

Auteur: Woongroen  
Datum: 26 juni 2025  
Versie: 26 juni 2025



## Visie op Bestuur en Toezicht



## 1 Inleiding

Woongroen, bestuur en Raad van Commissarissen hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden. De bestuurder en de RvC hebben deze toezichtvisie gezamenlijk opgesteld. In deze visie staat onder meer hoe de visie tot stand is gekomen. Bij deze nieuwe toezichtvisie is gebruik gemaakt van de oorspronkelijke toezichtvisies van beide rechtsvoorgangers en van de nieuwe Governancecode Woningcorporaties 2025.

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

De toezichtvisie geeft invulling aan de maatschappelijke opdracht van Woongroen, zoals beschreven in de statuten, en onderbouwd in de 'Strategie 2025 – 2035'. Deze visie heeft een bredere invulling van de governance dan alleen een verantwoording over de doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering. Het gaat ook over integer handelen, zich verantwoorden over de governance en transparant communiceren over de keuzes.

Het bestuur en de RvC willen deze visie vertalen naar het handelen en hierin voorleven, ook als sommige zaken niet expliciet benoemd zijn. De medewerkers van Woongroen dragen hier evengoed aan bij en zijn hierop ook aanspreekbaar.

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

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

Getekend door het bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen op 3 juli 2025.



## 2 Toezichtvisie

Zoals beschreven in het Burgerlijk Wetboek en in de Woningwet bestuurt de directeur-bestuurder Woongroen, behoudens beperkingen in de statuten. In diezelfde wetgeving staat ook dat de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt op het beleid van dit bestuur en op de algemene gang van zaken bij Woongroen en daaraan verbonden rechtspersonen.

De RvC heeft hierbij drie taken namelijk:

- Toezichthouden op de algemene gang van zaken bij Woongroen, en zo nodig besluiten op de zaken die de bestuurder voorlegt aan de raad;
- Gevraagd en ongevraagd adviseren aan de bestuurder;
- Werkgever zijn voor de bestuurder, in de brede zin van het woord.

De bestuurder en de RvC werken intensief samen, vanuit een principe van balans in kracht en tegenkracht. Die balans noemen we goede governance. In de onderstaande paragrafen wordt deze goede governance bij Woongroen nader uitgewerkt, met nadruk op de specifieke aspecten die kenmerkend zijn voor Woongroen. De lezer krijgt dus een volledig beeld op het besturen en het toezichthouden bij Woongroen (van de gewone én van de specifieke aspecten) door deze toezichtvisie te lezen in samenhang met de governancecode woningcorporaties 2025.

### 2.1 Woongroen hanteert de waarden en normen, die passen bij de maatschappelijke opdracht

Waarden en normen hebben een belangrijke rol om de onderstaande drie basisbehoeften van bestuur, RvC en alle medewerkers van Woongroen te vervullen. Dit leidt tot een hogere intrinsieke motivatie.

- **Autonomie**

Waarden en normen kunnen autonomie ondersteunen door individuen de vrijheid te geven om keuzes te maken die in lijn zijn met hun persoonlijke waarden. Wanneer mensen handelen volgens hun eigen waarden, voelen ze zich meer autonoom en gemotiveerd.

Voor Woongroen betekent autonomie dat we van elkaar verwachten met ondernemerszin en met gepaste moed te staan voor de volkshuisvestelijke opgave zoals we met elkaar hebben afgesproken in het Strategisch plan 2025 - 2035. Hiermee bedoelen we dat elke medewerker, elke manager, elke commissaris en de bestuurder **weet** dat Woongroen altijd oog heeft en houdt op de **huidige**- en de toekomstige huurder. Er zijn ook andere kaders, zoals integer gedrag, respect voor elkaar en transparantie. We bewegen ons binnen deze kaders en werken daarbij met diverse processen, begrotingen en afspraken. Er zijn echter situaties denkbaar dat de bestaande processen, begrotingen en afspraken knellend zijn voor de goede oplossing van een vraagstuk. Dan verwachten we van elkaar 'om buiten de lijntjes te kleuren'. Dat betekent dat processen, begrotingen en afspraken opgerekt kunnen worden onder de voorwaarde dat dit met elkaar, proactief en met aandacht uitgelegd wordt; ook aan de belanghebbenden.

- **Competentie**

Waarden en normen kunnen competentie bevorderen door duidelijke richtlijnen en verwachtingen te bieden. Dit helpt mensen om te begrijpen wat er van hen wordt verwacht en hoe ze succesvol kunnen zijn, wat hun gevoel van competentie versterkt.

Voor Woongroen betekent competentie dat we met aandacht en proactief onze taken met elkaar vervullen.



De competentie kunnen we alleen invullen met respect voor diversiteit en overtuigd zijn dat diversiteit een randvoorwaarde is voor een hoge kwaliteit. Wij willen een voorbeeldfunctie vervullen met onze waarden en normen, bijvoorbeeld door reflectie en tegenspraak te stimuleren. Een concreet voorbeeld hierbij is dat elk mens regelmatig een snelle mening of reactie heeft over een vraagstuk of over een persoon, terwijl we weten dat hoe belangrijk het is om een goed beeld van de situatie te krijgen. De Nobelprijswinnaar Kahneman beschrijft dit als het snelle- en het langzame denken. Woongroen onderkent dat het verstandig is om vaak goed dóór te vragen of ergens een 'nachtje over te slapen' en pas daarna te besluiten.

- **Verbondenheid**

Waarden en normen kunnen verbondenheid versterken door gemeenschappelijke doelen en gedeelde waarden te creëren. Dit bevordert een gevoel van gemeenschap en verbondenheid met anderen, wat essentieel is voor motivatie.

Voor Woongroen betekent verbondenheid dat we met elkaar en met aandacht kijken en handelen. Dat betekent ook dat we een open cultuur nastreven, waarin we geen (schijn van-) belangenverstrengeling accepteren en proactief integer handelen. Ook als we het niet eens zijn met een collega of een huurder blijven we in contact met elkaar, mogen we eerlijk nee zeggen en accepteren we dat we het soms niet eens kunnen worden (agree to disagree).

Het bestuur en de RvC sturen en houden toezicht op deze waarden en normen door elkaar hierop te bevragen en door hierop aanspreekbaar te zijn voor anderen.

## 2.2 Bestuur en RvC van Woongroen zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

- **Aanspreekbaarheid**

Het bestuur is zowel binnen als buiten de organisatie zichtbaar en aanspreekbaar en legt actief verantwoording af aan de organisatie, de stakeholders, de huurders en de RvC. De RvC is zichtbaar, zowel met een foto op de website over samenstelling als met een rooster van aftreden en de nevenfuncties. Daarnaast wil de RvC de aanspreekbaarheid een constante factor laten zijn in de aanwezigheid bij stakeholdersbijeenkomsten, bij overleg met huurdersorganisaties en bij personeelsbijeenkomsten. Op dergelijke bijeenkomsten zoeken de commissarissen proactief en met aandacht de belanghebbers op om te luisteren naar hun verhalen en daarbij vooral door te vragen. Zo tonen we met elkaar ons commitment en halen we onafhankelijk informatie op die Woongroen aangaan. Vanuit onze rolvastheid laten we ons niet verleiden tot het uitspreken van (beleid) standpunten, want dat is aan het bestuur en de organisatie.

Je bent als commissaris gemakkelijker aanspreekbaar als mensen je kennen en je regelmatig aanwezig bent, ook buiten de deur, bij projecten etc.

- **Vastleggen strategische plannen**

De strategische plannen worden door het bestuur aan de RvC voorgelegd en daarover vindt met elkaar en met aandacht discussie, voordat het bestuur de plannen vaststelt. Bij Woongroen ligt de focus op de kernbegrippen: beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid, binnen de financiële mogelijkheden en altijd met oog voor de huurders en toekomstige huurders.

Daarnaast is de RvC, binnen zijn rol van toezichthouder, actief betrokken bij de prestatieafspraken met de beide gemeentes. De huurderscommissarissen hebben, namens de RvC, proactief overleg met beide huurdersorganisaties.

Volgens de regels van de statuten moet de RvC van Woongroen de (grote) investeringsvoorstellen van de bestuurder goedkeuren. Hierbij gaat Woongroen ervan uit dat het maximale gedaan moet worden binnen de financiële grenzen. Het



aspect beschikbaarheid staat bij de prioriteiten op de eerste plaats, in het geval dat er keuzes moeten worden gemaakt. De bestuurder zorgt proactief dat we met elkaar zicht hebben op de verduurzaming van het vastgoed.

De strategische plannen zijn belangrijk om met elkaar keuzes te maken die de volkshuisvesting dienen met aandacht voor de huidige en toekomstige huurders.

- **Jaarverslag**

Het jaarverslag is het formele document waarin de RvC verantwoording aflegt over het toezichthouden op Woongroen, zoals de bestuurder hierin verslag doet van de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Daarbij zorgt de bestuurder er voor dat de huidige en toekomstige huurder zichtbaar aandacht krijgen in het jaarverslag.

Het overzicht van de toewijzing van de woningen aan verschillende doelgroepen is ook een belangrijk instrument voor de RvC om het maatschappelijk presteren te toetsen. De commissarissen en de bestuurder besteden daarnaast ook met elkaar en met aandacht de behandeling van de klachten en het klachtenoverzicht. Soms ontvangt de RvC direct verzoeken of klachten, terwijl die eigenlijk bij de organisatie thuis horen. De RvC vindt dat elk indiener van een verzoek of klacht zich gehoord moet voelen, maar de RvC lost geen operationele vraagstukken op. Hoe de RvC hiermee reactief om moet gaan is één van de dilemma's waarover we nog moeten nadenken.

Het jaarverslag is één van de middelen om met aandacht te communiceren over de taken van de RvC voor Woongroen.

## 2.3 Bestuur en RvC van Woongroen zijn geschikt voor hun taak

- **Goede governance is mensenwerk**

Het bestuur is geschikt voor zijn taak, geeft richting aan de organisatie en stelt samen met de organisatie toekomstgerichte doelstellingen op, met oog voor het belang van de huurders en de continuïteit van de onderneming. De RvC is verantwoordelijk voor de werving en selectie van leden en voor de verdeling van taken, bijvoorbeeld in de ondersteunende commissies. Het spreekt voor zich dat er aandacht moet zijn voor de nodige kennis, deskundigheid en ervaring. Met elkaar moeten deze competenties complementair zijn. De volkshuisvestelijke wereld staat niet stil zodat Woongroen de profielschets (de huidige dateert van 2024) regelmatig op de hand wil nemen. Dit is met name nodig bij de werving van nieuwe leden. Volstaan de verschillende competenties in relatie tot de strategische agenda en de opgave van Woongroen? Met deze algemene profielschets kiest de RvC situationeel voor een profiel per vacature.

Bij Woongroen bestaan de competenties niet alleen uit 'harde' kennis en ervaring, maar ook uit 'zachte' persoonskenmerken. De RvC houdt toezicht dat er evenwichtige relaties zijn tussen de commissarissen, tussen de RvC en de bestuurder en tussen de bestuurder en het management/staf. Op deze manier streeft Woongroen er naar om met elkaar een goede balans te vinden tussen kracht en tegenkracht. Een voorbeeld van deze goede balans is dat de bestuurder in de MT vergadering besluit, gehoord hebbende alle argumenten.

Dit mensenwerk vraagt om een continue ontwikkeling. Vanuit de contacten van de commissarissen met alle belanghebbenden (intern en extern) worden doelen ontwikkeld voor de RvC en het bestuur. De RvC blijft permanent ontwikkelen in contact met de werkomgeving. Deze leerdoelen worden met elkaar afgestemd en permanent gemonitord. Het bestuur en raad leggen dit vast in het zogenaamde PE register (Permanente Educatie) en hierover rapporteren zij in het jaarverslag. De raad wil een extra inzet plegen om de opgedane leerervaringen proactief met elkaar te delen.



- **Reflectie en zelfevaluatie**

Woongroen combineert de jaarlijkse zelfevaluatie met elkaar met tussentijdse momenten van reflectie. Voorbeelden van dit soort proactieve momenten van reflectie zijn:

- Van elke individuele deelnemer aan de governance bij Woongroen (bestuur, commissarissen, controller, secretaris en managers) wordt verwacht dat hij/zij zich uitspreekt als iets niet goed voelt.
- Regelmatig stemmen de genoemde deelnemers met elkaar af wat hun taak en rol is bij het aanbrengen van informatie, bij het toezichthouden, het adviseren en dergelijke. Woongroen vindt dat de hele organisatie taakvolwassen is om de dialoog aan te gaan met elkaar.
- Bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC wordt diverse casuïstiek uit de organisatie met aandacht behandeld.
- In RvC vergaderingen komen regelmatig dilemma's aan de orde, zowel van individuele deelnemers als van het bestuur & management. Dit onderstreept dat we met elkaar een lerende houding aannemen en 'wendbaar' blijven.
- Deze toezichtvisie is samengesteld vanuit de individuele inbreng van de commissarissen en de bestuurder. Daarna zijn zij met elkaar én met het management/staf in dialoog gegaan, onder externe begeleiding, om te komen tot deze gedragen toezichtvisie.

- **Voorleven en voorkomen van de schijn van belangenverstrengeling**

Bestuur en raad zijn scherp op de risico's bij schijn van belangenverstrengeling, en dat moet blijven. De RvC en het bestuur zijn zich bewust van het voorbeeldgedrag richting de organisatie en de andere belanghebbenden. Hierbij denken we in termen van transparantie, respect, veilige werkomgeving en consistentie. De bestuurder heeft vertrouwen in de deskundigheid van de raad en in de meerwaarde van het met elkaar klankborden en afstemmen.

Het begrip 'integriteit' staat op elke vergaderagenda van de RvC, de commissies en het MT en wordt minstens één keer per jaar besproken op een lunchbijeenkomst met alle medewerkers. Hierbij komt vaak een casus aan de orde met als oogmerk dat iedereen bij Woongroen een 'lage drempel' ervaart om (zichzelf en de ander) aan te spreken op integer gedrag.

- **Het goede doen en de dingen goed doen**

Bestuur en raad zijn alert om individueel en als raad het juiste te doen. We handelen conform de missie van Woongroen met als doel: betaalbaar wonen voor mensen die dat nodig hebben in wijken waar mensen prettig kunnen wonen, voor de huurders van nu en van de toekomst.

Dat betekent dat we ook in ons toezicht en bestuur efficiënt met middelen om gaan, zoals in deze toezichtvisie beschreven bij de strategische plannen en bij het risicomanagement. Dat uit zich in allerlei vormen, zoals:

- door efficiënt en met aandacht te vergaderen met goede (en tijdige) voorbereiding en aanwezigheid;
- door de inzet van commissies, die tijdig en met goede verslagen, rapporteren aan de RvC;
- door het goed vastleggen van vergaderingen en besluitvorming;
- door het proactief gebruikmaken van de informatie en processen binnen Woongroen, als van extern;
- door de rol van de voorzitter met aandacht in te zetten en daarnaast, met elkaar, de synergie te zoeken van alle deelnemers aan het RvC overleg.

- **Remuneratie**

Remuneratie staat voor het beloningsbeleid voor bestuur en raad, maar de RvC, met de remuneratiecommissie, wil zich met aandacht richten op een permanente ontwikkeling van de bestuurder en de commissarissen. Hierbij gebruikt Woongroen onder andere de landelijke aanbevelingen van de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) en regelgeving, zoals de Wet Normering Topinkomens (WNT). De RvC committeert zich aan de adviesbedragen volgens de VTW-adviesregel.



## 2.4 Bestuur en RvC van Woongroen gaan in dialoog met belanghebbende partijen

- **Proactief betrekken**

Het proactief betrekken van de interne en externe belanghebbenden is volgens Woongroen 'de manier van werken' om de complexe volkshuisvestelijke vraagstukken goed aan te pakken. Er zijn zoveel verschillende belangen dat het niet volstaat om alleen rekening met elkaar te houden. Woongroen is overtuigd dat het beter is om de belanghebbenden deelgenoot te maken van de dilemma's bij de vaak lastige keuzes. Zo begrijpen we elkaar. Woongroen geeft hier - op een gedegen manier - invulling aan met bijeenkomsten voor belanghebbenden. De RvC is hierbij aanwezig om transparantie uit te stralen in de omgang van het bestuur met de RvC.

Verder informeert de bestuurder de RvC proactief over gesprekken en de omgang met de externe belanghebbenden, zoals met huurders(organisaties) en de Gemeenten.

- **Netwerk van Woongroen**

Los van de bijeenkomsten met externe belanghebbenden nemen commissarissen door het jaar ook deel aan overleg met de huurders(organisaties), soms zonder de aanwezigheid van de bestuurder. Deze aandacht creëert een sfeer van transparantie en onderling vertrouwen.

De RvC onderkent dat de netwerken van Woongroen steeds meer impact hebben op de prestaties van de corporatie. De RvC neemt niet proactief deel aan deze netwerken, aangezien dit specifiek de taak is van het bestuur en van medewerkers van Woongroen. De RvC houdt wel toezicht op het acteren van Woongroen in deze netwerken, enerzijds door de hierboven beschreven deelname aan bijeenkomsten en anderzijds door de informatie van de bestuurder in de RvC vergadering. In uitzonderlijke situaties vraagt de bestuurder om extra inzet of advies van de RvC in dit netwerk.

## 2.5 Bestuur en RvC van Woongroen beheersen de risico's verbonden met hun activiteiten

- **Maatschappelijk ondernemen**

Woongroen onderneemt met maatschappelijk vermogen. Elke euro die uitgegeven wordt is opgebracht door de huurders van Woongroen. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid mee ten aanzien van het doelmatig besteden van geld. Risicobeheersing is noodzakelijk om te borgen dat het maatschappelijk vermogen doelmatig ingezet wordt. Met (te) grote risico's groeit de kans dat er maatschappelijk geld weglekt of dat het voortbestaan van Woongroen in gevaar komt.

Het werk van Woongroen vraagt om veel kapitaal en dus ook relatief grote (financiële) risico's. Fouten bij nieuwbouwprojecten kunnen al snel leiden tot miljoenen euro's schade. Binnen Woongroen zijn we hiervan met elkaar bewust en hebben we proactieve stappen in de werkprocessen gebouwd om fouten en fraude te voorkomen. Daarnaast heerst binnen Woongroen een cultuur om elkaar transparant aan te spreken. Zo hebben we aandacht voor mogelijke misstanden, die men kan en durft te melden. Bijvoorbeeld met het proactief bespreken van integriteit in de RvC en in de organisatie (bij lunchbijeenkomsten).

- **Ondernemen en risicomanagement**

De primaire verantwoordelijkheid om de risico's te beheersen ligt bij het bestuur. De RvC houdt toezicht op deze risicobeheersing. Woongroen heeft een goede 'risicovolwassenheid' binnen de eigen organisatie. Onder verantwoordelijkheid van het bestuur identificeren we met elkaar proactief de interne en externe risico's. Deze risico's wegen we en dan volgt het besluit.

De RvC houdt proactief toezicht op het beschreven risicomanagement. Bij Woongroen zijn de medewerkers zich bewust van hun eigen verantwoordelijkheid en van de controlerende stappen van anderen in het beheersen van de risico's.



Woongroen heeft een professionele verhouding met risicomanagement, want risicoloos ondernemen (in het vastgoed) bestaat niet. Woongroen heeft grote volkshuisvestelijke ambities beschreven in de Strategie 2025-2035. Daarbij streeft Woongroen er naar om risico's zo klein mogelijk te maken. Bijvoorbeeld door risico's te verkleinen of over te dragen aan anderen. Er blijft vaak een restrisico over, dat in een aanvaardbare verhouding staat tot de (maatschappelijke) waarde van de investering. Met het oog op het grote maatschappelijke opgave van de woningnood zet Woongroen in op maximaal bouwen in de komende jaren.





### 3 Waar werken we nog aan?

Misschien is het kenmerk van een goede toezichtvisie dat het nooit af is. Het is altijd zaak om alert te blijven op ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de prestaties van Woongroen. Daarom heeft het bestuur en de RvC nog drie onderwerpen die zij met aandacht, met elkaar en proactief willen uitwerken. Hiervoor nemen zij de ruimte om 'er een nachtje over te slapen' en gedurende de komende 12 maanden de onderstaande drie dilemma's te agenderen.

De drie dilemma's zijn:

- a) De RvC wil aanspreekbaar zijn voor de medewerkers, de huurders en andere relevante belanghebbers. Daarbij vinden we met elkaar dat een ieder het gevoel moet krijgen 'gehoord te worden'. Dit is niet alleen belangrijk voor de belanghebbers, maar het geeft ook inzicht voor de commissarissen bij het toezichthouden op Woongroen. Het is echter ingewikkeld dat veel mensen denken dat de RvC de baas is van de bestuurder en dat zij hun vragen, wensen, klachten direct bij de top willen inbrengen. De taak van de RvC is het toezichthouden en dat is iets anders dan richting geven aan een oplossing of sturing geven aan de uitvoering door de bestuurder of de medewerkers.  
Dilemma: Hoe gaat elke commissaris, dan wel de hele RvC, om met meldingen, klachten, persoonlijke informatie, anonimiteit of 'in vertrouwen gedeeld' van belanghebbenden van Woongroen?
- b) In 2023 is uitgebreid binnen de sector gesproken over situaties waarbij commissarissen of bestuurders vastgoed bezitten en verhuren. Dat aspect van een mogelijke schijn van belangenverstrengeling is uitgewerkt in de governancecode 2025. Deze toezichtvisie onderschrijft de onwenselijkheid van bepaalde privé vastgoedconstructies, die dus op bestuur en RvC van Woongroen van toepassing zijn.  
Dilemma: Hoe gaat Woongroen om met een theoretische mogelijkheid dat een medewerker vastgoed in bezit heeft en dit vastgoed verhuurt. Is de governancecode hierbij ook 1-op-1 van toepassing of ligt dit anders?
- c) Er is vanwege de aard van het werk in de volkshuisvesting sprake van zorgvuldige risicoafweging en vele factoren van risicomanagement zijn van toepassing voor alle corporaties en dus niet specifiek voor (de toezichtvisie van) Woongroen. Daarentegen is de attitude van een bestuurder op de denkbeeldige lijn van risicomijdend tot risicozoekend wel een situationeel bepalende factor voor het risicomanagement.  
Dilemma: Wat is de huidige bedrijfscultuur bij Woongroen op het vlak van risico's, binnen het werk in de volkshuisvesting? En wat vinden het bestuur en de RvC de gewenste risicobereidheid, passend bij de huidige maatschappelijke-, milieutechnische- en (geo)politieke omstandigheden?

