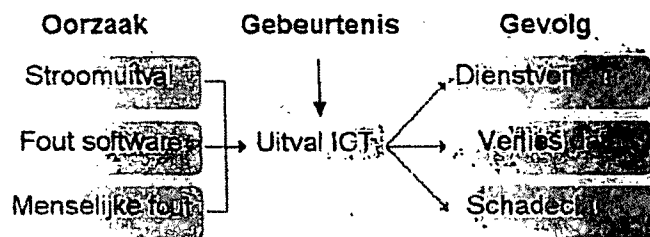
**Risico:**

Een onzekere gebeurtenis of reeks gebeurtenissen die, als die zouden plaatsvinden, effect hebben op het bereiken van de doelstellingen.

Dit betekent dat er bij risicomanagement in ieder geval twee factoren van belang zijn: de kans dat iets gebeurt en het effect dat deze gebeurtenis heeft.

Het woord kans duidt erop dat het gaat over een mogelijke gebeurtenis. Als het zeker is dat een gebeurtenis zich voordoet is het geen risico meer. De mogelijke gebeurtenis heeft gevolgen voor het behalen van de doelstellingen. Deze gevolgen kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn.

Een risico kan opgesplitst worden in gebeurtenissen, met oorzaken en met gevolgen. Hieronder is een schematische weergave als voorbeeld opgenomen.



Figuur 1: Schematische weergave voorbeeldrisico

#### 4. Risicomanagement doelstellingen

Bij de start van de implementatie van risicomanagement in het jaar 2017 kan vanuit praktische en inhoudelijke overwegingen gekozen worden voor een top down benadering in de risicopiramide. Dit betekent dat De Voorzorg kan starten met een strategische/tactische risico analyse. Daarna worden ook de operationele risico's beoordeeld.

De Voorzorg hanteert voor de komende periode de volgende risicomanagement doelstellingen:

1. De Voorzorg wil door middel van risicomanagement inzicht krijgen in de (interne en externe) risico's die de organisatie loopt en die van invloed zijn op de continuïteit en het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Het inzicht in deze risico's kan bijdragen in het tijdig bijsturen van de koers en/of in het aanpassen van de processen in de interne organisatie.
2. In aanvulling op bovenstaande wil De Voorzorg de komende jaren komen tot een betere beheersing van de belangrijkste en meest risicovolle processen binnen de organisatie. Risicomanagement is bij uitstek geschikt om binnen een organisatie de vinger op de zere plek te leggen en dient hiermee als startpunt voor verbetermanagement binnen de organisatie.



3. De Voorzorg wil ten behoeve van haar interne en externe toezichthouders in staat zijn een goede onderbouwing te geven van het minimaal noodzakelijk weerstandvermogen, door goed zicht te hebben op de risico's en het vermogen wat nodig is om deze risico's af te dekken.

## **5. Weerstandsvermogen en risico bereidheid (risk appetite)**

### **5.1 weerstandsvermogen**

In hoofdstuk 3 merkten we al op dat risicomanagement niet tot doel heeft alle risico's volledig uit te bannen. Het volledige uitbannen van de risico's is niet mogelijk en is vanuit een kostenperspectief onwenselijk. Wanneer een risico zich voordoet stelt het beschikbare weerstandsvermogen een organisatie in staat om niet begrote kosten (risico's), die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden.

### **5.2 Risicobereidheid (risk Appetite)**

Hoeveel risico is De Voorzorg bereid te lopen? Wanneer er teveel risico wordt genomen kan de continuïteit wellicht in gevaar komen. Aan de andere kant, wanneer er te weinig of zelfs geen risico wordt gelopen, worden de bedrijfsdoelen mogelijk niet gehaald. Om de bereidheid van De Voorzorg om risico's te nemen (risk appetite) vast te stellen is het noodzakelijk te bepalen welke risico's De Voorzorg wil lopen en hoe groot de omvang van deze afzonderlijke risico's mag zijn. Dit noemen we de risico acceptatiegraad. De risico acceptatiegraad geeft per risico aan hoeveel risico De Voorzorg bereid is te lopen. De som van de verschillende risico acceptatiegraden geeft de totale risicobereidheid van De Voorzorg.

De Voorzorg heeft nog niet vastgelegd wat haar risico acceptatiegraad per risico is (zie stap 4 in hoofdstuk 6 Risicomanagement aanpak). Met andere woorden, er is nog niet bepaald hoeveel risico we willen lopen. De Voorzorg kan voorlopig ervoor kiezen om haar risicobereidheid gelijk te stellen aan de door de AW vastgestelde ondergrens van het weerstandsvermogen (volkshuisvestelijk vermogen). Dit betekent dat de omvang van de financiële buffer die wij conform de berekening van de AW moeten aanhouden voor onze risico's gelijk is aan de maximale hoeveelheid risico die wij willen lopen.

Het omgaan met en willen sturen op de financiële buffer geschiedt door de volgende kengetallen als KPI te gaan volgen: kasstromen/rente dekkingsratio (ICR); solvabiliteit; verhouding schuld versus waarde bezit (loan to value); afloscapaciteit (DSCR).

### **5.3 Autoriteit Woningcorporaties**

De autoriteit woningcorporaties (AW) hanteert een buffer in de vorm van een ondergrens van het volkshuisvestelijk vermogen en geeft daarmee een bedrag aan dat als weerstandsvermogen moet worden aangehouden. De AW hanteert een berekeningssystematiek waarbij zij onderscheidt maakt tussen markt-, macro-economische en operationele risico's. In het AW model worden diverse deelgebieden in de weging meegenomen, zoals projectrisico, verhuurrisico, renterisico etc.

## **6. Risicomanagement aanpak**

De Voorzorg kiest ervoor om de implementatie van het risicomanagement proces in de loop van april 2017 te starten. Normaliter wordt zodra de nieuwe strategische koers is vastgesteld begonnen met een strategische en tactische risico analyse, direct gevolgd door de operationele risico analyse. Vanwege het grote gebrek aan kaders en procedures kiest De Voorzorg ervoor om beide processen

simultaan uit te voeren. Doel is om inzicht te verkrijgen in de belangrijkste risico's en daarmee in het risicoprofiel van onze organisatie. Dit risicoprofiel verschaft ons naar verwachting duidelijkheid over de grootste (toekomstige) uitdagingen van de organisatie en geeft ons zodoende de mogelijkheid vast te stellen waar het zwaartepunt van het risicomanagement en de beheersingsmaatregelen moet liggen. Eventuele inzet van ondersteunende systemen zal later bekeken moeten worden. Doel is om het totale proces inclusief het bepalen van de beheersingsmaatregelen medio 2017 af te ronden.

De strategische risico analyse omvat een zestal stappen. Deze stappen worden hieronder kort toegelicht.

### **6.1 Vaststellen doelstellingen**

De nieuwe strategische koers en het beleidsplan van De Voorzorg vormen de basis van de strategische risico analyse. Waartoe is De Voorzorg op aarde, wat wil zij de komende periode bereiken en welke activiteiten gaat zij daarvoor ontplooiën? Nadat deze vragen zijn beantwoord kan pas de vraag worden beantwoord 'welke risico's lopen we daarbij?'.

### **6.2 Identificeren van de risico's**

De identificatie van de risico's vindt plaats in workshops met deelnemers en de proceseigenaar. De Voorzorg kiest voor de identificatie van de risico's in een workshop omdat juist het delen en bespreken van alle mogelijke risico's een van de toegevoegde waarden is van risicomanagement. Om te waarborgen dat alle risico's benoemd zijn zou een onafhankelijke toets door de controlerend accountant overwogen kunnen worden. De deelnemers aan de workshop worden gevraagd per proces de inherente risico's in kaart te brengen. Onder inherente risico's verstaat De Voorzorg in dit kader de bruto risico's, dat wil zeggen de risico's die onlosmakelijk verbonden zijn met De Voorzorg en de besproken processen. Daarbij is nog geen rekening gehouden met getroffen maatregelen. Het risico na rekening gehouden te hebben met de getroffen maatregelen, noemt De Voorzorg het restrisico of het netto risico. Door de inherente risico's in kaart te brengen ontstaat een zo volledig mogelijk beeld van de risico's van De Voorzorg. De Voorzorg stelt uiteindelijk een totale lijst met per proces de (inherent) strategische-, tactische en operationele risico's vast. Het definiëren van de risico's heeft tot doel een gemeenschappelijk beeld te krijgen van alle risico's.

### **6.3 Vaststellen omvang risico's**

In de workshop wordt de deelnemers gevraagd de kans en de impact van ieder risico te beoordelen. Door dit te visualiseren in een risico heat map worden de deelnemers in staat gesteld de risico's ten opzichte van elkaar te wegen. De deelnemers van de workshops beoordelen onafhankelijk van elkaar de omvang van het risico. Hierdoor wordt de individuele risicoperceptie van de deelnemers inzichtelijk gemaakt. Het bespreken van de verschillen en het delen van ieders kennis rondom de risico's moet uiteindelijk leiden tot een gemeenschappelijk standpunt rondom de omvang van de risico's.

### **6.4 Vaststellen van de risico acceptatiegraad**

Nadat de omvang van de risico's is vastgesteld wordt door de deelnemers aan de workshops vastgesteld of de risico's in hun huidige omvang acceptabel dan wel onacceptabel zijn. Hierbij komt duidelijk naar voren dat het doel van risicomanagement niet is het tot nul terugbrengen van de

risico's, maar het reduceren van de risico's tot een voor De Voorzorg acceptabel niveau. Daarbij zal de risico acceptatiegraad per risico verschillen.

Hierbij kan tevens onderscheid worden gemaakt tussen urgente en niet-urgente en onacceptabele risico's. Dit moet ertoe leiden dat de risico's die geen uitstel kunnen dulden als eerste worden aangepakt. Door de implementatie van het risicomanagement proces binnen De Voorzorg moet het aantal onacceptabele risico's de komende jaren worden teruggedrongen en kan het onderscheid tussen urgent en niet-urgent komen te vervallen.

## **6.5 Toewijzen proces eigenaar**

De workshops eindigen met het toewijzen van de proces eigenaren. De proces eigenaar is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de bestaande beheersmaatregelen, het beoordelen van deze beheersmaatregelen, het implementeren van verbeteracties en het beoordelen van de ontwikkeling van het risico.

## **6.6 Vaststellen beheersmaatregelen**

Nadat in de workshops is vastgesteld welke processen het meest risicovol zijn en de proceseigenaren zijn bepaald wordt het risicomanagement beleid aan de directeur/bestuurder ter besluitvorming voorgelegd. Na besluitvorming door de directeur/bestuurder kan het risicomanagement beleid geïmplementeerd worden. De proces eigenaren worden verantwoordelijk gesteld voor het in kaart brengen van de beheersmaatregelen, het beoordelen van de effectiviteit van deze maatregelen, het identificeren van de noodzakelijk verbeteracties en de implementatie van deze verbeteracties. Nadat de verbeteracties zijn geïmplementeerd maken deze onderdeel uit van de reguliere beheersmaatregelen en moet het totaalpakket aan beheersmaatregelen leiden tot een afdoende beheersing van het risico. Veel gebruikte beheersingsmaatregel betreffen onder ander de beschrijving van een proces en de controle technische functiescheidingen. De beheersmaatregelen zelf worden niet behandeld in de workshop.

Bij het beoordelen van mogelijk aanvullende beheersmaatregelen komt de vraag naar voren of de kosten van de beheersmaatregel opwegen tegen de beperking van het risico. Wanneer dat niet het geval is of maatregelen niet mogelijk zijn kan het noodzakelijk zijn de doelstellingen of strategie van De Voorzorg aan te passen of mogelijk de risico acceptatiegraad naar boven bij te stellen. Deze situaties worden door de risico eigenaar aan de directeur/bestuurder voorgelegd.

Over de voortgang van verbeterpunten binnen de vastgestelde maatregelen wordt per risico-eigenaar 2x per jaar gerapporteerd. De resultaten worden met de directeur bestuurder en de controller besproken.

## **7. Monitoring en rapportage**

De proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor de toetsing van de beheersingsmaatregelen. Deze activiteiten maken onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden.

Het in kaart brengen van de risico's is geen eenmalige actie. Risicomanagement is een continu proces. Om dit continue proces te ondersteunen is monitoring en rapportage een belangrijke stap. Monitoring en rapportage komt aan de orde wanneer de risico's en beheersmaatregelen zijn geïdentificeerd en beoordeeld.

### **7.1 Waarover rapporteert De Voorzorg?**

De volgende onderwerpen maken deel uit van de risicomanagement rapportage:

- De voortgang op de implementatie van de verbeteracties. De verbeteracties zijn de maatregelen die De Voorzorg neemt om een risico op een acceptabel niveau te krijgen. Zolang deze niet zijn geïmplementeerd is het risico nog niet verminderd.
- De wijze waarop het risico zich ontwikkelt. Door interne dan wel externe gebeurtenissen kan de omvang van het risico wijzigen, dan wel de risico acceptatiegraad ten aanzien van het risico wijzigen. Wanneer het risico als gevolg hiervan niet meer binnen de risico acceptatiegraad valt moeten additionele maatregelen worden getroffen. Daar tegenover is het bij een afname van de omvang van het risico mogelijk dat bestaande beheersmaatregelen kunnen worden aangepast of zelfs afgeschaft.
- De incidenten die zich de afgelopen periode hebben voorgedaan. Incidenten verschaffen ons waardevolle informatie en laten vaak zien waar de gaten zitten in de beheersmaatregelen en waar bijsturing noodzakelijk is.
- Nieuwe risico's. Door externe dan wel interne gebeurtenissen kunnen ook nieuwe risico's ontstaan. Voor deze risico's moet de risicoacceptatiegraad worden vastgesteld en daar waar nodig maatregelen worden getroffen.
- Testen van de beheersmaatregelen. Bij het testen van de beheersmaatregelen wordt beoordeeld in hoeverre beheersmaatregelen in de praktijk werken op deze wijze zoals ze zijn bedoeld. Wanneer het testen van beheersmaatregelen in de toekomst onderdeel gaat uitmaken van het risicomanagement proces moeten de testresultaten ook onderdeel gaan uitmaken van de risicomanagement rapportage, zodat indien noodzakelijk corrigerende maatregelen kunnen worden genomen.

## 7.2 Hoe en aan wie wordt gerapporteerd

Om het risicomanagement proces zoveel mogelijk onderdeel te laten uitmaken van de reguliere planning & control cyclus kan ervoor gekozen worden de om de risicorapportages als volgt in de organisatie neer te leggen.

### Risicoparagraaf in de kwartaalrapportage ten behoeve van de directeur/bestuurder en de RVC

In de kwartaalrapportages van het 2<sup>e</sup> kwartaal en het 4<sup>e</sup> kwartaal wordt door de proceseigenaren gerapporteerd over de resultaten van de maatregelen ter verbetering en verkleining van het risico. Ook de eventuele incidenten worden vastgelegd.

### Risicomanagement rapportage ten behoeve van de directeur/bestuurder en de RVC

1x per jaar stelt de controller een uitgebreidere Risicomanagementrapportage op over de ontwikkelingen, nieuwe beoordeling, prioritering, risicokaart en kwantificering op basis van de jaarlijkse strategische risico analyse opgesteld.

### Jaarverslag

In het jaarverslag rapporteert De Voorzorg over haar risico's en risicomanagement proces. De informatie in het jaarverslag komt in sterke mate overeen met de informatie aan de RvC. Wel kan De Voorzorg in bepaalde gevallen besluiten meer vertrouwelijke informatie niet op te nemen in het jaarverslag, dan wel op andere wijze te formuleren.

## 8. Systemen

De Voorzorg kan ervoor kiezen geen specifieke geautomatiseerde systemen te gebruiken om het risicomanagement proces te ondersteunen. De vastlegging van de risico's kan plaats vinden in Excel. In een later stadium kan deze keuze geëvalueerd worden als meer kennis en ervaring met risicomanagement opgebouwd is. Op dat moment zijn we ook beter in staat om een goed onderbouwde keuze te maken. Onderdeel van de overweging kan dan ook zijn om een geïntegreerd systeem aan te schaffen waarin de primaire processen vast gelegd kunnen worden.

## 9. Taken en verantwoordelijkheden

Het is van groot belang dat de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's op het juiste niveau binnen De Voorzorg wordt belegd. De mensen met de verantwoordelijkheid voor de beheersing van een risico moeten ook de middelen hebben om het risico te beheersen. Binnen De Voorzorg ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's bij de directeur/bestuurder.

Raad van Commissarissen	<p>Houdt toezicht op:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Het gevoerde risicobeleid en de opzet en werking van de interne risicobeheersing - en controlesystemen.</li><li>- De risico's verbonden aan de activiteiten van De Voorzorg.</li></ul>
Directeur/bestuurder	<p>De algehele verantwoordelijkheid voor risicomanagement ligt bij de directeur/bestuurder.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- De directeur/bestuurder stelt het risicomanagement beleid vast.</li><li>- De directeur/bestuurder bepaalt de risicobereidheid van De Voorzorg.</li><li>- De directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor de uitvoering en monitoring van het risicomanagement beleid en de inrichting van het risicomanagement proces.</li><li>- De directeur/bestuurder heeft een belangrijke voorbeeldfunctie hoe binnen de organisatie wordt omgegaan met risico's.</li><li>- De directeur/bestuurder rapporteert aan de RvC over de actuele stand van zaken ten aanzien van de risico's.</li></ul>
Proceseigenaren (Risico eigenaren)	<p>Risicomanagement is een integrale verantwoordelijkheid van iedere proceseigenaar. Een proceseigenaar is verantwoordelijk voor de inrichting van processen, waarbij de risicobereidheid moet worden omgezet in het beheersen van de risico's. Daarbij is de proceseigenaar ook eerstverantwoordelijke voor het identificeren, waarderen en beheersen van risico's.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Iedere proceseigenaar is verantwoordelijk voor de identificatie en beoordeling van de risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied.</li><li>- Iedere proceseigenaar richt de processen of projecten onder zijn of haar verantwoordelijkheid in op een wijze die zorgdraagt voor de beheersing van de risico's conform het risicomanagement beleid.</li><li>- Iedere proceseigenaar rapporteert halfjaarlijks aan de controller over de voortgang op de implementatie van de beheersmaatregelen, de ontwikkeling van de risico's, incidenten en mogelijk nieuwe risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied.</li><li>- Iedere proceseigenaar is verantwoordelijk voor het vergroten van het risicobewustzijn bij de medewerkers en het uitdragen van het risicomanagement beleid aan de medewerkers.</li></ul>
Controller	<p>De controller heeft een coördinerende en een signalerende functie binnen het risicomanagement proces. Een belangrijke rol van de controller is het continu onder de aandacht brengen van risico's en ontwikkelingen die kunnen leiden tot nieuwe risico's. Hij moet de discussie rondom risico's aanwakken en de beheersing van risico's waar nodig stimuleren.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- De controller is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het risicomanagement beleid.</li><li>- De controller ondersteunt de directeur/bestuurder en ziet toe op de</li></ul>

	<p>uitvoering van het risicomanagement beleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De controller analyseert de risicorapportages van de individuele proceseigenaren en stelt op basis van deze informatie de risicorapportage ten behoeve van de directeur/bestuurder en de RvC samen.</li> <li>- De controller houdt de directeur/bestuurder op de hoogte van de actuele stand van zaken ingeval bepaalde risico's gevaar opleveren voor de solvabiliteit, het door de AW vereiste weerstandsvermogen of de doelstellingen van De Voorzorg.</li> <li>- De controller voert op eigen initiatief of op verzoek van het directeur/bestuurder risicoanalyses uit.</li> <li>- De controller faciliteert de jaarlijkse strategische risico analyse waarin het risicoprofiel van De Voorzorg wordt geactualiseerd en de risicoacceptatiegraad per risico wordt vastgesteld. De controller legt de resultaten van deze analyse vast.</li> <li>- De controller stelt de risicoparagraaf van het jaarverslag samen waarin het bestuur inzicht geeft in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de werking hiervan.</li> </ul>
--	--

## 10. Planning

Deze notitie is bedoeld om richting te geven hoe het risicomanagement ingericht kan worden. Samen met het management team en de bestuurder zullen we bekijken wie wat wanneer gaat doen.

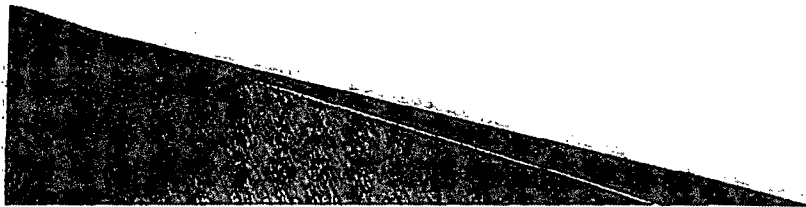
Om tot de implementatie van risicomanagement te komen moet De Voorzorg de komende tijd een aantal stappen zetten. Hiervoor wordt een aparte planning opgesteld.

### 10.2.e

April 2017

# Risico managementbeleid

Vrijdag 21 april 2017



# Wat is risico management?



Risico's moeten worden beheerst tot op het niveau dat door de bestuurder en toezichthouders acceptabel wordt geacht, in balans is met de (strategische) doelstellingen en wat maatschappelijk aanvaardbaar wordt geacht.

2 factoren (natuurlijk):

1. Kans
2. Impact/effect





# Doelstellingen risico management



- Inzicht krijgen in de (in- en externe) risico's.
- (Betere) beheersing van de processen.
- Onderbouwing leveren voor het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen door goed inzicht te hebben in de risico's en het vermogen dat nodig is om de risico's af te dekken.



# Risico bereidheid



Balans tussen: continuïteit  $\leftrightarrow$  halen van de bedrijfsdoelen

Voorstel om risicobereidheid gelijk te stellen aan het door de AW vastgestelde weerstandsvermogen (VHV vermogen).

De omvang van deze financiële buffer wordt dan gelijkgesteld aan de maximale hoeveelheid risico dat wij willen lopen.

Hoe volgen en toetsen?

- ✓ ICR
- ✓ DSCR
- ✓ Solvabiliteit
- ✓ Loan to value



# Risico bereidheid



Balans tussen: continuïteit  $\leftrightarrow$  halen van de bedrijfsdoelen

Voorstel om risicobereidheid gelijk te stellen aan het door de AW vastgestelde weerstandsvermogen (VHV vermogen).

De omvang van deze financiële buffer wordt dan gelijkgesteld aan de maximale hoeveelheid risico dat wij willen lopen.

Hoe volgen en toetsen?

- ✓ ICR
- ✓ DSCR
- ✓ Solvabiliteit
- ✓ Loan to value

# Voorgestelde aanpak



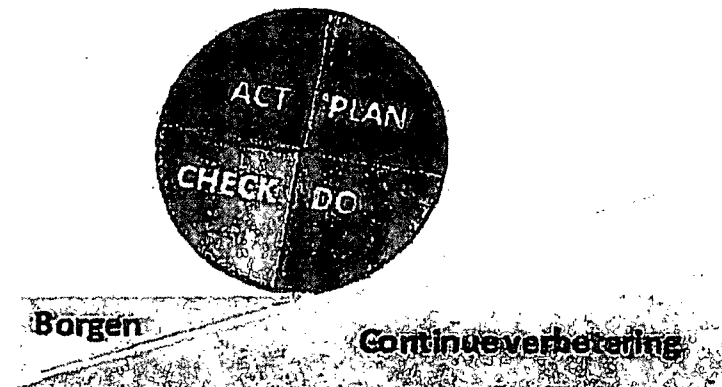
Output wordt geplot in een heatmap en vervolgens kan geconcludeerd worden:

- 1) Onacceptabele risico's
- 2) Urgente risico's
- 3) Niet urgente risico's

Denk ook aan de 24 business risks en 5 financial r  
WSW

## Vervolg (1 van 2)

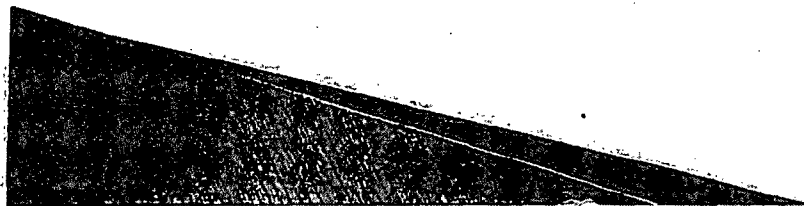
- Besluitvorming over het risico management beleid door directeur-bestuurder, eventueel informeren RVC
- Implementatie risico management beleid door proces eigenaren
  - In kaart brengen van beheersingsmaatregelen
  - Implementatie van de beheersingsmaatregelen
  - Beoordelen effectiviteit van deze maatregelen
  - Rapporteren (zie notitie voor details)
  - Identificeren van de verbeteracties
  - Implementatie van de verbeteracties



## Vervolg (2 van 2)



- Risico management beleid wordt hiermee onderdeel van de normale bedrijfsactiviteiten
- Controller is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het risico management beleid en ziet toe op de uitvoering.
- Daarnaast stelt de controller jaarlijks het interne controleplan aan de RVC voor, waarin is opgenomen:
  - Jaarlijkse risico analyse
  - Toetsing van de uitgevoerde controles/audits
  - Oordeel over het uitgevoerde risico management beleid
  - Verbetervoorstellen



## Beslispunten

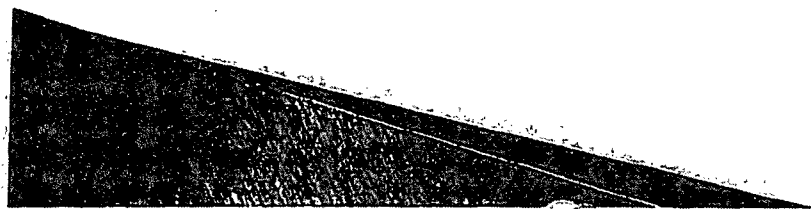


1. Gaan we het risico management beleid zoals voorgesteld implementeren?
2. Timing: start april 2017 en afronding medio 2017.
3. Welke resources hebben we hiervoor nodig?
4. Instellen projectgroep met 2-wekelijkse bijeenkomsten.
5. Welke tools hebben we hiervoor nodig? Bepalen we dat later, zoals in de notitie is verwoord?
6. Wie zijn de proces eigenaren? Naar mijn mening moeten we dit vooraf bepalen.



WONINGSTICHTING  
**DE VOORZORG**  
*voor meer dan wonen alleen*

*Einde*





9

10.2.e

ILT

Van: 10.2.e wsdevoorzorg.nl]  
Verzonden: woensdag 5 juli 2017 7:58  
Aan: 10.2.e - ILT; 10.2.e - ILT  
Onderwerp: RE: verbeterplan - stavaza

Goedemorgen

In mijn voortgang staat dat mijn voorstel voor een nieuwe klokkenluidersregeling niet is goedgekeurd in de RvC van 22.06.2017. Gisteren vertelde Hassink mij dat deze toch is goedgekeurd. Dus mijn weergave hieromtrent is onjuist (gelukkig).

Groet  
10.2.e

Van: 10.2.e  
Verzonden: dinsdag 4 juli 2017 06:52  
Aan: 10.2.e - ILT; 10.2.e [ilent.nl](mailto:ilent.nl); 10.2.e [ilent.nl](mailto:ilent.nl)  
Cc: 'Jules Hassink' 10.2.e >[10.2.e@gmail.com](mailto:10.2.e@gmail.com); 10.2.e  
Onderwerp: verbeterplan - stavaza

Goedemorgen

Zoals vorige week toegezegd stuur ik u hierbij de stand van zaken van het Verbeterplan De Voorzorg per 30.06.2017. Naar mijn weten hebben wij nog geen afspraak staan. Indien er bij u behoefte is om deze stavaza te bespreken dan hoor ik dat graag.

Met vriendelijke groet,  
10.2.e

Directeur/bestuurder ad interim  
Woningstichting De Voorzorg

Tel +31 10 2 e  
M: 10 2 e

E-mail: 10.2.e [@wsdevoorzorg.nl](mailto:@wsdevoorzorg.nl)  
[www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl)

Postadres: Postbus 40, 6430 AA HOENSBROEK  
Bezoekadres: Heisterberg 70, 6431 JC HOENSBROEK



10.2.e

- ILT

**Van:** 10.2.e @wsdevoorzorg.nl  
**Verzonden:** dinsdag 15 augustus 2017 8:08  
**Aan:** 10.2.e - ILT; 10.2.e (Jose) - ILT  
**Onderwerp:** cultuurtraject  
**Bijlagen:** rapportage Stroom Zuid OPM 11 mei 2017.pdf; Voorstel organisatiecultuur ontwikkelingsprogramma tot 31.12.2017.pdf; Voorbeeldrapportage DISC gedragsanalyse.pdf

Goedemorgen

Zoals afgesproken hierbij een aantal stukken m.b.t. het cultuurtraject.

Met vriendelijke groet,  
10.2.e

Directeur/bestuurder ad interim  
Woningstichting De Voorzorg

Tel.: 10.2.e  
M: 10.2.e

E-mail: 10.2.e @wsdevoorzorg.nl  
[www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl)

Postadres: Postbus 40, 6430 AA HOENSBROEK  
Bezoekadres: Heisterberg 70, 6431 JC HOENSBROEK



WONINGSTICHTING  
**DE VOORZORG**  
100% met de wonen samen

# STROOM ZUID

Partners voor organisatiegroei

## **Woningstichting De Voorzorg**

ECHT® Organisatie-Prestatiemeting (OPM)

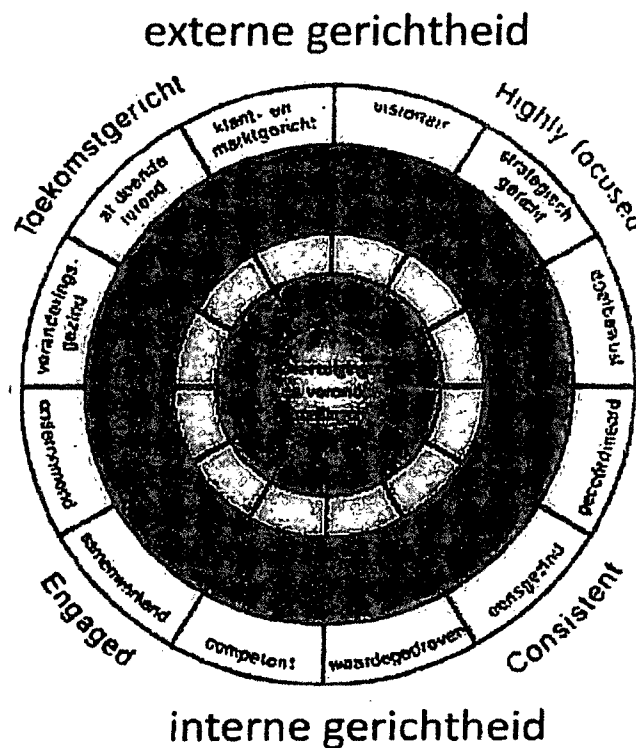
11 mei 2017

## ECHT-model: de vier succesfactoren

**WAAROM?**  
Zijn we ons er voldoende bewust van hoe wij nu en straks van betekenis kunnen zijn voor onze klanten?

**WAT?**  
Weten we goed genoeg wat we aan competenties hebben of moeten ontwikkelen om onze doelen en werkwijzen haalbaar te maken?

flexibel



**WAARHEEN?**  
Weten we wel goed genoeg waar we naar toe willen en wat we dus nu moeten of willen veranderen?

**HOE**  
Is onze manier van (samen)werken wel voldoende ondersteunend aan onze richting en doelen?

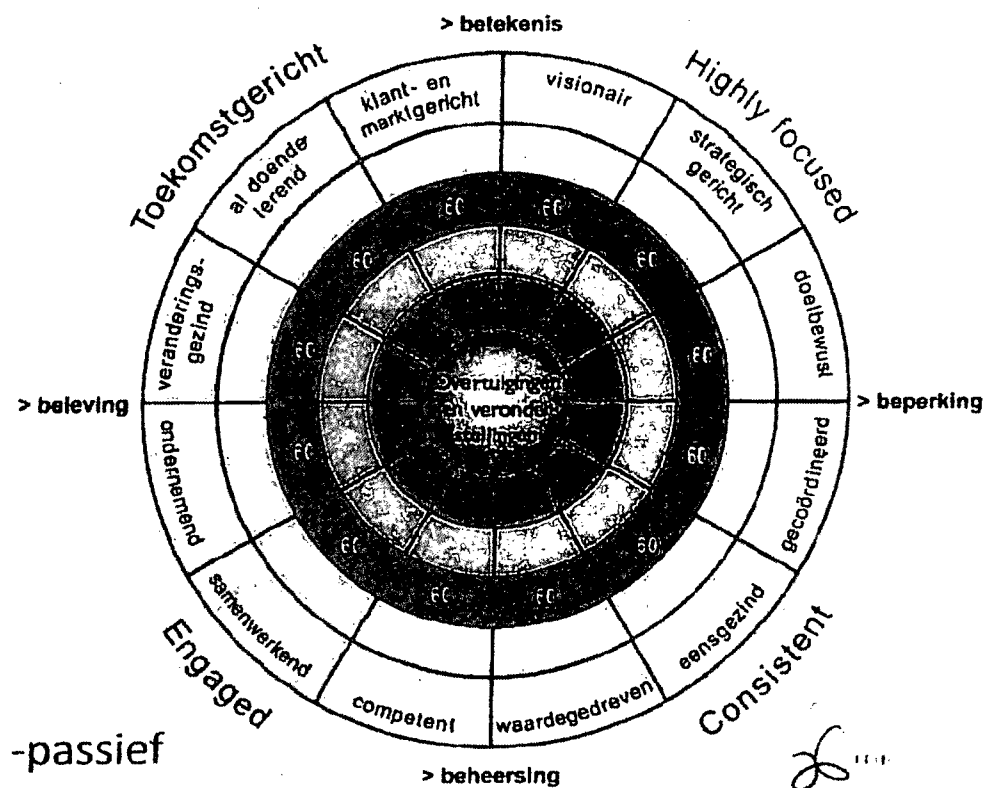
## OPM meting

---

- Enquête opengesteld van 13 tot 24 april 2017.
- 37 mensen uitgenodigd, 35 mensen gerespondeerd. Response is 95% (zeer hoog);
  - > RvC en Bestuurder; n=3
  - > MT; n=4
  - > Medewerkers; n=28
- Geselecteerde afdelingen;
  - > Besturing en staf; n=6
  - > Financiën; n=7
  - > Vastgoed; n=9
  - > Verhuur en Bewonerszaken; n=6
  - > Verhuur en Bewonerszaken Huismeesters; n=7

# Streefprofiel

STROOM  
ZUID



-passief

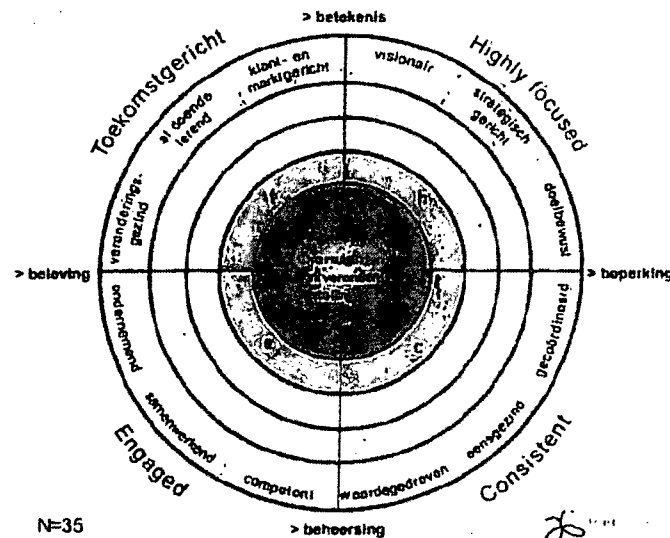
-actief

-proactief

Ondernemend	60
Samenwerkend	60
Competent	60
Waardegedreven	60
Eensgezind	60
Gecoördineerd	60
Visionair	60
Strategisch gericht	60
Doelbewust	60
Veranderingsgezind	60
Al doende lerend	60
Klant- en marktgericht	60

## ECHT - Totaal

STROOM  
2012



e	43
c	41
h	32
t	37

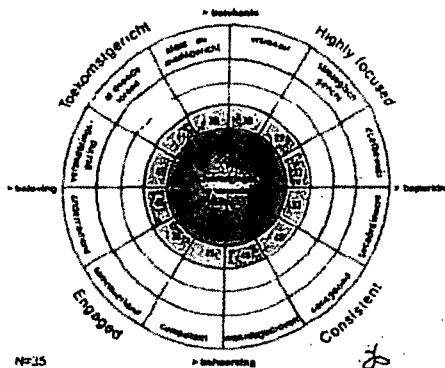
- Relatief lage overall score duidend op een “reactieve” organisatie; niet afgestemd om de uitdagingen van morgen georganiseerd op te pakken.
- Organisatie is sterker intern gericht en vooral bezig met beheersmatige zaken.
- Deelnemers scoren de Voorzorg met name laag op visie, strategie en doelgerichtheid



## OPM - totaal

STROOM

4010



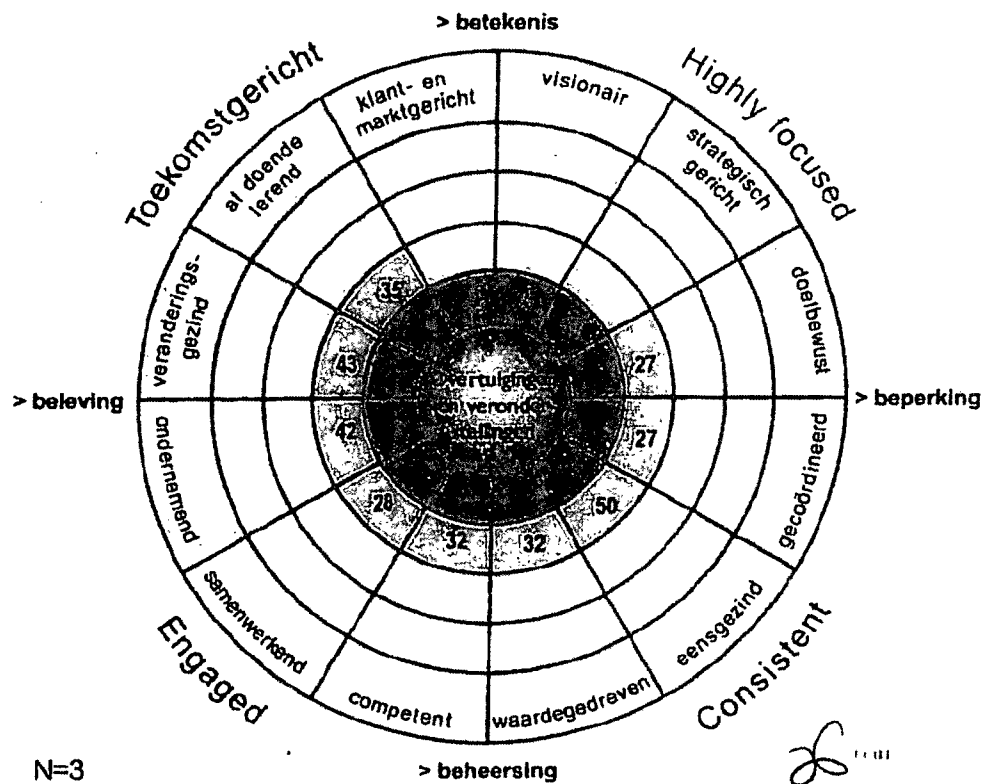
Ondememend	45
Samenwerkend	38
Competent	45
Waardegedreven	49
Eensgezind	40
Gecoördineerd	33
Visionair	36
Strategisch gericht	29
Doelbewust	32
Veranderingsgezind	40
Al doende lerend	41
Klant- en marktgericht	30

- Resultaten geven het beeld van een organisatie waarvan de medewerkers redelijk betrokken en relatief competent zijn, maar zij missen de visie en richting, resulterend in het onvermogen om zaken adequaat op te pakken.
- De informatie van klant en markt is onvoldoende in beeld bij het maken van beleid en keuzes.
- De doelen en doelstellingen tussen de verschillende niveaus/lagen in de organisatie zijn niet goed afgestemd en doorvertaald.

➡ Met een duidelijke visie, doelgericht en goed gecoördineerd gaan samen werken.

# OPM – RvC en Bestuurder

STROOM  
2010

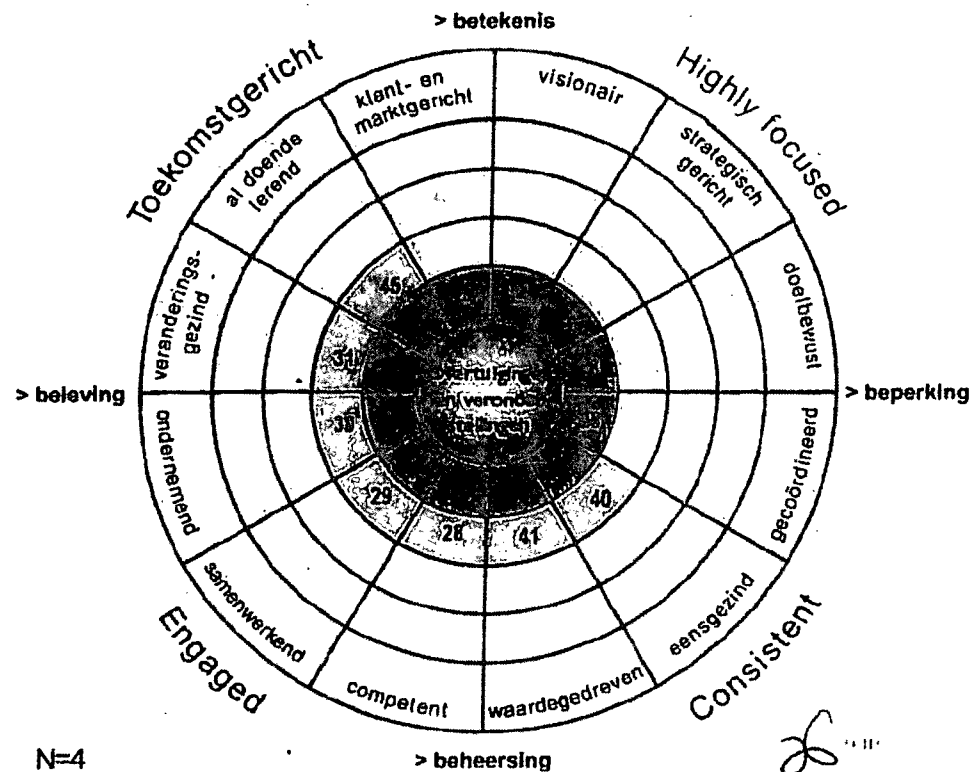


Ondernemend	42
Samenwerkend	28
Competent	32
Waardegedreven	32
Eensgezind	50
Gecoördineerd	27
Visionair	25
Strategisch gericht	17
Doelbewust	27
Veranderingsgezind	43
Al doende lerend	35
Klant- en marktgericht	22

# OPM - MT

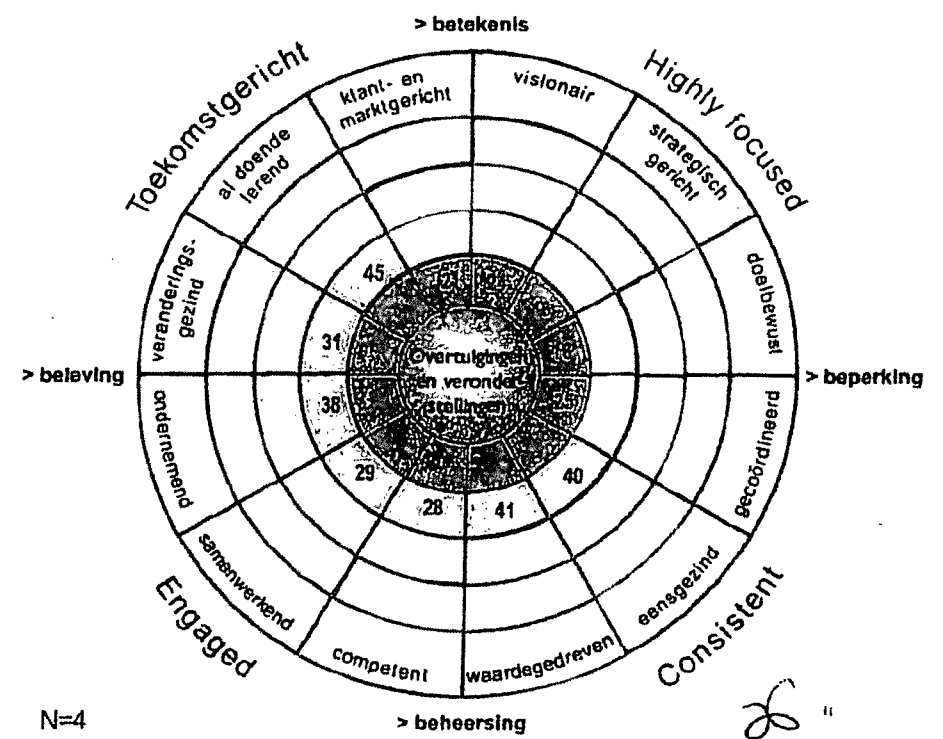
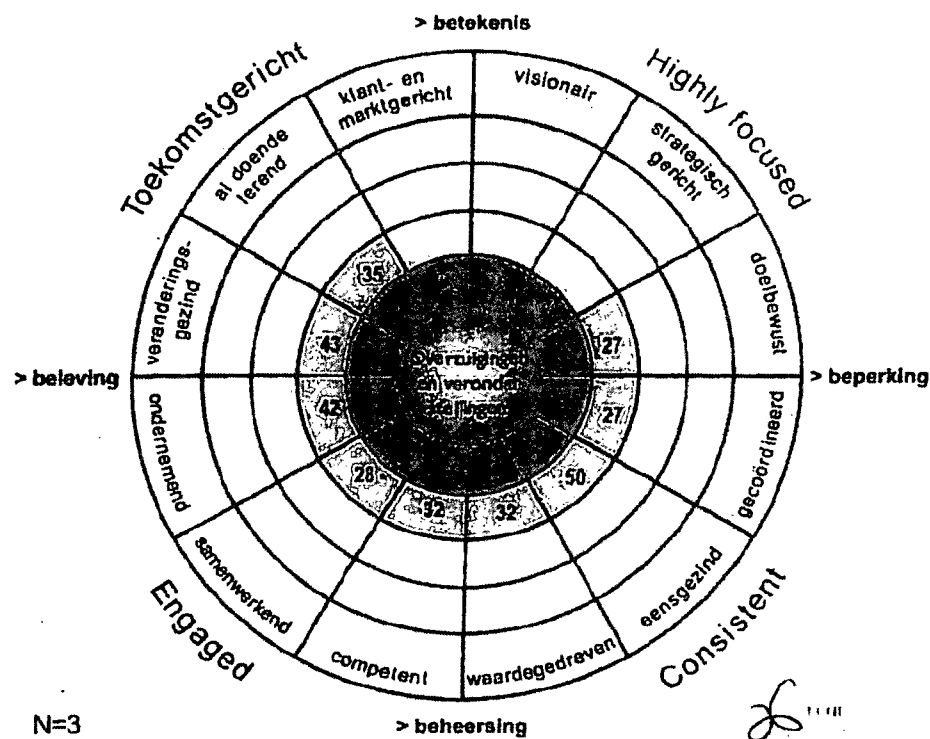
# STROOM

2012



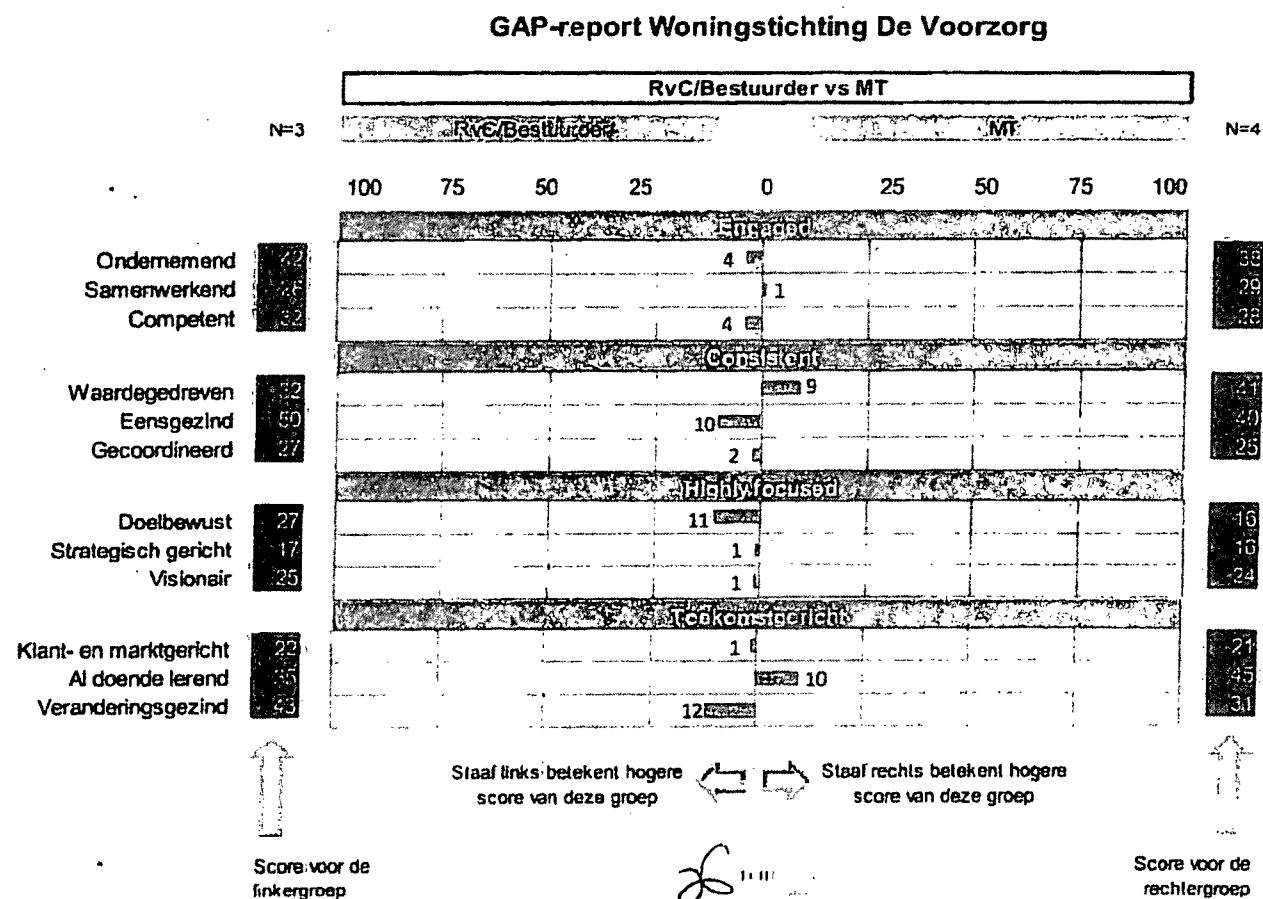
Ondernemend	38
Samenwerkend	29
Competent	28
Waardegedreven	41
Eensgezind	40
Gecoördineerd	25
Visionair	24
Strategisch gericht	16
Doelbewust	16
Veranderingsgezind	31
Al doende lerend	45
Klant- en marktgericht	21

## OPM – RvC/Bestuurder vs. MT



RvC/Bestuurder zijn licht positiever over de organisatie dan het MT

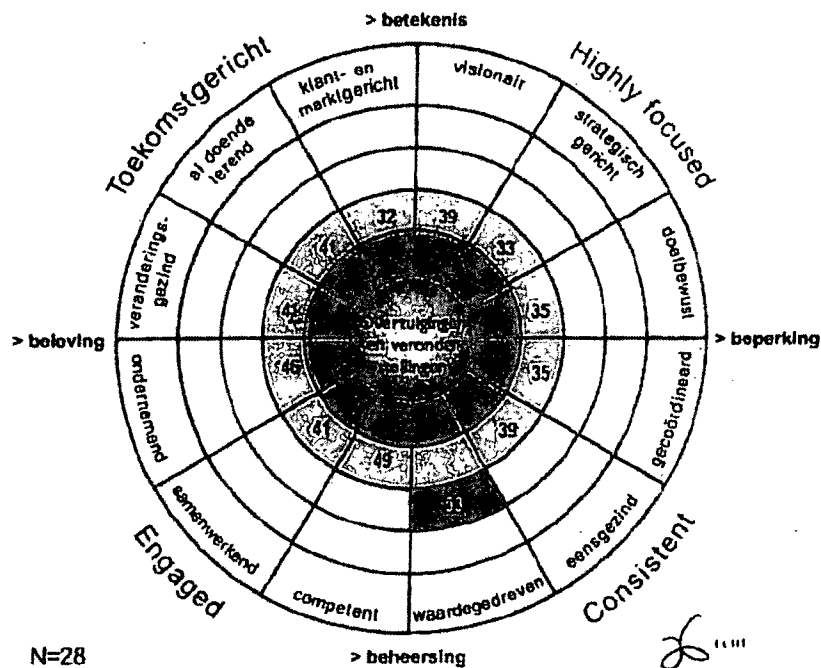
# GAP report – bestuurders vs. MT-leden



Indirecte boodschap van MT aan RvC: veranderingsgezindheid, eensgezindheid, doelbewust handelen is v.w. cht lager dan je denkt...

## OPM - medewerkers

**STROOM**  
LEID



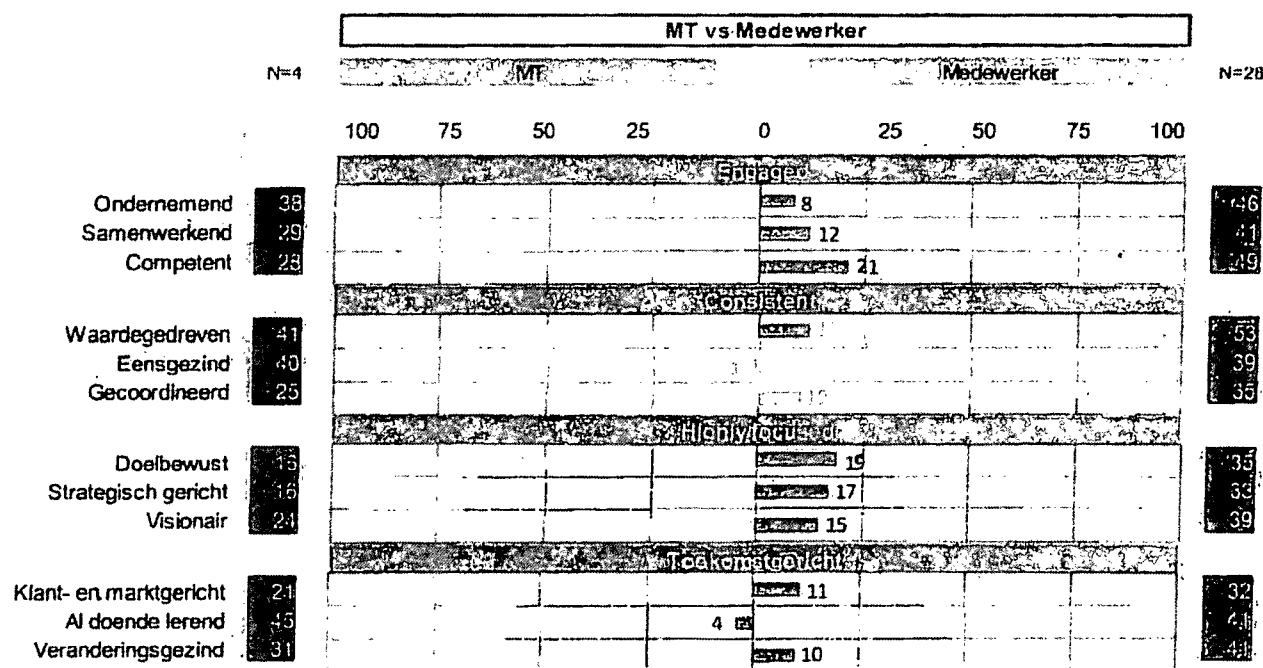
Ondernemend	46
Samenwerkend	41
Competent	49
Waardegedreven	53
Eensgezind	39
Gecoördineerd	35
Visionair	39
Strategisch gericht	33
Doelbewust	35
Veranderingsgezind	41
Al doende lerend	41
Klant- en marktgericht	32

De medewerkers zijn duidelijk meer tevreden met de organisatie dan RvC/Bestuurder en MT. Kan dit liggen aan "een blinde vlek" en gebrek aan ervaring elders bij de medewerkers of aan de ambitie van het RvC en bestuurder?

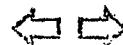
# GAP report MT-leden vs. medewerkers

STROOM  
ZUID

## GAP-report Woningstichting De Voorzorg



Staat links betekent hogere score van deze groep



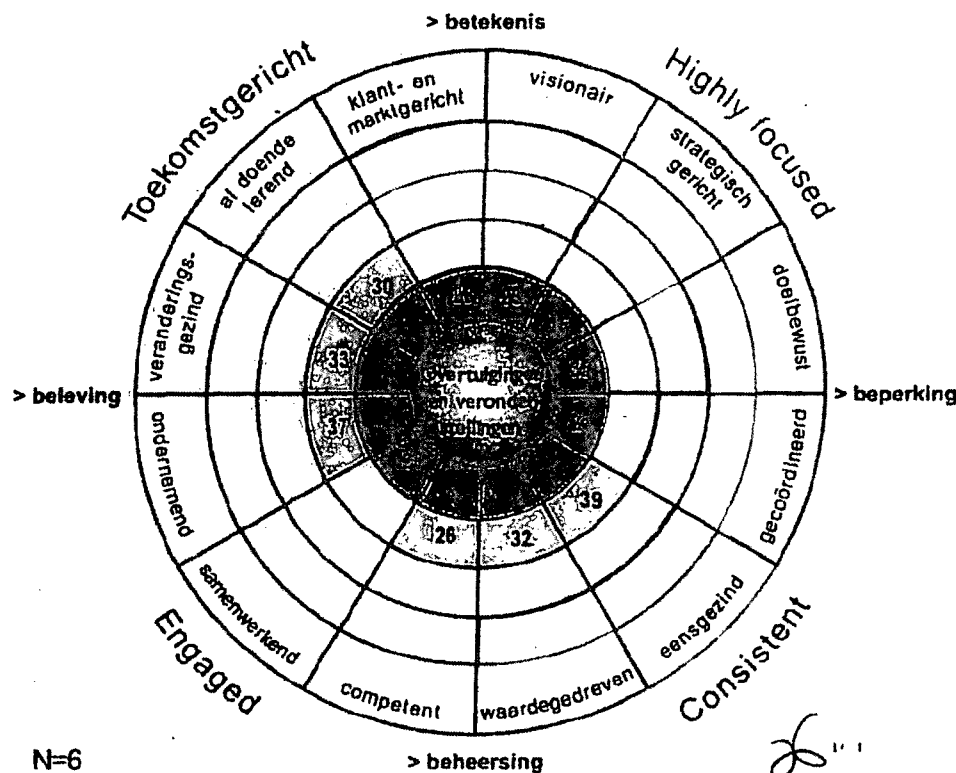
Staat rechts betekent hogere score van deze groep

Score voor de linkergroep

Score voor de rechtergroep

## OPM – Afdeling Besturing en Staf

**STROOM**  
ZUID



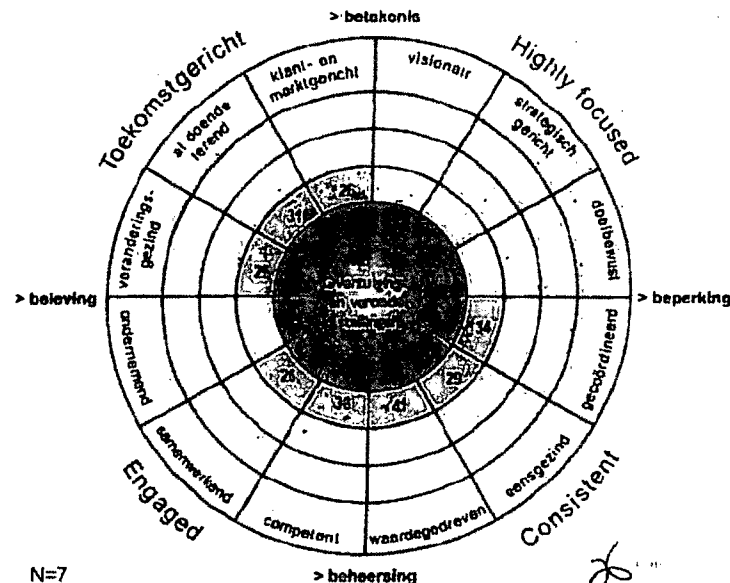
Ondernemend	37
Samenwerkend	23
Competent	26
Waardegedreven	32
Eensgezind	39
Gecoördineerd	21
Visionair	23
Strategisch gericht	15
Doelbewust	25
Veranderingsgezind	33
Al doende lerend	30
Klant- en marktgericht	20

Door gebrek aan strategische gerichtheid en doelgerichtheid is het werk is onvoldoende gepland en georganiseerd zodat de medewerker niet goed weet hoe hij/zij kan bijdragen aan het succes van de organisatie.



## OPM – Afdeling Financiën

STROOM  
ZUID

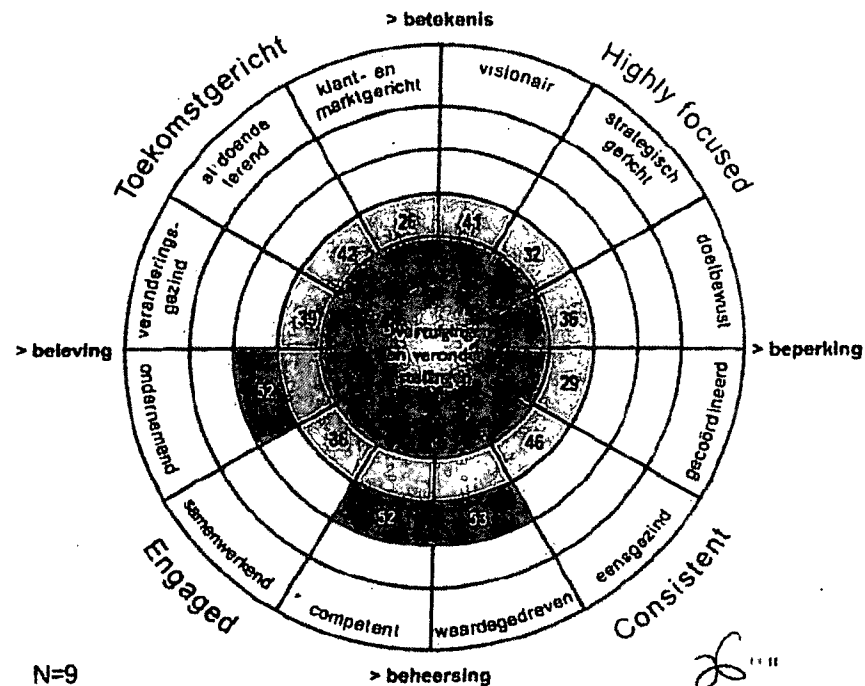


Ondernemend	24
Samenwerkend	26
Competent	36
Waardedreven	41
Eensgezind	29
Gecoördineerd	34
Visionair	24
Strategisch gericht	19
Doelbewust	14
Veranderingsgezind	29
Al doende lerend	31
Klant- en marktgericht	26

- Medewerkers Financiën zijn (samen met staf) meest kritisch over de organisatie.
- Medewerkers Financiën zien minder ondernemend gedrag in de organisatie.
- Er wordt te weinig gecontroleerd of er voldoende voortgang bereikt wordt qua doelen en ambities. Er wordt onvoldoende bewust doelgericht gewerkt.

## OPM – Afdeling Vastgoed

**STROOM**  
ZUID



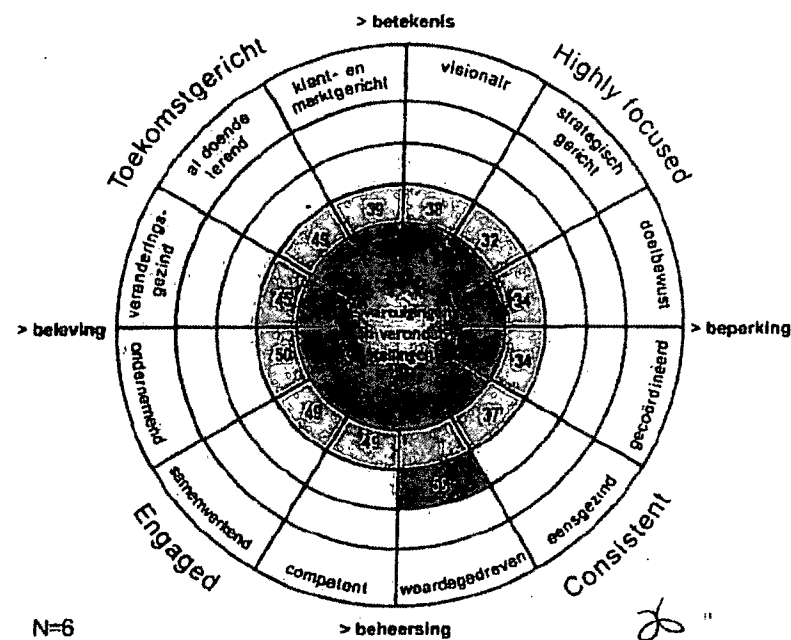
Ondernemend	52
Samenwerkend	36
Competent	52
Waardegedreven	53
Eensgezind	46
Gecoördineerd	29
Visionair	41
Strategisch gericht	32
Doelbewust	36
Veranderingsgezind	39
Al doende lerend	42
Klant- en marktgericht	26

- Medewerkers zijn met name positief over de betrokkenheid, de aanwezige competenties en het nemen van initiatieven.
- Iedereen weet wel wat van je wordt verwacht qua waarden, normen en gedrag.
- Bij belangrijke beslissingen worden zelden klantinformatie en inbreng gebruikt.

# OPM – Afdeling Verhuur en Bewonerszaken

STROOM

2019

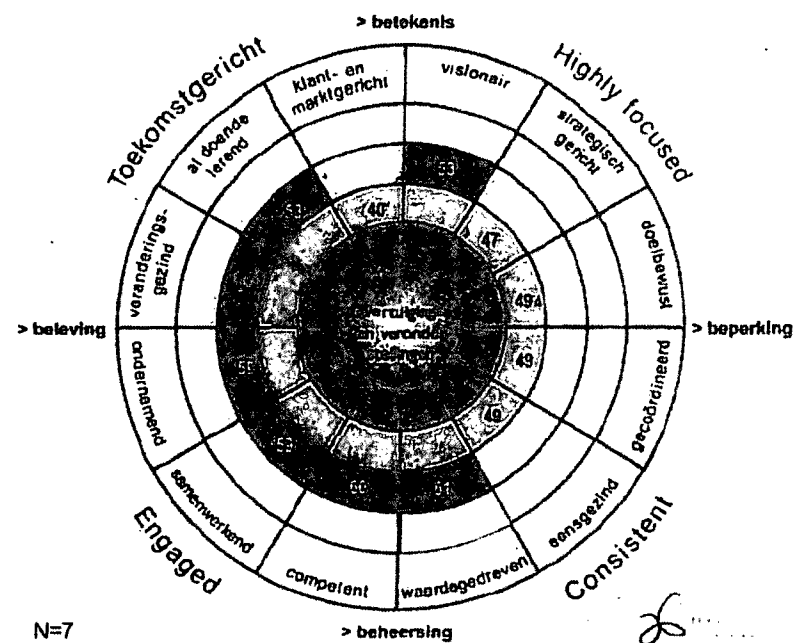


Ondernemend	50
Samenwerkend	49
Competent	49
Waardergedreven	59
Eensgezind	37
Gecoördineerd	34
Visionair	38
Strategisch gericht	32
Doelbewust	34
Veranderingsgezind	45
Al doende lerend	49
Klant- en marktgericht	39

- Onze leiders doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen.
- Iedereen weet wat wel en niet wordt verwacht qua waarden en normen

## OPM – Afdeling ~~Wet~~ Huismeesters

**STROOM**  
2019



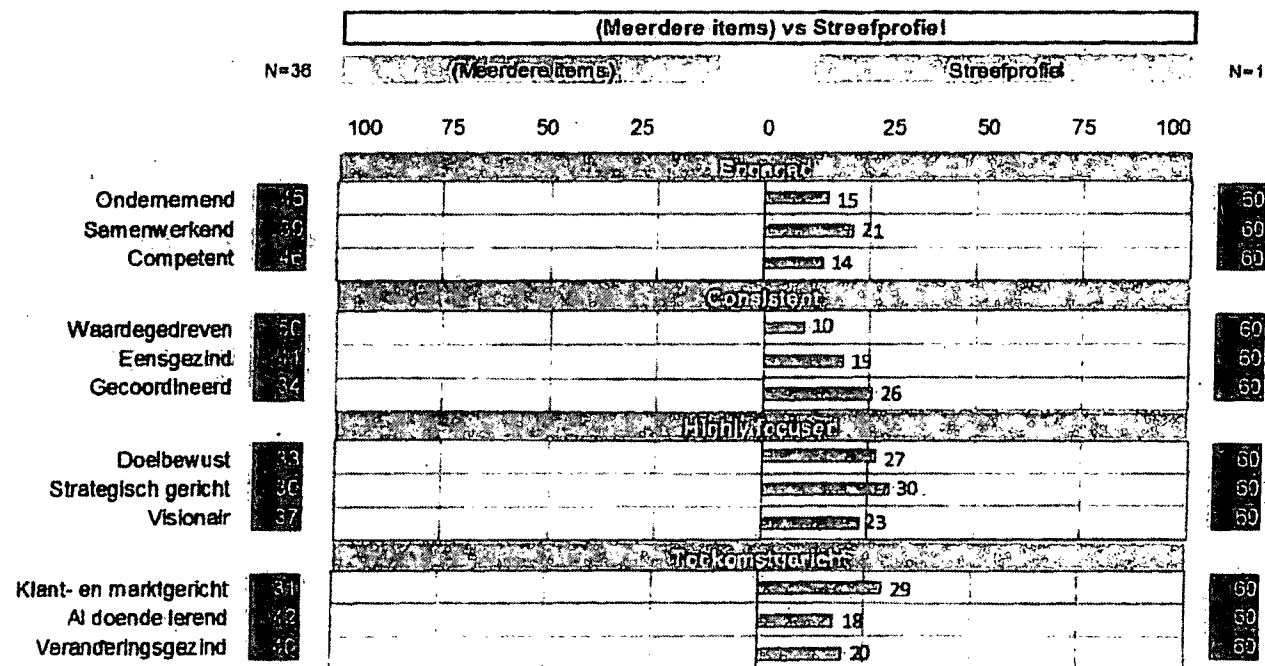
Ondernemend	59
Samenwerkend	59
Competent	60
Waardegedreven	61
Eensgezind	49
Gecoördineerd	49
Visionair	53
Strategisch gericht	47
Doelbewust	49
Veranderingsgezind	54
Al doende lerend	53
Klant- en marktgericht	40

- De afdeling met verreweg de hoogste score, lees tevredenheid, over de organisatie. Zij vinden dat hun eigen huis op orde is. Maar zien een matige klantgerichtheid.
- De medewerkers zijn betrokken en nemen initiatief.
- Als je waarden en normen negeert, word je hier direct op aangesproken.

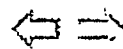
# FIT report

STROOM  
LUIE

## De Voorzorg



Staat links betekent hogere score van deze groep



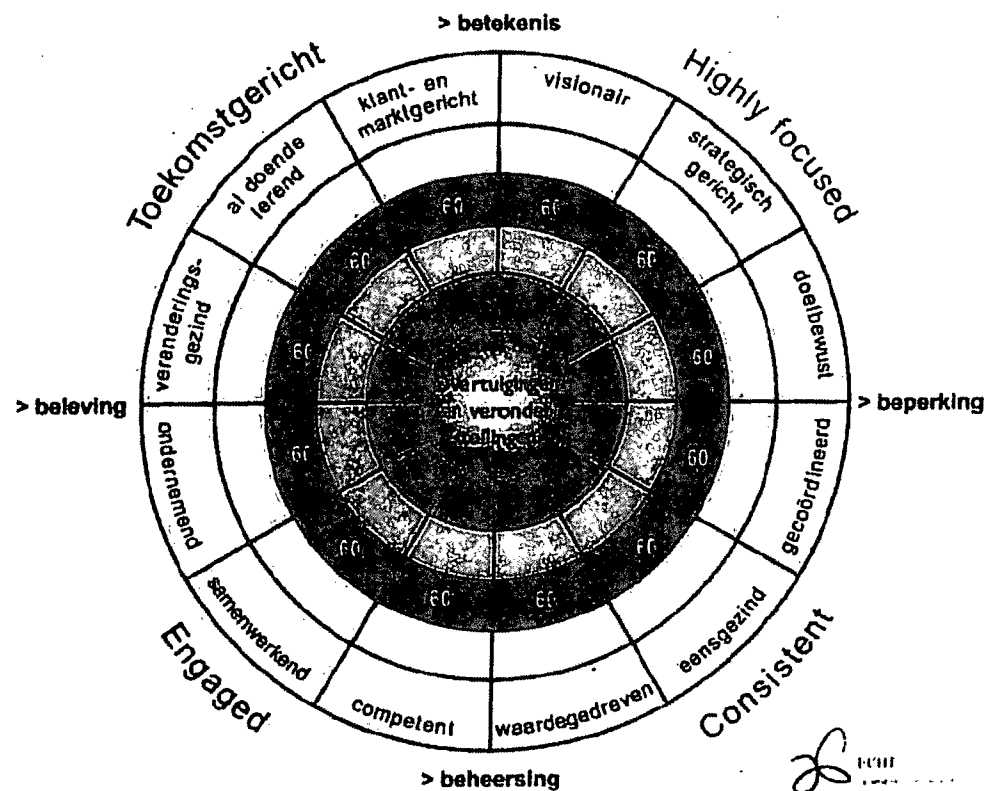
Staat rechts betekent hogere score van deze groep

Score voor de linkergroep

Score voor de rechtergroep

# Streefprofiel

STROOM  
ZUID

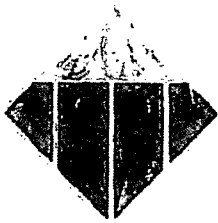


Ondernemend	60
Samenwerkend	60
Competent	60
Waardegedreven	60
Eensgezind	60
Gecoördineerd	60
Visionair	60
Strategisch gericht	60
Doelbewust	60
Veranderingsgezind	60
Al doende lerend	60
Klant- en marktgericht	60

Doel over twee jaar: actieve organisatie die als één systeem kan werken, gegeven haar strategische missie en doelen

STROOM  
ZUID





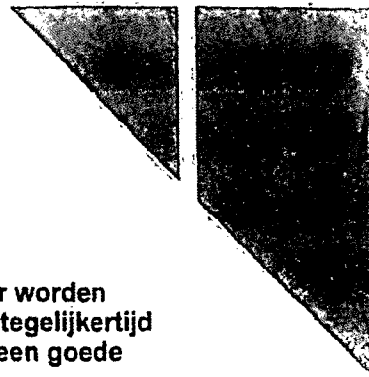
TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS<sup>®</sup>

# TSI Gedragsanalyse

Management Versie

Viktor Voorbeeld





## INTRODUCTIE

Onderzoek naar menselijk gedrag lijkt uit te wijzen dat mensen effectiever worden naarmate zij zichzelf beter kennen. Wie de elgen kwaliteiten kent en zich tegelijkertijd bewust is van zijn tekortkomingen, kan een strategie ontwikkelen om op een goede manier te reageren op de eisen die de omgeving stelt.

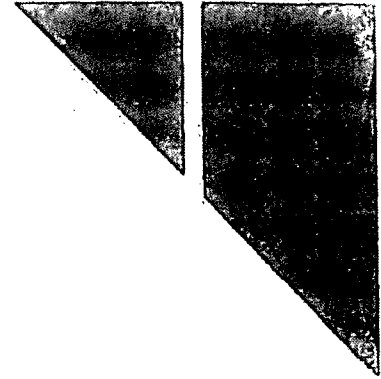
Ons gedrag is een essentieel en integraal onderdeel van wie wij zijn. Veel van dat gedrag is 'aangeboren', het zit in onze genen. Een deel van ons gedrag komt voort uit hoe we zijn grootgebracht. Aangeboren en/of aangeleerd, menselijk gedrag is het beste te omschrijven als de waarneembare interactie van een individu met de omgeving. Het is de universele taal van 'hoe we doen'.

In dit rapport meten we normaal menselijk gedrag, verdeeld over vier factoren of dimensies:

- hoe u reageert op problemen en uitdagingen.
- hoe u anderen overtuigt van uw mening of zienswijze.
- hoe u reageert op het tempo van de omgeving en op veranderingen in die omgeving.
- hoe u reageert op regels en procedures die opgesteld zijn door anderen.

Dit rapport analyseert uw gedragsstijl, uw manier van doen. Is dit rapport 100% waar? Ja, nee, misschien. We meten slechts uw gedragsstijl, een onderdeel van uw totale persoonlijkheid. We doen in dit rapport bovendien alleen uitspraken over die elementen in uw gedrag, waar u duidelijke (voorkeurs)neigingen tot een bepaald type gedrag vertoont. U kunt het rapport 100% 'op maat' maken door zelf aanvullende opmerkingen en aantekeningen te maken, bijvoorbeeld bij de uitspraken die u heel duidelijk typeren. Of juist bij uitspraken die u minder goed herkent. Doe dit laatste alleen nadat u bij collega's, vrienden, of naasten heeft nagevraagd of zij het eens zijn met het feit dat u een stelling niet herkent. Soms gaat het namelijk om een 'blinde vlek'.

Viktor Voorbeeld



## ALGEMENE KENMERKEN

*Op basis van Viktor's antwoorden worden in dit hoofdstuk een aantal algemene kenmerken beschreven die een breed beeld geven van zijn manier van werken. Deze algemene kenmerken hebben betrekking op het natuurlijke gedrag (het basisgedrag) dat hij meeneemt naar de werkomgeving. De algemene kenmerken vertellen dus iets over Viktor's kwaliteiten in de functie als hij zichzelf kan zijn. Lees dit hoofdstuk samen met Viktor door om een goed begrip te krijgen van zijn natuurlijke gedrag.*

Viktor kan assertief en direct zijn, maar houdt wel degelijk rekening met anderen. Veel mensen realiseren zich, na verloop van tijd, dat zijn directheid een van zijn sterke kanten is. Hij prefereert afwisseling en een veranderlijke omgeving. Hij is op zijn best als er verschillende projecten tegelijkertijd lopen. Hij is deadline bewust en kan geïrriteerd raken wanneer tijdslimieten overschreden worden. Wanneer de uitdaging uit een project is, kan Viktor zijn interesse verliezen. Hij staat te trappelen om een volgende uitdaging aan te gaan. Viktor is vaak teleurgesteld wanneer hij samenwerkt met anderen die zijn gevoel voor urgentie niet delen. Veel mensen zien hem als een zelfstarter, toegewijd aan het behalen van resultaten. Hij is doelgeoriënteerd en wordt gedreven door resultaat. Hij is het teamlid dat anderen op hun taak gericht houdt. De meeste mensen zien hem als een durfal. Zijn visie is "wie niet waagt, die niet wint". Viktor heeft inzichten die vaak niet gezien worden door anderen. Viktor's creatieve geest maakt dat hij de grote lijnen ziet. Hij heeft een sterk ego en kan door anderen worden gezien als egocentrisch.

Viktor is een goede probleemoplosser en troubleshooter, altijd op zoek naar nieuwe methoden om bestaande problemen op te lossen. Hij zal lange dagen maken om een lastig probleem op te lossen. Nadat het is opgelost kan hij verveeld raken door het routinewerk dat volgt. Soms raakt hij emotioneel betrokken bij de besluitvorming. Hij wil graag beschikken over de autoriteit die past bij zijn verantwoordelijkheden. Hij zal trachten anderen zijn ideeën te verkopen, als hij geconfronteerd wordt met een moeilijke beslissing. Soms kan hij zo vooringenomen zijn omtrent een bepaald probleem, dat hij moeite heeft anderen in het proces te laten participeren. Hij is besluitvaardig en vindt het prettig om te werken voor een besluitvaardige manager. Hij kan stress ervaren wanneer zijn manager niet dezelfde kenmerken vertoont. Hij durft grote problemen te tackelen en gaat door tot er een bevredigende oplossing is gevonden.

Respons op d-  
omgeving  
D I B C



Basisstijl  
D I B C

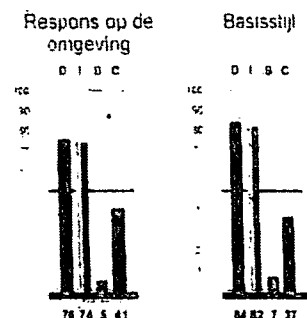


Viktor Voorbeeld



## ALGEMENE KENMERKEN vervolg

Viktor heeft de neiging mensen te beïnvloeden door direct, vriendelijk en resultaatgericht te zijn. Hij daagt mensen met een eigen mening uit. Hij moet meer geduld tonen en vaker vragen stellen om vast te stellen of anderen hem begrijpen. Hij heeft de neiging intolerant te zijn tegenover mensen die hij vaag vindt of die volgens hem te traag denken. Zijn actieve en creatieve geest kan zijn vaardigheid tot effectief communiceren hinderen. Hij presenteert de informatie soms op een manier die niet makkelijk toegankelijk is voor anderen. Hij profereert mensen die hem keuzes bieden in plaats van hun mening geven. Alternatieven helpen hem beslissingen te nemen, maar hij waardeert doorgaans zijn eigen mening boven die van anderen. Hij kan een gebrek aan geduld tonen in het communiceren met en luisteren naar mensen die langzamer handelen. Hij houdt van mensen die hun zaak effectief bepleiten. Wanneer zij dat doen kan hij sneller oordelen of beslissen.



Viktor Voorbeeld



TTI SUCCESS INSIGHTS  
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

## WAARDE VOOR DE ORGANISATIE

*Iedere gedragstijl brengt specifieke kwaliteiten met zich mee. Dit hoofdstuk van het TSI-profiel geeft inzicht in de toegevoegde waarde van de gedragskenmerken die Viktor meebrengt naar zijn werkomgeving. Neem de statements hieronder samen met Viktor door om te ontdekken hoe en waar hij met deze kwaliteiten het beste tot zijn recht komt.*

- Is prestatiegericht.
- Denkt grootschalig.
- Is gericht op uitdagingen.
- Is spontaan.
- Beweegt zich makkelijk tussen mensen.
- Is veranderingsgericht; zoekt naar snellere en betere methodes.
- Is in staat het tempo snel en vaak te veranderen.
- Geeft zichzelf en anderen een doel om naar toe te werken.
- Is een zelfstarter.

Respons op de  
omgeving  
D I S C



Basistijl  
D I S C



Viktor Voorbeeld

Exclusive Licensee: TTI Success Insights Benelux - [www.ttisuccessinsights.nl](http://www.ttisuccessinsights.nl)  
Copyright © 1984-2015. Target Training International Ltd



## CHECKLIST COMMUNICATIE

*De meeste mensen zijn gevoelig voor de manier waarop zij benaderd worden door anderen en weten heel goed wat zij prettig vinden in de communicatie. Deze pagina verschaft een aantal tips om rekening mee te houden als men met Viktor communiceert. De meeste mensen ervaren dit hoofdstuk als zeer herkenbaar. Kies samen met Viktor drie of vier statements die erg belangrijk zijn voor hem. Gebruik ze in uw communicatie met Viktor en deel ze met anderen die veel met hem samenwerken.*

Presenteer de feiten in een logische volgorde: plan uw presentatie op een efficiënte manier.

Motiveer en overtuig door te verwijzen naar doelstellingen en resultaten.

Ondersteun en handhaaf een omgeving waarin hij efficiënt kan zijn.

Kijk naar zijn lichaamstaal; wees alert op tekenen van ongeduld of afkeuring.

Geef feiten en cijfers over de haalbaarheid van succes en de effectiviteit van de verschillende opties.

Stel u losjes en informeel op; laat ruimte voor spontaniteit.

Verwacht acceptatie zonder veel vragen of bezwaren.

Stel specifieke (bij voorkeur 'wat?') vragen.

Geef ondersteunende methodieken om te volgen.

Maak duidelijke afspraken met hem over follow-up en voortgang.

Gebruik zijn jargon.

Onderschrijf de resultaten, niet de persoon, wanneer u het met hem eens bent.

Toon begrip voor zijn matige luistervaardigheden.

Respons op de omgeving

OISC



Basisrij

OISC



Viktor Voorbeeld



## CHECKLIST COMMUNICATIE vervolg

*Dit hoofdstuk van het TSI-profiel geeft puntsgewijs aan wat u beter NIET kunt doen wanneer u met Viktor communiceert. Bespreek met Viktor welke vormen van communicatie tot irritatie, frustratie en verminderde prestaties kunnen leiden. Door deze informatie te delen, kunt u samen een manier van communiceren ontwikkelen die prettig is voor u allebei.*

### Dit kunt u beter niet doen:

Een vaderlijke benadering gebruiken.

Dingen vergeten of verliezen, ongeorganiseerd of rommelig zijn, verward zijn of zijn aandacht van de zaken afleiden.

Zeuren of zijn tijd verdoen.

Hem proberen te overtuigen met argumenten in de 'persoonlijke' sfeer.

Overeenstemming benadrukken met "ik sta aan jouw kant".

Overbodige informatie geven.

Hem de les lezen.

Proberen een persoonlijke relatie op te bouwen.

Vergeten ergens op terug te komen.

Retorische of zinloze vragen stellen.

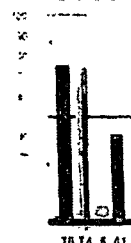
Aannemen dat hij heeft gehoord wat u heeft gezegd.

Met een reeds genomen besluit komen of dit voor hem nemen.

Verstoord raken door zijn vrijpostigheid.

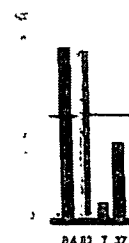
Respons op de  
omgeving

DISC



Basisstijl

DISC



Viktor Voorbeeld



## COMMUNICATIE TIPS

Op deze standaardpagina worden suggesties gedaan die Viktor kunnen helpen om zijn communicatie aan te passen aan de behoeften van anderen. Er wordt daarbij uitgegaan van beschrijvingen van standaardgedragstypen. Voor Viktor kan het nuttig zijn met name aandacht te besteden aan de tips die werken bij mensen met een heel ander type gedrag dan zijn eigen gedrag. Door in de praktijk te oefenen zal Viktor ervaren dat ook de communicatie met mensen die hem van nature wat minder liggen, soepeler gaat.

**Indien u communiceert met iemand die behoudend, perfectionistisch, voorzichtig, correct en netjes overkomt, stel u dan als volgt op:**

- Bereid u zeer goed voor.
- Blijf zakelijk.
- Wees accuraat en realistisch.

**En ook:**

- Vermijd dat u een nonchalante, informele of luidruchtige indruk maakt.
- Dring niet te veel aan of wees realistisch met deadlines.
- Wek geen ongeorganiseerde of rommelige indruk.

**Indien u communiceert met iemand die ambitieus, krachtig, besluitvaardig, koppig, onafhankelijk en resultaatgericht overkomt, stel u dan als volgt op:**

- Wees duidelijk, kort en 'to the point'.
- Blijf zakelijk.
- Wees voorbereid en presenteer een goed georganiseerd pakket aan ondersteunend materiaal.

**En ook:**

- Praat niet over dingen die niet relevant zijn in het kader van het gespreksonderwerp.
- Laat geen zaken in de lucht hangen; spreek u uit.
- Straal efficiëntie uit.

**Indien u communiceert met iemand die geduldig, voorspelbaar, betrouwbaar, bescheiden en stabiel reagerend overkomt, stel u dan als volgt op:**

- Begin met een persoonlijke opmerking, breek het ijs.
- Presenteer uw argumenten vriendelijk, niet bedreigend.
- Stel 'hoe' vragen om een mening over een onderwerp op tafel te krijgen.

**En ook:**

- Val niet met de deur in huis en begin niet meteen over zaken te praten.
- Wees niet dominant en veeleisend.
- Dring er niet op aan snel te reageren.

**Indien u communiceert met iemand die charismatisch, enthousiast, vriendelijk, sociaal vaardig en extravert overkomt, stel u dan als volgt op:**

- Zorg voor een vriendelijke, gezellige, warme omgeving.
- Ga niet in op te veel details (geef die schriftelijk).
- Vraag naar gevoelens, ideeën en intuïtie als u een mening wilt.

**En ook:**

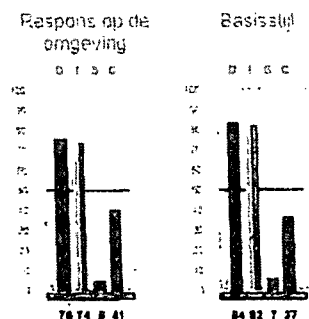
- Wees niet kortaf, koel en gesloten.
- Domineer het gesprek niet.
- Vermijd teveel feiten, cijfers, alternatieven en abstracties.



## IDEALE WERKOMGEVING

*Dit hoofdstuk beschrijft de ideale werkomgeving uitgaande van de basisstijl van Viktor. Minder flexibele mensen voelen zich ongemakkelijk in een rol die niet voldoet aan de beschrijving hieronder. Flexibele mensen gebruiken hun sociale intelligentie om hun gedrag aan te passen. Zij zullen zich in verschillende omgevingen makkelijk aan kunnen passen. Gebruik dit deel om met Viktor de taken en verantwoordelijkheden te benoemen die hij graag uitvoert en aankan, maar ook de taken die hem kunnen frustreren.*

- Vrijstelling van het inleveren van gedetailleerde verslagen of rapportages.
- Spannende producten en nieuwe ideeën om mee te werken.
- Forum om ideeën en gezichtspunten te ventileren.
- Een innovatieve en toekomstgeoriënteerde werkomgeving.
- Evaluatie gebaseerd op resultaten, niet op het proces.
- Mensen om hem heen die gevoel voor urgentie uitstralen.
- Geen routinewerk, maar uitdagingen en nieuwe kansen.
- Actie en nog meer actie
- Werken voor een manager die snel beslissingen neemt.



Viktor Voorbeeld





## PERCEPTIES

Bekijk uzelf door de bril van de ander

Ons gedrag wordt snel waargenomen door onze omgeving. Hoe Viktor zichzelf ziet hoeft niet altijd overeen te komen met de perceptie die een ander van hem heeft. Zeker niet als Viktor onder druk staat. Dan kunnen Viktor's kwaliteiten door anderen wel eens ervaren worden als minder effectief of prettig. Inzicht in deze percepties kan Viktor helpen de communicatie met anderen positief en open te houden.

### Zelfkennis

Doorgaans zult u zichzelf beschouwen als:

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| ▷ Pionier     | ◊ Assertief     |
| ▷ Competitief | ▷ Zelfverzekerd |
| ◊ Positief    | ◊ Winnaar       |

### Hoe anderen u kunnen zien - Matig

Onder gematigde druk, spanning, inspanning of vermoeidheid kunnen anderen u ervaren als:

- |                |             |
|----------------|-------------|
| ◊ Veeleisend   | ◊ Onrustig  |
| ◊ Egocentrisch | ◊ Agressief |

### Hoe anderen u kunnen zien - Extreem

En onder de hoogste druk, spanning of vermoeidheid kunnen anderen u ervaren als:

- |                |                |
|----------------|----------------|
| ◊ Kwetsend     | ◊ Overheersend |
| ◊ Eigenmachtig | ◊ Eigenwijs    |

Respons op de omgeving  
DISC



Basistijl  
DISC



Viktor Voorbeeld



## OMSCHRIJVINGEN

Gebaseerd op Viktor's antwoorden zijn hieronder woorden geselecteerd die zijn basisstijl typeren. Ze geven in vogelvlucht een indicatie hoe hij problemen oplost, omgaat met uitdagingen en mensen beïnvloedt. Maar ook hoe hij omgaat met tempowisselingen en veranderingen, en hoe hij reageert op regels en procedures die door anderen gemaakt zijn. De woorden zijn een eenvoudig hulpmiddel om de intensiteit van de vier gedragsfactoren met Viktor te bespreken maar bieden vanzelfsprekend geen volledig beeld van Viktor's gedragsstijl.

Stuwend	Inspirerend	Ontspannen	Voorzichtig
Ambitieuus	Charismatisch	Reactief	Behoedzaam
Baanbrekend	Enthousiast	Geduldig	Precies
Wiskrachtig	Overredend	Geneigd zich te hechten	Systematisch
Vastbesloten	Overtuigend	Betrouwbaar	Accuraat
Competitief	Zelfverzekerd	Consistent	Ruimdenkend
Gedecideerd	Optimistisch	Kalm	Objectief
Ondernemend	Spel van vertrouwen	Stabiel	Diplomatiek
<b>Dominantie</b>	<b>Invloed</b>	<b>Stabiliteit</b>	<b>Conformiteit</b>
Behoedzaam	Bedachtzaam	Veranderlijk	Standvastig
Coöperatief	Feitelijk	Adiel	Onafhankelijk
Aarzelend	Berekenend	Rusteloos	Eigenwijs
Voorzichtig	Sceptisch	Ongeduldig	Onverzettelijk
Meegaand	Logisch	Dead in de bewaart	Onsystematisch
Bescheiden	Op zijn hoede	Gretig	Ongeremd
Vreedzaam	Nuchter	Flexibel	Autonoom
Discreet	Scherpzinnig	Impulsief	Onbuigzaam

Viktor Voorbeeld



## BASIS- EN RESPONSTIJL

*Het basisgedrag van Viktor in het omgaan met problemen, mensen, tempo en regels zal misschien niet altijd overeenkomen met het gedrag dat zijn omgeving van hem vraagt. Gebruik dit hoofdstuk om met Viktor te onderzoeken of hij druk ervaart om zich aan de omgeving aan te passen, en of dit stress oplevert.*

### PROBLEEM-UITDAGINGEN

#### basisstijl

Viktor is ambitieus bij het oplossen van problemen. Hij weet wat hij wil en ziet obstakels als een uitdaging. Viktor heeft de neiging snel te beslissen.

#### responsstijl

Viktor heeft niet de indruk dat hij zijn wijze van probleembenadering en omgang met uitdagingen in zijn huidige omgeving moet aanpassen.

## MENSEN-CONTACTEN

#### basisstijl

Viktor is enthousiast over zijn vaardigheid anderen te beïnvloeden. Hij prefereert een omgeving waarin hij de kans krijgt met veel verschillende mensen om te gaan. Viktor is goed van vertrouwen en wil ook graag dat anderen hem vertrouwen.

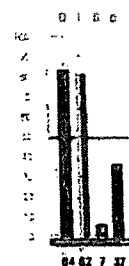
#### responsstijl

Viktor ziet geen noodzaak zijn wijze van overtuigen te veranderen. Viktor ervaart zijn basisstijl als datgene wat de omgeving nodig heeft.

Respons op de omgeving



Basisstijl



Viktor Voorbeeld



## BASIS- EN RESPONSSTIJL vervolg

### TEMPO-FLEXIBILITEIT

#### basisstijl

Viktor is op zijn gemak in een snel en vaak veranderende omgeving en zoekt een breed scala aan taken en verantwoordelijkheden. Zelfs in een chaotische omgeving is hij in staat zijn evenwicht te bewaren. Hij is geneigd bij de geringste aanleiding veranderingen door te voeren.

#### responsstijl

Viktor ziet zijn activiteitsniveau als datgene wat de omgeving nodig heeft. Zoals hij overkomt is hij ook, zowel wat betreft activiteiten als consistentie.

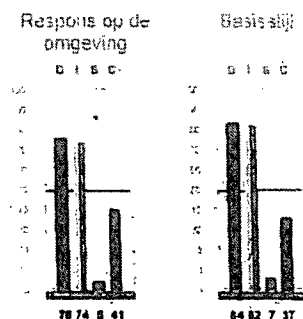
### REGELS-BEPERKINGEN

#### basisstijl

Viktor is van nature onafhankelijk en kan nogal koppig zijn. Hij staat open voor nieuwe suggesties maar kan soms ervaren worden als iemand die het niet al te nauw neemt met de regels. Hij voelt zich het meest op zijn gemak in een situatie waar de beperkingen af en toe opgeheven kunnen worden.

#### responsstijl

Wanneer de basisstijl van Viktor wordt vergeleken met zijn responsstijl, komt het beeld behoorlijk overeen. Viktor heeft niet de indruk dat hij zijn gedragstijl op dit punt wezenlijk hoeft aan te passen in reactie op zijn omgeving.



Viktor Voorbeeld



## RESPONSSTIJL

*Viktor vindt dat zijn huidige werkomgeving of takenpakket om de gedragsstijl vraagt die hieronder wordt beschreven. Wanneer dit gedrag in de functie eigenlijk niet gevraagd wordt of nodig is, dan is het de moeite waard om samen met Viktor te onderzoeken waarom hij dit gedrag toch laat zien.*

- Het grote geheel overzien, zonder de details uit het oog te verliezen.
- Multitasking.
- Deadlines halen.
- Veel ballen tegelijk in de lucht houden.
- Problemen voorblijven.
- Snel van de ene activiteit naar de andere omschakelen.
- Een competitieve, assertieve aanpak van problemen voorstaan, in combinatie met het aansturen van mensen.
- Ongewone, onverwachte of nieuwe wegen bewandelen.
- Volhardend zijn bij het oplossen van problemen.
- Snelle respons geven op crisis en veranderingen, en een sterke drive om direct resultaat te boeken.
- Werken zonder duidelijke kaders, opdrachten of supervisie.
- Ondersteuning bij administratie en papierwerk.
- Kunnen optreden zonder precedent of voorbeeld.

Respons op de  
omgeving  
D I S C



Basistijl  
D I S C



Viktor Voorbeeld



## SLEUTELS TOT MOTIVATIE

*Dit hoofdstuk gaat over wat Viktor leuk en prettig vindt vanuit zijn gedragsvoorkeuren. Het werkt motiverend als we dingen kunnen doen die we vanuit ons gedrag prettig vinden om te doen. Sommige van Viktor's wensen worden in zijn huidige rol misschien al vervuld, andere wensen wil hij misschien nog in vervulling zien gaan? Loop samen met Viktor de lijst hieronder door en bespreek welke wensen hij op dit moment graag wil realiseren.*

### Viktor wil graag:

- Zijn eigen toekomst bepalen.
- De ruimte krijgen om zijn ideeën onder woorden te brengen en zijn vaardigheden te demonstreren.
- Meer tijd te besteden per dag.
- Over de invloed en de autoriteit beschikken om risico's te kunnen nemen teneinde resultaten te behalen.
- Focus op grote lijnen, meer dan op details.
- Gezien worden als een leider.
- Reizen of verandering van werkplek.
- Nieuwe uitdagingen en problemen om op te lossen.
- Activiteiten buitenshuis zodat er nooit een saai ogenblik is.
- Ondersteuning op details en bij het afmaken van werk.
- Vrijwaring van routinewerkzaamheden.
- Een afwisselende werkomgeving waarin ook ruimte is voor plezier en ontspanning.

Respons op de omgeving  
D I O C



Basisstijl  
D I O C



Viktor Voorbeeld



## SLEUTELS TOT EFFECTIEF MANAGEMENT

*In dit deel staan enkele behoeften waaraan voldaan moet worden om Viktor met zijn gedragsstijl optimaal tot zijn recht te laten komen in de werkomgeving. Aan sommige behoeften kan Viktor zelf voldoen, andere kunnen alleen worden gewaarborgd door het management. Het is moeilijk om optimaal gemotiveerd te zijn en te blijven, wanneer de basale managementondersteuning niet op orde is. Viktor en zijn manager kunnen met elkaar in de lijst hieronder de drie of vier belangrijkste statements over te vervullen behoeften selecteren. Dit geeft Viktor de kans te participeren in het tot stand komen van een persoonlijk managementplan.*

### Behoeftes van Viktor:

- Waardering tonen voor langzamer handelende mensen.
- Confrontatie bij onenigheid, bij een conflict of wanneer hij de regels overtreedt.
- Vakanties en vrije dagen inbouwen.
- Een vast budget om hem te helpen zijn inkopen beter en minder impulsief te managen.
- Schriftelijke regels en parameters zodat hij zich ook bewust is van de kaders.
- Deadlines krijgen om een taak ook echt af te ronden.
- Consequent handelen.
- Wederzijdse betrokkenheid en verwachtingen openlijk bespreken.
- Begrip tonen voor mensen die een andere levensinstelling hebben.
- Inzicht en duidelijkheid omtrent zijn rol in het team; is hij lid of leider?
- Beter doseren en maat houden; niet iedere situatie vraagt om de intensiteit, de urgentie of de sterke aanwezigheid die hij doorgaans uitstraalt.
- Een werkomgeving met veel activiteiten.
- Duidelijkheid omtrent de resultaten waarop hij beoordeeld wordt.

Reacties op de  
omgeving  
D I S C



Basistijl  
D I S C



Viktor Voorbeeld



## AANDACHTSPUNTEN VOOR ONTWIKKELING

*Elk voordeel heeft een nadeel. Onze kwaliteiten kunnen onder druk of in situaties die om een andere respons vragen, omslaan in minpunten. Het zijn de gedragsvalkuilen waar we allemaal wel eens in stappen. Inzicht in onze valkuilen maakt het mogelijk om ze in de toekomst beter te omzeilen. Hieronder staan de mogelijke keerzijdes van Viktor's gedragsstijl beschreven, in algemene zin dus zonder rekening te houden met de functie. Selecteer samen met Viktor twee of drie valkuilen die zijn functioneren negatief beïnvloeden. Zij kunnen het uitgangspunt vormen voor Viktor's persoonlijke actieplan.*

Viktor heeft de neiging om:

- Anderen de schuld te geven, zijn eigen falen te ontkennen en zijn positie te verdedigen, ook wanneer dit niet nodig is.
- Problemen te krijgen met doelgeren; kan niet wachten en doet het daarom zelf.
- Afkeer te tonen van routinewerkzaamheden of mensen die routine prettig vinden, tenzij hij ze nodig heeft om zijn doel te halen.
- Crisisgeoriënteerd te zijn.
- Steeds opnieuw te beginnen en van strategie te veranderen, wanneer het hem uitkomt.
- Zulke hoge eisen aan zichzelf en aan anderen te stellen, dat het onhaalbaar wordt.
- Zijdelings opmerkingen te maken die door anderen ervaren worden als kwetsend en persoonlijk.
- Zich moeilijk te schikken in een team, tenzij hij gezien wordt als de leider.
- Van nature 'explosief' te zijn en weinig geduld te hebben om te onderhandelen.

Respons op de  
omgeving  
D I S C



Basisstijl  
D I S C



Viktor Voorbeeld





## ACTIEPLAN

Hieronder doen wij een aantal suggesties voor gebieden waarop Viktor zich wellicht wil ontwikkelen als hij dat belangrijk vindt. Dit zijn algemene suggesties, ze houden dus geen verband met Viktor's gedragsstijl. Laat Viktor een tot drie gebieden kiezen die voor hem belangrijk zijn of het komende jaar worden. Het helpt om vervolgens een concreet actieplan te maken om het gewenste resultaat te bereiken. Loop nogmaals met Viktor door dit TSI-profiel om mogelijke ontwikkelingsdoelen wat specifiek te bepalen.

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| • Communiceren (luisteren) | • Time Management         |
| • Delegeren                | • Carrière doelen         |
| • Beslissen                | • Persoonlijke doelen     |
| • Discipline               | • Motiveren               |
| • Prestatie-evaluatie      | • Ontwikkelen van anderen |
| • Opleiding                | • Familiedoelen           |

Gebied: \_\_\_\_\_

- 1.
- 2.
- 3.

Gebied: \_\_\_\_\_

- 1.
- 2.
- 3.

Gebied: \_\_\_\_\_

- 1.
- 2.
- 3.

Begindatum: \_\_\_\_\_ Evaluatiedatum: \_\_\_\_\_

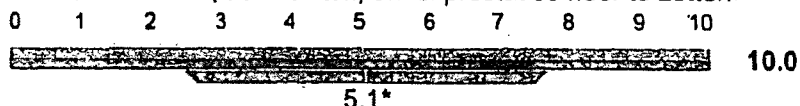
Viktor Voorbeeld



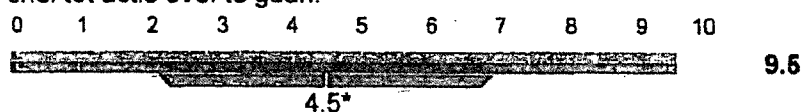
## GEDRAGSVOORKEUREN

In deze grafiek is uw natuurlijke gedragsstijl vertaald naar acht (8) specifieke domeinen die binnen de meeste werkomgevingen te onderscheiden zijn. Deze grafiek helpt u te bepalen in welke van deze domeinen u van nature goed tot uw recht komt omdat het bijbehorende gedrag u waarschijnlijk gemakkelijk afgaat.

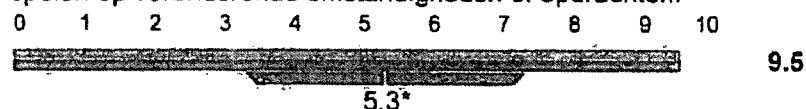
**1. PRESTATIEGERICHTHEID** - De neiging om door vasthoudendheid, assertiviteit, en lof prestaties neer te zetten.



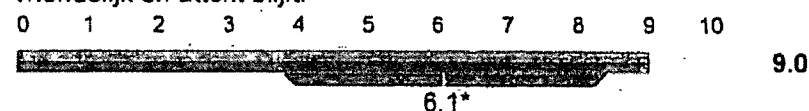
**2. URGENTIE** - De neiging om besluitvaardig op te treden en snel tot actie over te gaan.



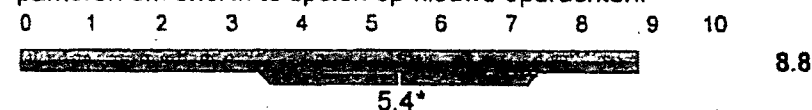
**3. VEELZIJDIGHEID** - De neiging om snel te schakelen en vanuit een breed scala aan uiteenlopende vaardigheden in te spelen op veranderende omstandigheden of opdrachten.



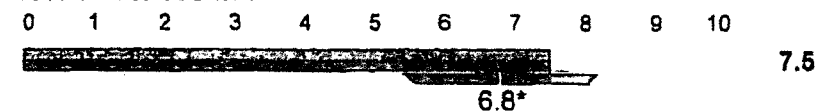
**4. VEELVULDIGE INTERACTIE MET ANDEREN** - Op dagelijkse basis om kunnen gaan met veelvuldige onderbrekingen, terwijl de houding richting anderen steeds vriendelijk en attent blijft.



**5. VEELVULDIGE VERANDERINGEN** - Makkelijk kunnen switchen tussen taken, en waar nodig bestaande taken kunnen parkeren om snel in te spelen op nieuwe opdrachten.



**6. MENSGERICHTHEID** - Constructief samen kunnen werken met uiteenlopende typen mensen teneinde samen een goed resultaat te boeken.



Respons op r-  
omgeving  
D I S C



Basisslij  
D I S C



\*68% van de populatie valt binnen het gearceerde gebied.

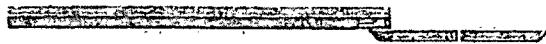
Viktor Voorbeeld



## GEDRAGSVORKEUREN

**7. KLANTRELATIES** - Hechte relaties met klanten kunnen opbouwen door betrokkenheid, warmte en interesse te tonen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.5\*

5.5

**8. CONSISTENTIE** - Het vermogen om taken steeds opnieuw op dezelfde manier uit te voeren, volgens dezelfde standaard.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.3\*

3.5

**9. RESPECT VOOR BELEID** - Vast willen en kunnen houden aan beleid en procedures, of aan methoden die in het verleden hun nut hebben bewezen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.7\*

3.2

**10. CONTROLLEREN EN AFMAKEN** - De neiging om grondig te werk te gaan en zaken goed te controleren alvorens ze af te ronden.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.2\*

3.0

**11. GEORGANISEERD WERKEN** - De neiging om taken en opdrachten te organiseren door goed gebruik te maken van procedures en systemen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



5.0\*

2.5

**12. DATA EN GEGEVENS BIJHOUDEN** - Het zorgvuldig verzamelen, bijhouden en archiveren van informatie die nodig kan zijn om actuele of toekomstige situaties te kunnen analyseren.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



5.3\*

2.5

Respons op de omgeving

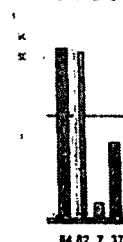
O I S C



76 74 5 41

Basisslij

O I S C



84 82 7 37

SiA: 76-74-05-41 (12) SIN: 84-82-07-37 (12)

\*68% van de populatie valt binnen het gearceerde gebied

Viktor Voorbeeld

Exclusive Licensee: TTI Success Insights Benelux - [www.ttisuccessinsights.nl](http://www.ttisuccessinsights.nl)  
Copyright © 1984-2015 Target Training International Ltd



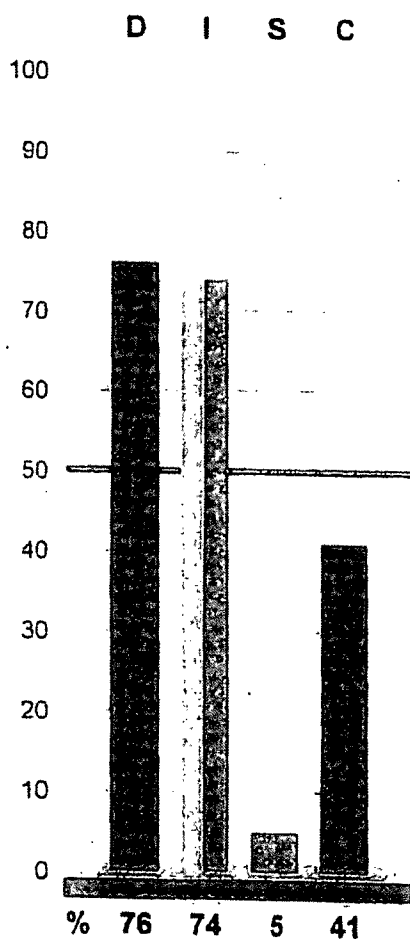
TTI SUCCESS INSIGHTS  
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

# STIJLANALYSE GRAFIEKEN

9-4-2015

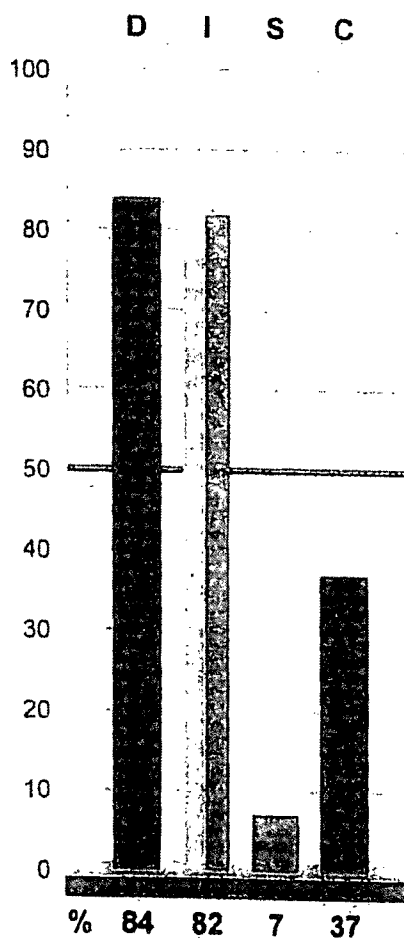
Respons op de omgeving

Grafiek I



Basisstijl

Grafiek II



Nederlandse norm 2014 R4

T: 10 47



## HET 'SUCCESS INSIGHTS' WIEL

In dit deel van het profiel wordt uw gedrag vertaald naar acht TSI-typen, die weergegeven zijn in het Success Insights Wiel. Werken met deze typen is vooral prettig in trajecten die te maken hebben met teambuilding en communicatie: processen waarin een algemeen inzicht in elkaars gedragsvoorkeuren in eerste instantie belangrijker is dan een op een de diepte ingaan. Hoewel in de TSI-typen veel van het oorspronkelijke werk van de Zwitserse psycholoog dr. Carl Jung is te herkennen, is het belangrijk te onthouden dat DISC zoals dat gebruikt wordt in dit TSI-profiel, is terug te voeren op de observaties van de Amerikaanse psycholoog William M. Marston.

Natuurlijk bent u uniek en niet in een hokje te plaatsen. Afhankelijk van uw score op de 4 DISC factoren vertoont u immers een combinatie van gedragskenmerken van de verschillende typen. Voor een diepgaande en accurate interpretatie van uw gedrag heeft u het meest aan een terugkoppeling door een gecertificeerd consultant op de Stijlanalyse grafieken. Gebruik het wiel vooral als hulpmiddel in de communicatie met collega's, teamleden en medewerkers. Het is leuk om van elkaar op hoofdlijnen te ontdekken 'waar men zit in het wiel', en hoe dit zich verhoudt tot de verschillende rollen in een team. Bedenk dat hoe dicht u bij het hart van het wiel gepositioneerd bent, hoe makkelijker u met de toegenoverliggende typen kunt omgaan. Hoe meer u aan de buitenrand gepositioneerd bent, hoe eenduidiger u bent in uw gedragsvoorkeuren.

Gebruikt u het wiel vooral voor uzelf dan is het interessant om te kijken hoe ver uw natuurlijke gedrag en uw responsgedrag uit elkaar liggen. Grote verschillen in typen tussen basis en respons geven u een visuele indicatie van de 'spagaat' waarin u zich gedragstechnisch bevindt.

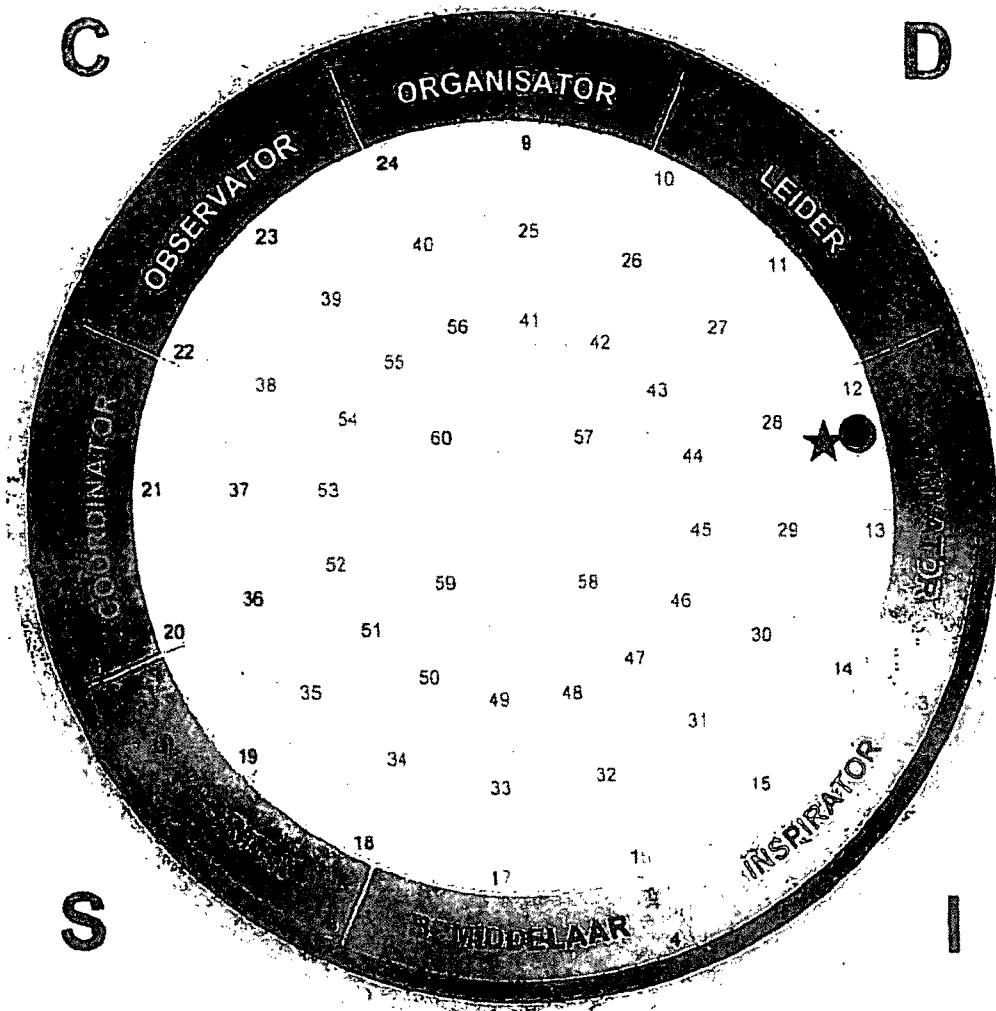
Tot slot nog een woord over de typenbenamingen. Zie ze als aanduidingen die nodig zijn om een type te kunnen plaatsen, niet als een kwalificatie. Een voorbeeld: het type Leider vertelt u alleen dat in de bijbehorende gedragsstijl de neiging tot sturen ligt opgesloten. Het label zegt dus niets over de kwaliteit van leiderschap, het niveau waarop iemand functioneert of de functie die iemand uitoefent. Er zijn Supporters die grote organisaties aansturen en Leaders die administratieve ondersteuning bieden.



TTI SUCCESS INSIGHTS  
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

# HET 'SUCCESS INSIGHTS' WIEL

9-4-2015



Responsstijl: ★ (12) RICHTINGGEVENDE MOTIVATOR  
Basisstijl: ● (12) RICHTINGGEVENDE MOTIVATOR

Nederlandse norm 2014 R4

T: 10:47

Viktor Voorbeeld

Exclusive Licensee: TTI Success Insights Benelux - [www.ttisuccessinsights.nl](http://www.ttisuccessinsights.nl)  
Copyright © 1984-2015. Target Training International Ltd. 22



# STROOM ZUID

Partners voor organisatiegroei

## **Voorstel programma organisatiecultuur ontwikkeling WS de Voorzorg**

Harry Henssen – 1 juni 2017

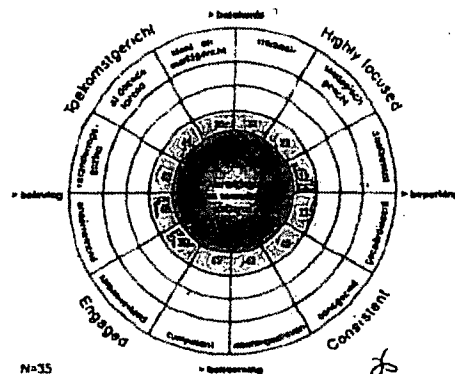


## Introductie

---

- In mei 2017 is door Stroom Zuid een organisatie cultuurmeting van WS de Voorzorg uitgevoerd. De hieruit voortgekomen analyse is richtinggevend voor de inhoud van het programma. Uitgaande van het vastgestelde ambitieniveau zijn een aantal eigenschappen te ontwikkelen (zie vervolg sheets).
- Het MT vindt het zeer belangrijk dat het lerende vermogen van de medewerkers/organisatie wordt ontwikkeld.
- Parallel aan dit programma realiseert het kernteam in samenwerking met Atrivé, de strategische visie en het ondernemingsplan 2018 – 2021. Afstemming en vertaling tussen beide programma's is van groot belang.
- WS De Voorzorg heeft Stroom Zuid verzocht om een voorstel te doen voor de periode juni – december 2017 betreffende uitvoering van het organisatiecultuur ontwikkelingsprogramma. Later dit jaar zal op basis van de ervaringen een programma gemaakt worden voor 2018.

## OPM – totaal - per mei 2017

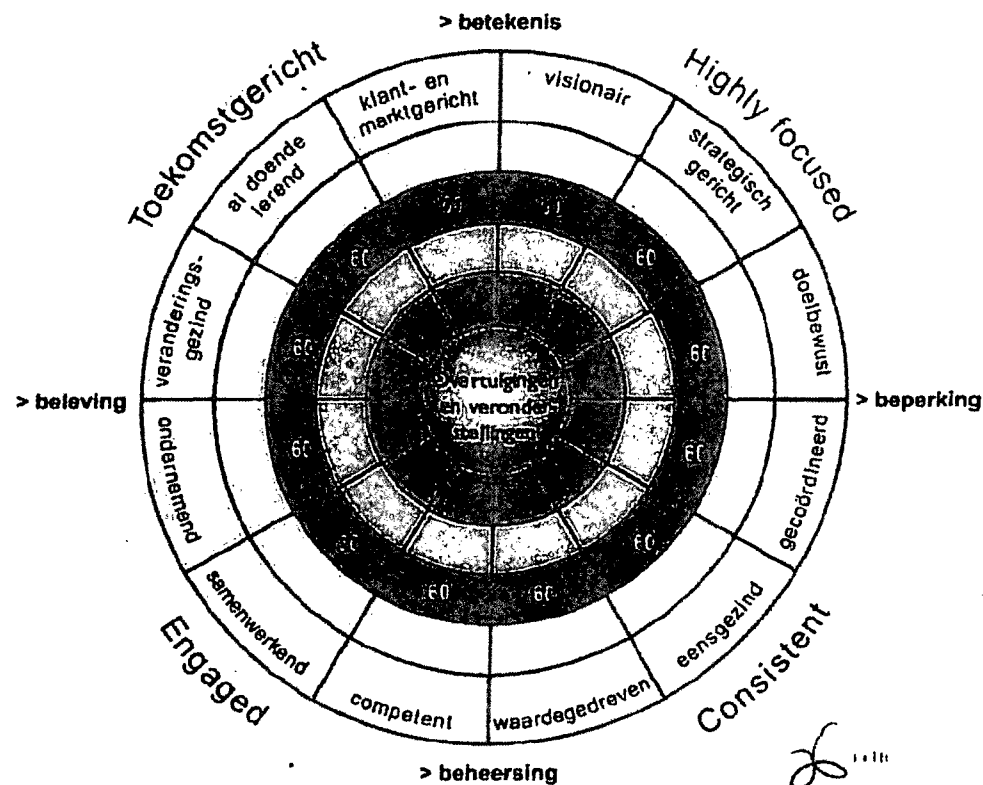


Ondernemend	45
Samenwerkend	38
Competent	45
Waardegedreven	49
Eensgezind	40
Gecoördineerd	33
Visionair	36
Strategisch gericht	29
Doelbewust	32
Veranderingsgezind	40
Al doende lerend	41
Klant- en marktgericht	30

- Resultaten geven het beeld van een organisatie waarvan de medewerkers redelijk betrokken en relatief competent zijn, maar zij missen de visie en richting, resulterend in het onvermogen om zaken adequaat op te pakken.
- De informatie van klant en markt is onvoldoende in beeld bij het maken van beleid en keuzes.
- De doelen en doelstellingen tussen de verschillende niveaus/lagen in de organisatie zijn niet goed afgestemd en doorvertaald.

➡ Met een duidelijke visie, doelgericht en goed gecoördineerd gaan samen werken.

## Streefprofiel per einde 2018



Ondernemend	60
Samenwerkend	70 60
Competent	60
Waardegedreven	60
Eensgezind	60
Gecoördineerd	60
Visionair	70 60
Strategisch gericht	60
Doelbewust	60
Veranderingsgezind	60
Al doende lerend	60
Klant- en marktgericht	70 60

Doel over ruim 1,5 jaar: **actieve organisatie die als één systeem kan werken, gegeven haar strategische missie en doelen.** Overall 60% score maar met 70% score op de eigenschappen Visionair, Klant- en Marktgericht en Samenwerkend per eind 2018.

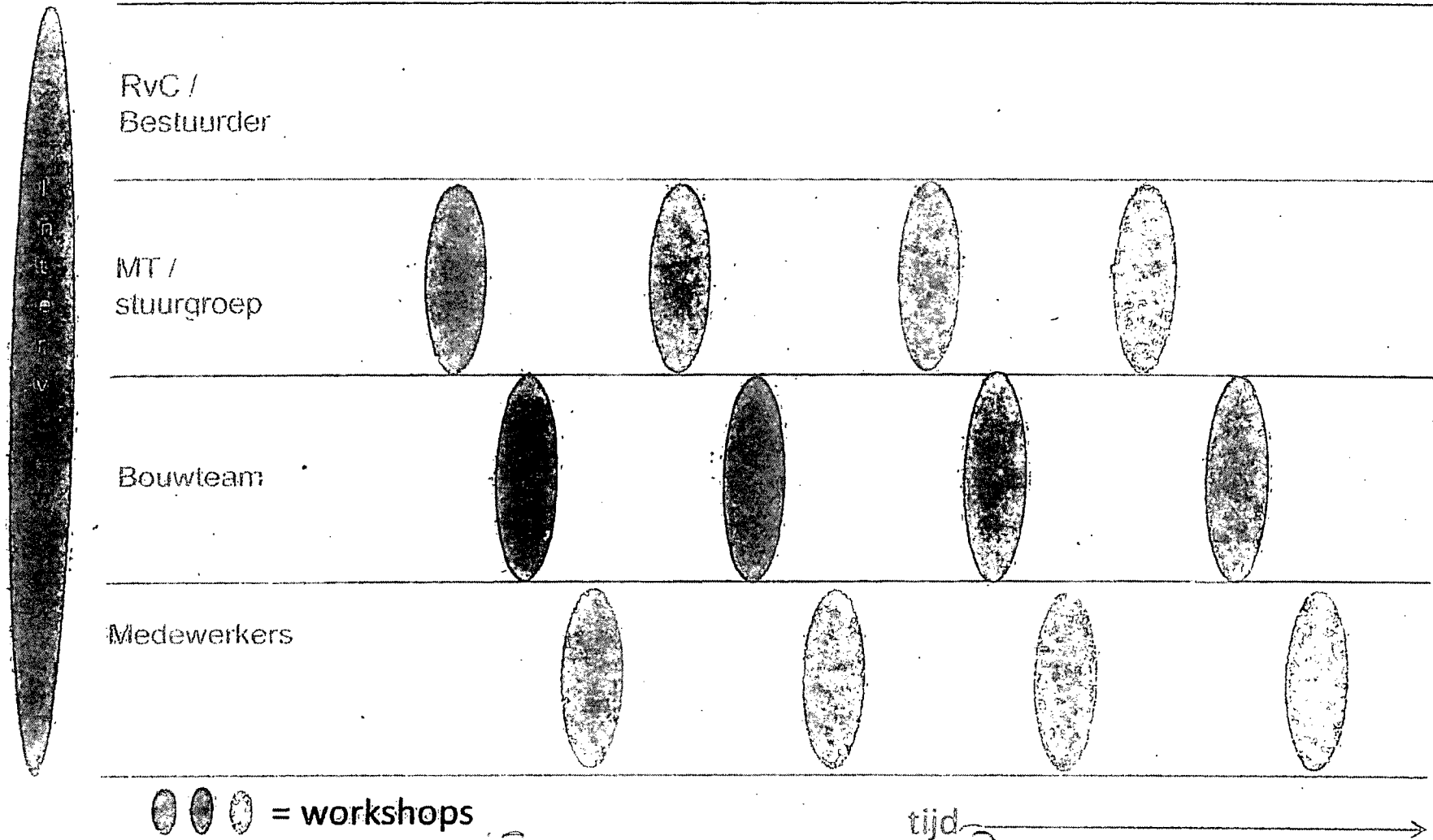
## Opzet programma

---

- 5 intakegesprekken met medewerkers
- Installeren van een Stuurgroep
  - 3 MT plus HR manager plus eventueel Directeur / Bestuurder. Stuurgroep doorloopt ook het hele programma en heeft de taak om de voortgang te controleren en richting te corrigeren
- Installeren van een Bouwteam
  - Een gemengde groep (8 medewerkers) van alle afdelingen die een voortrekkersrol in het programma en ontwikkeling hebben
- Installeren van drie medewerkersgroepen
  - Gemengde groepen (van 7 – 8 medewerkers); mogelijk in een later stadium dat de groepsindeling verandert in afdelingsgroepen
- Werken aan ontwikkeling met bovengenoemde groepen in workshops die op een externe locatie zullen plaats vinden (kosten hiervan zijn niet meegenomen in dit voorstel)
- Naar mate programma vordert wordt steeds meer met praktijk situaties gewerkt; respecteren van het 70/20/10 principe waarbij het grootste leereffect in de werkomgeving plaats vindt
- Indien planning technisch mogelijk een Kick-off sessie met hele personeel (verder niet meegenomen in voorstel)
- Individuele coaching kan nodig blijken, maar is nu niet toegevoegd worden aan het programma

# Programma ontwerpschets 2017

STROOM  
ZUID



## Onderwerpen van workshops

- Verdiepte kennismaking
- Een gemeenschappelijke visie over “Hoe wij de dingen doen”
- Hoe vertalen we de bepaalde kernwaarden naar concreet gewenst gedrag?
- Bouwen aan vertrouwen; wat zijn mijn behoeften?
- Inzicht in ons eigen gedrag en gedrag van de ander
- Verbindende communicatie; elkaar juist aanspreken
- Markt- en klantgericht werken
- Samenwerken; hoe doen we dat?
- Behandelen van concrete casuïstiek
- Wat gaat goed; wat is nog moeilijk te veranderen? Wat heb je nog nodig?

*Het model van Lencioni als basis  
voor het organisatie  
ontwikkeltraject*



## **Investerings**

---

- Uw investering behorende bij dit voorstel voor:
  - > interviews
  - > workshops voor stuurgroep, bouwteam en drie medewerkersgroepen
  - > voorbereiding en nazorg met o.a. verslaglegging en tussentijdse opdrachten
  - > projectbegeleiding

bedraagt € 29.525,-

- De DISC gedragsanalyses van TTI-SI bedragen € 210,- per medewerker (zie separaat aangeleverd voorbeeld). Als alternatief wordt de gedragsanalyse van DISC Benelux aangeboden voor € 140,- per medewerker
- Alle bedragen zijn exclusief BTW. De kilometervergoeding bedraagt € 0,30 per kilometer
- Hiermee komt uw investering op ca. € 1.000,- per medewerker
- Zie volgende sheet voor gedetailleerd overzicht

# Investering

**STROOM**  
ZUID

## Voorstel organisatiecultuur ontwikkelprogramma WS de Voorzorg 2017

	juni	juli	augustus	september	oktober	november	december	totaal uren	tarief	bedrag
Interviews		5						5	€ 175,00	€ 875,00
								0		€ 0,00
Workshops								0		€ 0,00
Stuurgroep		5		5		4		4	€ 210,00	€ 3.780,00
Bouwteam		8		8		4		4	€ 210,00	€ 5.040,00
Medewerkersgroep A				8		4		4	€ 210,00	€ 3.360,00
Medewerkersgroep B				8		4		4	€ 210,00	€ 3.360,00
Medewerkersgroep C				8		4		4	€ 210,00	€ 3.360,00
Vorbereiding en nazorg								45	€ 150,00	€ 6.750,00
								0		€ 0,00
Project begeleiding		3	2	3	3	3	3	3	€ 150,00	€ 3.000,00
Totale investering uren										€ 29.525,00
Overig								0		€ 0,00
DISC volgens TTI-SI								34	€ 210,00	€ 7.140,00
Tippenkaarten								34	€ 22,50	€ 765,00
alternatief voor DISC TTI-SI								0		€ 0,00
DISC volgens DISC Benelux								34	€ 140,00	€ 4.760,00
kilometervergoeding								pm	€ 0,30	
								0		€ 0,00

bedragen zijn excl. BTW en het aantal uren wordt in overleg bepaald



## **Uitvoering**

---

**STROOM  
ZUID**

Aangezien het MT er groot belang aan hecht om het lerend vermogen van alle medewerkers in de organisatie te ontwikkelen; zullen we samen stap voor stap vorm geven aan het definitieve programma. De rol van het Bouwteam is hier, uiteraard samen met de Stuurgroep, van groot belang.

Harry Henssen zal dit programma begeleiden. In overleg kan besloten worden dat de andere partners van Stroom Zuid de begeleiding van de medewerkersgroepen voor hun rekening nemen.

## Wie zijn wij?

### Wie is Erwin Dohmen?

#### Erwin Dohmen

- Enthousiast | Verbindend | Positief confronterend | Doelen realiserend
- Actief als leiderschapcoach en teamontwikkelaar
- Noemt mee: 20 jaar ervaring als teamcoach/manager
- Gecertificeerd teamtrainer; Master in Belbin, gecertificeerd ervaringsleerdeskundige, gecertificeerd coach en drs. bedrijfskunde
- Zakelijk motto: Interventies moeten tot resultaten leiden
- Levensmotto: Door goede verbinding met jezelf kom je tot verbinding met anderen.
- Erwin: "een team transformeert zich door meny waar te nemen". Erwin is werkzaam voor verschillende grote organisaties waarbij hij teams ontwikkelt op het gebied van zelfsturing, meer resultaatgerichtheid, een hogere betrokkenheid, commerciële slagkracht en meer ondernemerschap. Zijn passie zit in samen op reis gaan en ontdekken welke krachten aanwezig om teams en organisatie naar een hoger niveau te tillen.



### Wie is Marije Manni?

#### Marije Manni

- Intuïtief | Zakelijk | Creatief | Motiverend | Confronterend | Resultaatgericht | Persoonlijk
- Actief als veranderaar, teamcoach, (executive) coach en facilitator/trainer
- Expertise in begeleiding bij doorgaande en duurzame gedragsverandering in organisaties
- Zakelijk motto: "Waar ymischen wordt, wordt gekend"
- Levensmotto: "Het leven is een feestje, maar je moet wel zelf de singels ophangen"
- Marije is ruim 19 jaar actief in het bedrijfsleven als als (team)coach, facilitator/trainer en adviseur op het terrein van leren, ontwikkelen en veranderen. Ze begeleidt individuen, teams (en organisaties) bij hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Bewustwording, het vergroten van zelfkennis en het nemen van eigen verantwoordelijkheid staan hierin centraal. Vanuit een open en nieuwsgierige blik gaat ze naar de slag en zet daarbij ook haar intuïtie en gevoel in.



### Wie is Daniëlla Schade?

#### Daniëlla Schade

- Verbindend | Spiegelend | Prikkelend | Enthousiast | Resultaatgericht
- Actief als teamontwikkelaar, teamcoach en -trainer
- Noemt mee: ervaring met gedragsverandering en kennis van (zakelijke) dienstverlening
- Zakelijk motto: Ook een tocht van duizend mijl begint met een eerste stap...
- Levensmotto: Je krijgt wat je geeft!
- Daniëlla is ruim 20 jaar actief in het bedrijfsleven als medewerker, manager en ondernemer. Zij vraagt zich af hoe goed mensen elkaar nu écht zien en écht naar elkaar luisteren. *We beseffen niet wat we als mens en als team kunnen bereiken.* Vanuit verwondering gaat ze aan de slag en kent elk project zijn eigen aanpak toe. Dit gebeurt positief, energiek, deskundig, verrassend en vanuit het hart.



### Wie is Harry Henssen?

#### Harry Henssen

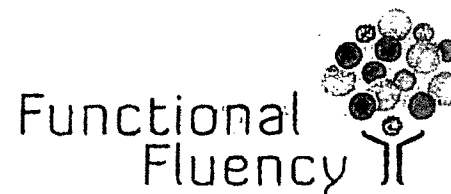
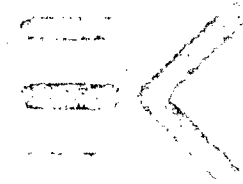
- Verbindend | Systemisch | Doortastend
- Actief als organisatiecoach, consultant, trainer en executive coach
- Expertise in sturen en begeleiden van veranderingen
- Passie: verbinden van mens met organisatie; samen inzicht krijgen waar jij en de organisatie voor staat en wat beiden nodig hebben
- Zakelijk motto: "Doelen zijn Dromen met Deadlines"; de juiste balans vinden tussen de harde en zachte kant van een organisatie
- Harry is vijf jaar actief met begeleiden van verandertrajecten. Hij heeft meer dan 27 jaar ervaring bij DSM, Volvo en Philips als internationaal business manager en directeur in verschillende posities en landen
- Manager blijft coach en sparringpartner voor deelnemers, aangevuld met sr. coaches (werk gerolateerd) en desgewenst externe coach



## Onze certificaten:

---

STROOM  
ZUID



# Referenties; vraag het onze klanten

**STROOM**  
LUID



# STROOM ZUID



Kerkstraat 31  
6301 BX Valkenburg a/d Geul  
[www.stroomzuud.nl](http://www.stroomzuud.nl)

Daniëlla Schade  
Erwin Dohmen  
Marije Manni  
Harry Henssen



7



WONINGSTICHTING

**DE VOORZORG**

*voor meer dan wonen alleen*

Autoriteit woningcorporatie  
T.a.v. de heer 10.2.e  
Graadt van Roggenweg 500  
3531 AH Utrecht

Datum:  
23 augustus 2017

Ons kenmerk:  
U2017.08.23 EH/jd

Onderwerp:  
Uitstel visitatie

Geachte heer 10.2.e,

Zoals bij u bekend heeft De Voorzorg zich voor het laatst laten visiteren over de periode 2007-2010. Dat rapport is in december 2012 uitgekomen.

Op basis van de oordeelsbrief 2016 van uw inspectie hebben wij veel maatregelen getroffen om van De Voorzorg een andere woningcorporatie te maken. Onder leiding van een interim bestuurder werkt de organisatie nu aan veel verbeterpunten en vooral ook nieuwe zaken. Dat geeft een enorme belasting voor de werkorganisatie. Daarnaast werken wij aan het wervingsproces van twee nieuwe commissarissen en een nieuwe directeur/bestuurder. Ook dat vraagt veel van de organisatie. Daarom willen wij een nieuwe visitatie uitstellen. Wij denken in december van dit jaar zover te zijn dat we kunnen starten met het selecteren van een bureau voor de visitatie en de uitvoering daarvan in 2018.

Graag vernemen wij uw reactie in deze.

Hoogachtend,

**10.2.e**

E. Hassink,  
Voorzitter RvC

Woningstichting De Voorzorg  
Postbus 40 • 6430 AA Hoensbroek • Heisterberg 70 • 6431 JC Hoensbroek  
Telefoon kantoor: (045) 522 32 55 • Telefoon servicedienst: (045) 522 32 88  
Internet: [www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl) • E-mail: [ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl](mailto:ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl)  
INGbank IBAN: NL38INGB0001044899 • ABN AMRO IBAN: NL36ABNA0448874202  
K.v.K. Zuid-Limburg 14031369 • BTW-nr NL0025.77.409.B.01



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0841  
Woningstichting De Voorzorg  
t.a.v. de heer Hassink  
Postbus 40  
6430 AA HOENSBROEK

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

Contactpersoon  
10.2.e  
10.2.e @ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017 AW 56669-L0841

Datum 24 augustus 2017  
Betreft Reactie op verzoek uitstel visitatie

Geachte heer Hassink,

Hierbij reageer ik op uw brief van 23 augustus 2017 waarin u verzoekt om uitstel voor een nieuwe visitatie zoals bedoeld in artikel 53a van de Woningwet.

Het rapport van de laatste visitatie is volgens uw informatie in december 2012 uitgekomen. Dit moment is te beschouwen als afronding van het laatste onderzoek zoals bedoeld is in artikel 53a van de Woningwet. In dat artikel is ook bepaald dat uiterlijk vier jaar na dato van het laatste onderzoek er een nieuw onderzoek moet plaatshebben. Dat onderzoek zou in principe in 2016 moeten aanvangen. Ik heb kennis genomen van de in uw brief genoemde argumenten waarmee u uw verzoek om uitstel onderbouwd.

Ik onderschrijf uw argumenten voor het verzoek tot uitstel en erken dat er op dit moment andere prioriteiten zijn zoals de uitvoering van het verbeterplan en het orde op zaken stellen van de governance binnen De Voorzorg. Ik verleen u derhalve uitstel tot het uitvoeren van een visitatie en stem in met de uitvoering daarvan uiterlijk in 2018. Ik verwacht van u dat u uiterlijk in februari 2018 opdracht daartoe heeft verstrekt. Ik verzoek u om mij daarover te informeren.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,  
DE COORDINEEREND INSPECTEUR ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

10.2.e



8

10.2.e

- ILT

**Van:** 10.2.e · ILT  
**Verzonden:** maandag 4 september 2017 11:47  
**Aan:** 10.2.e  
**CC:** 10.2.e · ILT  
**Onderwerp:** brief voortgang verbeterplan  
**Bijlagen:** L0841 brief Aw voortgang verbeterplan.pdf

Geachte heer 10.2.e en heer Hassink,

Bijgaand de brief van Aw over voortgang verbeterplan zoals aangekondigd die vandaag ook op de post is gegaan.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

**Coördinerend/Specialistisch Inspecteur**



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH | Utrecht  
Postbus 16191 | 2500 BD | Den Haag

10.2.e

10.2.e @ilent.nl

[www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties](http://www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties)

@ILenT\_Aw



Autoriteit woningcorporaties  
Inspectie Leefomgeving en Transport

> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0841

Woningstichting De Voorzorg  
t.a.v. het bestuur en Raad van commissarissen  
Postbus 40  
6430 AA HOENSBROEK

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

Contactpersoon  
10.2.e  
10.2.e @ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-56835-L0841

Datum 4 september 2017  
Betreft Stand van zaken verbeteringsplan

Geacht bestuur en Raad van commissarissen

Op 9 augustus heb ik samen met mijn collega mevrouw 10.2.e overleg met u gehad over onder andere de voortgang van het verbeterplan. Op 30 juni 2017 heeft u over de uitvoering daarvan gerapporteerd.

#### **Voortgang verbeterplan**

Ik constateer dat de actiepunten uit het verbeterplan voortvarend worden opgepakt. Diverse zaken zijn gerealiseerd en het merendeel van de in het plan aangekondigde onderzoeken is inmiddels uitgevoerd. Enkele onderzoeken leverden een stuitend beeld op van de gang van zaken die bij De Voorzorg tijdens het bestuur van de heer Kerkhoffs plaatshad. Die situatie die zich lange tijd heeft voorgedaan is buiten de observaties van uw Raad gebleven. Ik heb u aangegeven daar verbijsterd over te zijn en daarover ook mijn afkeuring geult. De raad heeft mij geen goede verklaring kunnen geven hoe dat heeft kunnen passeren.

Met instemming heb ik kennis genomen van de maatregelen en activiteiten om te komen tot een aanzienlijke cultuurverandering binnen de organisatie onder leiding van het interim bestuur. Die verandering vergt nog een aanzienlijke inspanning van alle betrokkenen in houding en gedrag en ook tijd om die omslag met elkaar te maken. Ik heb van u vernomen dat de medewerkers opgelucht zijn over de nieuwe situatie en gemotiveerd zijn om die cultuuromslag te maken. Uit het programma van de organisatiecultuur ontwikkeling maak ik op dat er sprake is van een serieuze aanpak door middel van workshops, bouwteam en medewerkersgroepen.

Naast de in gang gezette cultuurverandering wil ik nog een aantal belangrijke zaken noemen die inmiddels zijn gerealiseerd, zoals de benoeming van een externe controller, het aanpassen van de diverse reglementen, de integriteitscode, het opleidingsplan van de RvC, de wervings- en selectieprocedure voor nieuwe RvC leden, het vastleggen van het aanbestedingsbeleid, het vormgeven van het risicomanagement, maar ook de onderzoeken naar integriteit, het planmatig onderhoud en het onderhoudsbedrijf MdeW.

### **Lidmaatschap Aedes en VTW**

U bent inmiddels lid geworden van Aedes en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) geworden. Uw besluit daaromtrent juich ik toe, omdat daardoor de binnen de sector vastgelegde Governancecode als leidraad voor goed governance volledig voor u van toepassing is en u met deze lidmaatschappen nuttig gebruik kunt maken van de bij deze verenigingen aanwezige kennis en ervaring.

Inspectie Leefomgeving en  
Transport  
Autoriteit woningcorporaties

Contactpersoon  
10.2.e  
10.2.e @ilent.nl

Ons kenmerk  
CT2017-AW-56835 L0841

Datum  
4-9-2017

### **Nog veel werk te verzetten en lange weg te gaan**

De Voorzorg is nog zeker niet in een rustiger vaarwater gekomen, integendeel, er is nog veel te doen en de uitkomsten van de onderzoeken vergen aanvullende besluiten en acties. De relatie met onderhoudsbedrijf MdeW is inmiddels beëindigd en u beraadt zich momenteel over de positie van de heer Kerkhoffs. Het voorgenomen besluit daaromtrent wacht ik af.

Duidelijk is ook geworden dat de visie over de positie van uw woningbezit en het uitwerken van strategisch voorraadbeleid naar een wensportefeuille en duurzaam toekomstperspectief, nog grotendeels ontbreekt. Het moge duidelijk zijn dat dat ook hoge prioriteit moet krijgen van bestuur, RvC en de organisatie.

### **Vacatures RvC en continuïteit bestuur**

Wat mij verder nog zorgen baart, is het vervullen van de vacatures in de RvC en het bestuur na de interimperiode. Het is teleurstellend dat een tweetal kandidaten voor de RvC door verschillende oorzaken is afgehaakt. Ik heb er kennis van genomen dat er nu drie mogelijk nieuwe beoogde kandidaten zijn, waarvan er één inmiddels de geschiktheids- en betrouwbaarheidsprocedure bij de Aw heeft ondergaan.

Tijdens het overleg heeft u mij geïnformeerd over de planning van de in het verbeterplan opgenomen beleidsdag. Daarbij hebben we het gehad over de wenselijkheid dat zo mogelijk nieuwe commissarissen daaraan kunnen deelnemen. Het voornemen is nu dat deze dag in oktober onder externe begeleiding zal plaatshebben.

### **Woningtoewijzing**

In het aan het overleg met de RvC voorafgaande overleg met de bestuurder en de Aw is de woningtoewijzing zoals die plaatshad tijdens het bestuur van de heer Kerkhoffs aan de orde gekomen. Via de email en telefonisch heb ik met u contact gehad over de mogelijke strijdigheid van de woningtoewijzingen in genoemde periode in relatie tot artikel 1 van de Grondwet. U deelt de visie van mij dat daar onderzoek naar uitgevoerd moet worden en u heeft toegezegd mij over de wijze en start van dat onderzoek binnenkort te informeren.

U heeft mij duidelijk gemaakt dat er nu waarborgen zijn getroffen om de woningen van De Voorzorg op een eerlijke en wettelijk ordentelijke wijze toe te wijzen. Ik heb van u een stroomschema ontvangen hoe de nominatie voor woningverhuur is vormgegeven. Een beschrijving waaruit ik kan afleiden dat er binnen uw organisatie nu waarborgen zijn dat de woningtoewijzing op een eerlijke manier plaatsheeft zou ik aanvullend nog van u willen ontvangen. Ik heb overigens kennis genomen van uw voornemen om u aan te sluiten bij Thuis in Limburg (TIL). Het is positief te vernemen dat u eveneens het initiatief heeft genomen om met andere corporaties te spreken over de systematiek van TIL vanwege de bezwaren die volgens u ook aan dat systeem kleven.

**Vervolg**

Met u is afgesproken dat eind september 2017 er een actuele rapportage over de voortgang van het verbeterplan volgt. Binnenkort zal ik een afspraak met u inplannen voor een vervolgoverleg. Verder geldt overigens nog de afspraak dat u mij tussentijds informeert over belangrijke gebeurtenissen en -voorgenomen besluiten en is er ook ruimte voor tussentijds overleg indien nodig.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Contactpersoon**  
10.2.e  
10.2.e@ilient.nl

**Ons kenmerk**  
CT2017-AW-56835-L0841

**Datum**  
4-9-2017

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

namens deze,

DE COORDINEREND ~~INSPECTEUR~~ ILT/AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

10.2.e

9

10

10.2.e

- ILT

**Van:** Jules Hassink 10.2.e (home.nl)  
**Verzonden:** donderdag 5 oktober 2017 19:40  
**Aan:** 10.2.e, ILT; 10.2.e - ILT  
**CC:** 10.2.e  
**Onderwerp:** Ontslagbesluit bestuurder  
**Bijlagen:** Persbericht Kerkhoffs 6 oktober 2017.docx; 0882\_001 Ontslagbrief 5 oktober 2017.pdf

Geachte heer 10.2.e en mevrouw 10.2.e

Vandaag heeft de Raad van Commissarissen van de WS De Voorzorg besloten de heer J.M.G. Kerkhoffs ontslag te verlenen als statutair bestuurder van de WS De Voorzorg. Ik stuur u hierbij de brief waarin het ontslag aan de heer Kerkhoffs wordt medegedeeld,

Voorts stuur ik u het persbericht dat morgen om 12.00 uur aan alle belanghebbenden zal worden gestuurd.

De RvC zou het bijzonder op prijs stellen om op korte termijn met u wederom een overleg te hebben over de ontwikkelingen binnen De Voorzorg. Graag vernemen wij wanneer u dat schikt dan wel of er voor dit overleg via ons secretariaat een afspraak kan worden gepland. Uw bericht hierover zien wij met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Jules Hassink,

Voorzitter RvC WS De Voorzorg.



## Persbericht

Met ingang van 6 oktober 2017 is de heer J. Kerkhoffs niet meer als statutair bestuurder werkzaam voor woningstichting De Voorzorg. De heer Kerkhoffs was al enige tijd afwezig.

De afgelopen periode heeft De Voorzorg een belangrijke verandering ondergaan mede aan de hand van aanwijzingen van de Autoriteit Woningcorporaties. De Voorzorg ontwikkelt zich zeer snel in een geoliede organisatie met een transparant beleid en gericht op klanttevredenheid en samenwerken.

De Autoriteit Woningcorporaties is tevreden met het door ons opgestelde verbeterplan en de uitvoering ervan, die zijn voltooiing nadert.

We begrijpen dat er een publicitair na-ijleffect is, maar wij hebben inmiddels de nieuwe koers en de smaak te pakken.

Op maandag 9 oktober 2017 start de Raad van Commissarissen het proces van werving en selectie van een nieuwe directeur/bestuurder. Tot het moment van aanstelling zal de heer René Roelofsma, werkzaam als interim bestuurder bij De Voorzorg sinds 15 maart 2017, de bestuurstaken blijven waarnemen.

De Raad van Commissarissen  
E. Hassink  
Voorzitter

---

Voor vragen of toelichting op dit persbericht kunt u contact opnemen met René Roelofsma, interim bestuurder onder telefoonnummer 045-5223255

10.2.e

- ILT

**Van:** 10.2.e wsdevoorzorg.nl]  
**Verzonden:** vrijdag 6 oktober 2017 12:01  
**Aan:** 10.2.e  
**Onderwerp:** persbericht inzake J.Kerkhoffs - directeur/bestuurder woningstichting De Voorzorg  
**Bijlagen:** Persbericht Kerkhoffs 6 oktober 2017.pdf

Goedemiddag

Hierbij sturen wij u bijgaand persbericht inzake de heer J.Kerkhoffs.

Met vriendelijke groet,  
10.2.e

Directeur/bestuurder ad interim  
Woningstichting De Voorzorg

Tel.: +31 10.2.e  
M: 10.2.e

E-mail: 10.2.e @wsdevoorzorg.nl  
[www.wsdevoorzorg.nl](http://www.wsdevoorzorg.nl)

Postadres: Postbus 40, 6430 AA HOENSBROEK  
Bezoekadres: Heisterberg 70, 6431 JC HOENSBROEK

