

Notitie

Governancekader Lefier

Groningen, 25 november 2016
GL09/1.governancekader lefier

Vastgesteld door bestuurder d.d. 8 november 2016

A.J. de Boer

Goedgekeurd door RvC d.d. 25 november 2016

J. van der Moolen

Inhoud

1	Uitgangspunten corporate governance Lefier	3
1.1	Generiek kader en systeem-ankers van de corporate governance	3
1.2	Inhoudelijk kader voor de corporate governance van Lefier	5
1.3	Rollen en spelers	5
1.3.1	Object van governance: interne en externe oriëntatie	5
1.3.2	Verantwoording en toezicht versus inbedding en overleg	5
1.3.3	Besturen en (intern) toezicht houden	6
1.3.4	Invloed belanghouders op het beleid	6
1.3.5	Raad van Commissarissen en externe contacten, waaronder de pers	7
1.3.6	Raad van Commissarissen en interne contacten	7
1.3.7	Relatie met extern toezicht	8
1.3.8	Verantwoording	8
1.4	Impact van de Governancecode	8
2	Instrumenten en proces t.b.v. goede governance	10
2.1	Ondernemingsstrategie c.q. –plan en Kaderbrief	10
2.2	Documenten/instrumenten en het proces	11
2.3	Rapportagecyclus en transparantie	11
2.4	Partijen, sturingsproducten en zeggenschap in de governance van Lefier	11
2.5	Formalisering in statuten, reglementen, documenten	16
2.6	Impact van de governancedocumenten op de bedrijfsvoering	18
3	Papier en praktijk	20
3.1	Geduldig papier	20
3.2	Individuele verantwoordelijkheid	20

1 Uitgangspunten corporate governance Lefier

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance.

Wat verstaat Lefier onder corporate governance?

- De corporate governance van Lefier bestaat uit een reeks van regels en gedragingen op basis waarvan de stichting wordt bestuurd en gecontroleerd.
- De corporate governance bevat stimuli zodat bestuur, directeuren en raad van commissarissen doelstellingen nastreven die in het belang zijn van de stichting en zodat deze doelstellingen gerealiseerd worden binnen voor de stichting aanvaardbare risico's.

1.1 Generiek kader en systeem-ankers van de corporate governance

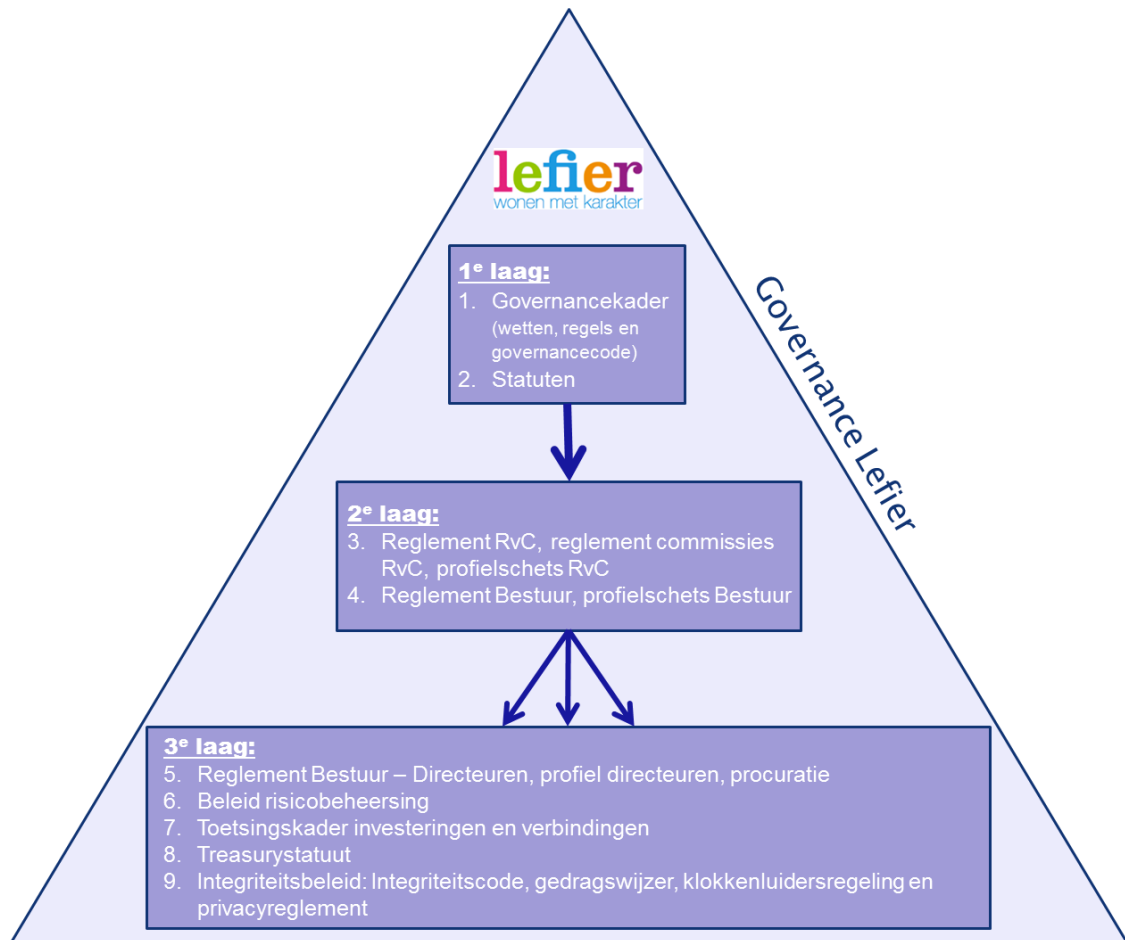
Stichting Lefier is een woningcorporatie; een toegelaten instelling in de zin van artikel 19 van de Woningwet. Met het zijn van toegelaten instelling is een reeks van specifieke regelgeving van toepassing die zijn werking heeft op (onder meer) de corporate governance (Woningwet, Btiv 2015, Wet Normering Topinkomens, CAO-Woondiensten, et cetera). De corporate governance van Lefier is voorts gestoeld op de governancecode die geldt voor woningcorporaties (thans die van 1 mei 2015) en op de uitgangspunten zoals die in deze notitie zijn vastgelegd.

De belangrijkste uitgangspunten van de corporate governance zoals vastgelegd in deze notitie liggen vast in het Burgerlijk Wetboek, de Woningwet en de Governancecode woningcorporaties. Binnen deze kaders zijn, voor zover nodig, nadere regels gesteld in de statuten en in het verlengde daarvan in het reglement bestuur, het reglement raad van commissarissen en het reglement commissies raad van commissarissen van Lefier. Lefier volgt de Governancecode Woningcorporaties 2015 om zo de optimale waarborg voor een goede verantwoording te bieden. In die code zijn veel regels van de corporate governance vastgelegd. De regels uit de governancecode zijn in de governancedocumenten van Lefier niet overgeschreven of geherinterpreteerd. Er wordt wel naar verwezen. Dit is gedaan om ieder misverstand te voorkomen. De governancecode wordt gevolgd, alleen aanvullingen op de governancecode zijn in reglementen nader omschreven.

Daarnaast zijn er afgeleide en/of onderliggende overige documenten die in de corporate governance van Lefier een rol spelen. Daar waar dat voorgeschreven in de governancecode en/of nader gewenst is kan het bestuur voor specifieke onderwerpen nadere uitgangspunten vastleggen.

Deze getrapte werkwijze kenmerkt de consistente invulling van de corporate governance bij Lefier en is grafisch voor te stellen als in onderstaande figuur.

Schema 1: Getrapte uitwerking van de corporate governance Lefier



Het is de ambitie van Lefier dat de governance op een hoge professionele standaard wordt ingevuld. Lefier bedoelt daarmee dat:

- de governance conform moderne eisen aan goede governance is vormgegeven
- dat het is vastgelegd en transparant gemaakt in handzame documenten
- het geïnternaliseerd is en leeft onder alle interne betrokkenen
- dat het terug te zien is in opvattingen, houding en gedrag van bestuur, directeuren, leden van de raad van commissarissen en medewerkers.

Sommige bedrijfsactiviteiten worden door separate juridische entiteiten verricht c.q. in separate juridische entiteiten ondergebracht. Dat komt voor in 100% deelnemingen, deelnemingen met een meerderheidsbelang en deelnemingen met een minderheidsbelang. Voor alle deelnemingen geldt dat de toegelaten instelling Stichting Lefier altijd als (uiteindelijke) deelnemende moeder optreedt. Hiermee strekt de corporate governance van Lefier zich ook uit over de deelnemingen van Lefier. De corporate governance van Lefier is daarbij onverkort van toepassing op alle 100%'s deelnemingen. Bij minder dan 100%'s deelnemingen is er sprake van een partnerschap met een (of meerdere) derde(n). Vanuit Lefier geldt ook bij de minder dan 100%'s deelnemingen de sterke voorkeur voor onverkorte toepassing van de governance-regels van Lefier.

1.2 Inhoudelijk kader voor de corporate governance van Lefier

Het inhoudelijke kader voor de corporate governance van Lefier wordt gevormd door de statutaire doelstelling, de doelgroep en gebiedskeuzen en het strategisch kader van Lefier.

Als toegelaten instelling is Lefier uitsluitend werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting zoals dat wordt omschreven in artikel 45 van de Woningwet.

Het werkgebied is afgebakend tot alle gemeenten in de provincies Drenthe en Groningen. Lefier is er in het bijzonder voor mensen met een bescheiden inkomen, dat is de primaire doelgroep.

Bediening van andere doelgroepen staat in het teken van de belangen van de primaire doelgroep.

Lefier realiseert haar statutaire doelstelling vanuit 4 leidende uitgangspunten:

1. Goed rentmeesterschap (financiële continuïteit van de stichting) en een courante vastgoedportefeuille, nu en in de verder gelegen toekomst
2. Betaalbaarheid van de woningportefeuille
3. Verbindingen (horizontaal en verticaal)
4. Zelfredzaamheid van huurders.

1.3 Rollen en spelers

1.3.1 Object van governance: interne en externe oriëntatie

Corporate governance kan zich richten op de interne organisatie en beheersing, en op de externe omgeving. Bij de interne organisatie en beheersing zijn zaken van belang als betrouwbaarheid van verslaggeving, checks and balances, naleving wet- en regelgeving, doelmatigheid en doeltreffendheid bedrijfsprocessen. Deze aspecten zijn de verantwoordelijkheid van het bestuur, waarop de raad van commissarissen toeziet. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de externe oriëntatie bij de governance. Het gaat daarbij meer om vraagstukken als transparantie, verantwoording afleggen, responsiviteit richting belanghouders en integriteit. Ook op deze aspecten ziet de raad van commissarissen (RvC) toe. De RvC legt daarbij ook eigenstandig verantwoording af.

1.3.2 Verantwoording en toezicht versus inbedding en overleg

Lefier kent als woningcorporatie één externe toezichthouder (de Autoriteit woningcorporaties, die ressorteert onder de minister voor Wonen en Rijksdienst (artikel 60 Woningwet). Lefier kent één interne toezichthouder (de raad van commissarissen).

Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen. Stichting Lefier legt verantwoording af aan de minister. De minister en de raad van commissarissen stellen op basis van deze verantwoording hun oordeel over de geleverde prestaties vast. De rol van deze beide organen wijkt daarmee wezenlijk af van die van belanghouders. De stichting Lefier legt ook verantwoording af aan het brede publiek.

Lefier stelt huurders(vertegenwoordiging) en gemeenten in staat om invloed uit te oefenen op het beleid. Met gemeenten worden – nadat Lefier daarover de huurdersvertegenwoordiging heeft gehoord - (wederzijdse) prestatieafspraken gemaakt.

Vanzelfsprekend geldt dat de huurdersorganisaties op grond van de vigerende wetgeving een formele positie heeft op een aantal onderwerpen heeft (met op gedefinieerde onderdelen recht op informatie, -inspraak en/of -advies).

Naast de genoemde relatie met de huurders(vertegenwoordiging) en de gemeenten werkt Lefier op diverse terreinen en op voet van gelijkwaardigheid of in een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie samen met maatschappelijk partners.

1.3.3 Besturen en (intern) toezicht houden

Het overkoepelende toetsingskader voor besturing en intern toezicht is de 'mate waarin Lefier - nu en in de verre toekomst - de statutaire maatschappelijke doelstelling (volkshuisvesting) realiseert'.

De corporate governance is vormgegeven conform het 'two tier model'. Er is een scheiding in de taken en daarmee de verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen. Het bestuur bestuurt de stichting. De raad van commissarissen houdt (op afstand maar betrokken) toezicht op het bestuur.

De raad van commissarissen is als orgaan collectief verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur. Leden van de raad van commissarissen zijn individueel verantwoordelijk (en aansprakelijk) voor de handelingen die de raad (heeft) verricht. De raad houdt onafhankelijk en professioneel toezicht op het bestuur. De raad van commissarissen laat zich bijstaan door de door hem ingestelde en bemenste commissies. Dit zijn in ieder geval:

- auditcommissie
- commissie bestuurszaken
- commissie maatschappelijk presteren.

Deze commissies ondersteunen de raad van commissarissen bij de uitoefening van zijn taak.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de stichting en de daaraan verbonden onderneming(en) en dus voor (de strategie die dient voor) het realiseren van de (maatschappelijke) doelstelling (volkshuisvesting).

De raad van commissarissen geeft zijn verantwoordelijkheid vorm in drie rollen:

1. toezichthouder: toezicht houden op het bestuur
2. werkgever: (namens de stichting) de werkgeversrol richting het bestuur vervullen
3. raadgever: het bestuur (op basis van expertise en het eigen netwerk) gevraagd en ongevraagd raad geven.

1.3.4 Invloed belanghouders op het beleid

Lefier is aangesloten bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en hanteert in haar bedrijfsvoering de richtlijnen en rekenparameters van het WSW.

Lefier staat in een open relatie tot haar klanten en haar lokale en regionale belanghouders. Lefier wil nadrukkelijk een responsieve organisatie zijn. Hiertoe worden op meerdere momenten en op meerdere niveaus contacten onderhouden en overleg gevoerd. In de beleids- en bedrijfsvoeringscyclus zijn er diverse momenten waarop er contact met de gemeenten, de huurdersorganisatie en andere belangrijke belanghouders (op het gebied van zorg, onderwijs, veiligheid) is. Dat gebeurt in ieder geval (1) rond het moment van de Kaderbrief (hierin wordt vooruit geblikt op het komende jaar) en (2) het jaarverslag (hierin wordt rekenschap afgelegd over het voorafgaande jaar).

Met de kerngemeenten waarin Lefier actief is worden periodiek (wederzijdse) prestatieafspraken gemaakt. Ook deze prestatieafspraken vormen een middel waarmee de

gemeenten – op basis van een (thans nog) gelijkwaardige positie - invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Lefier (en vice versa).

Lefier hecht waarde aan de invloed van belanghouders op het beleid. De invloed van belanghouders kent echter geen doorzettingsmacht. Het bestuur bestuurt de onderneming in het licht van de (statutaire) ondernemingsdoelstellingen. Het bestuur houdt daarbij rekening met de relevante context waarin de onderneming opereert en met dat wat er in de omgeving leeft.

1.3.5 Raad van Commissarissen en externe contacten, waaronder de pers

De meeste leden van de raad van commissarissen zijn verbonden met het werkgebied en hebben als zodanig diverse contacten in het werkgebied van Lefier. De commissarissen kunnen ook, uit hoofde van diverse maatschappelijke functies die zij vervullen, functionele contacten onderhouden met belanghouders van Lefier. Maatschappelijke worteling in de regio en het hebben van een relevant netwerk is onderdeel van het profiel van de leden van de RvC. Van de leden RvC wordt verwacht dat zij hun netwerk benutten, waar dat in het belang is van de corporatie. Zij dragen het beleid van Lefier uit. De leden van de RvC zijn goed geïnformeerd. Hier zit een spanningsveld waar de leden van de RvC verantwoord mee om gaan. De leden van de raad van commissarissen laten zich niet zonder voorafgaande afstemming met het bestuur uit over beleidskeuzen of over de bedrijfsvoering van Lefier voor zover deze niet uit openbare bronnen zijn te destilleren.

(Een delegatie van) de raad van commissarissen heeft ten minste één maal per jaar een gesprek met een belangrijke belanghouder van Lefier: de huurdersorganisaties.

Het bestuur is voor de pers het eerste aanspreekpunt bij vragen of opmerkingen over Lefier.

Wanneer dat aan de orde is, bijvoorbeeld wanneer het onderwerpen betreft waar de raad van commissarissen exclusief verantwoordelijk voor is (zoals beloning bestuur of andere werkgeversaangelegenheden betreffende het bestuur), treedt de voorzitter van de raad van commissarissen, na overleg met het bestuur en namens de raad van commissarissen, richting de pers op.

1.3.6 Raad van Commissarissen en interne contacten

Voor de contacten tussen (leden van de) raad van commissarissen en medewerkers van Lefier zijn nadere kaders afgesproken.

De leden van de raad van commissarissen ontmoeten bij diverse gelegenheden medewerkers van Lefier. De leden van de raad van commissarissen gaan daarbij prudent om met de informatie die zij uit de raad van commissarissen hebben vernomen.

De leden van de raad van commissarissen zijn in algemene zin terughoudend met het actief nemen van initiatief tot contacten met medewerkers van Lefier. Alle commissarissen onderhouden contacten met de bestuurssecretaris. De concerncontroller heeft onder benoemde omstandigheden een rechtstreekse rapportagelijijn naar de raad van commissarissen. De controller en de directeur die de financiën in zijn portefeuille heeft, hebben contact met de auditcommissie van de raad van commissarissen. De relatie tussen de raad van commissarissen en de ondernemingsraad is in het reglement RvC gedefinieerd.

Indien medewerkers (al dan niet anders dan bij de eerder genoemde gelegenheden) actief contact leggen of hebben gelegd met (leden van) de RvC dan wordt dat (daar waar dat kan vooraf) gemeld aan de voorzitter van de RvC en aan het bestuur. De voorzitter van de RvC en het bestuur bespreken hoe daar in die situatie mee om gegaan wordt.

De voorzitter van de RvC en het bestuur kunnen – na onderling overleg hierover - besluiten om een (of meer) medewerker(s) in contact te brengen met (leden van) de RvC . Indien leden van de RvC behoefte hebben aan contact met een (of meer) medewerker(s) dan bespreken zij dat met de voorzitter van de RvC.

1.3.7 Relatie met extern toezicht

Woningcorporaties staan op grond van de (vigerende) wetgeving onder toezicht van de Autoriteit Woningcorporaties. De Autoriteit richt zijn toezicht op de vraag of de woningcorporatie werkt in het belang van de volkshuisvesting. De RvC richt zich primair op het belang van de continuïteit van de organisatie en op de vraag of het maatschappelijke belang wordt gediend in de lokale respectievelijk regionale context. In de toetsing door de minister wordt het financieel toezicht separaat uitgevoerd naast dat van rechtmatigheid en volkshuisvestelijk toezicht.

1.3.8 Verantwoording

De governance van Lefier bestaat naast het interne- en externe toezicht ook uit verantwoording, zoals visitatie, benchmarking (KWH etc.) en de governancecode die van toepassing is op woningcorporaties. Middels deze vormen van verantwoording worden de prestaties van Lefier transparant, in een perspectief geplaatst en (enigszins) geobjectiveerd.

Het bestuur besluit over benchmarking en over het onderschrijven van codes. Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en raad van commissarissen. De rapportages van visitaties en benchmarks worden door het bestuur ter bespreking geagendeerd in de raad van commissarissen. Bestuur en raad van commissarissen formuleren op basis van deze rapportages hun standpunt.

1.4 Impact van de Governancecode

Lefier volgt de Governancecode Woningcorporaties 2015. In die code zijn veel regels van de corporate governance vastgelegd. De hoofdlijn daarvan is hieronder samengevat:

T.a.v. het bestuur

1. Het bestuur is belast met het besturen van de corporatie en legt diverse besluiten vooraf ter goedkeuring aan de RvC voor
2. De corporatie heeft een op de bedrijfsvoering toegesneden systeem voor controle en risicobeheersing. Van dat systeem maken ten minste deel uit: risicoanalyses, integriteitscode, kwaliteitsevaluatie en visitatie, investeringsstatuut, verbindingenstatuut
3. Voor de honorering van het bestuur wordt de vigerende wet- en regelgeving gehanteerd
4. Het bestuur vermijdt elke schijn van belangenverstremgeling

T.a.v. de RvC

5. De taakverdeling en werkwijze van de RvC ligt vast in een reglement, de governancecode schets het minimum aantal onderwerpen waar de taak van de RvC zich op richt
6. Het verslag van de RvC maakt deel uit van de jaarstukken van de corporatie

7. De RvC evalueert continu en 1 x per jaar expliciet haar eigen functioneren, het functioneren van haar individuele leden en het functioneren van het bestuur. Het oordeel van het bestuur wordt betrokken bij (al) deze evaluaties. Onvolwaardig functioneren wordt terstond in de RvC besproken
8. Leden van de RvC zijn onafhankelijk in brede zin, zij zijn deskundig en zij ontwikkelen hun deskundigheid
9. Maximale (her)benoemingstermijnen zijn in de Woningwet gedefinieerd
10. De rol van de voorzitter is nader geduid
11. De commissies van de RvC zijn nader geduid, met name de auditcommissie, de commissie bestuurszaken en de commissie maatschappelijk presteren
12. Voor de bezoldiging van commissarissen wordt de vigerende wet- en regelgeving gehanteerd

T.a.v. overig

1. Er zijn richtlijnen voor de rol van de accountant
2. Er zijn richtlijnen voor de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding.

2 Instrumenten en proces t.b.v. goede governance

Voor het goed laten functioneren van de corporate governance worden er onder meer verschillende 'instrumenten' gehanteerd en worden er jaarlijks verschillende (communicatie)processen doorlopen. Die instrumenten en processen worden ingezet voor:

- professionele besturing van Lefier
- professioneel intern toezicht
- transparantie en rekenschap
- responsiviteit
- effectief extern toezicht.

Het is de ambitie van Lefier dat de kwaliteit van de bedrijfsvoeringsinstrumenten en de (communicatie)processen die ingezet worden in de corporate governance effectief zijn en een hoge professionele standaard kennen.

2.1 Ondernemingsstrategie c.q. –plan en Kaderbrief

In de overkoepelende ondernemingsstrategie c.q. het ondernemingsplan zijn de missie en doelstellingen van de onderneming - rekening houdend met de dominante omgevingsfactoren, trends en de eigen sterkten en zwakten - vertaald in de hoofdactiviteiten van de onderneming (beheer en verhuur van woningen, waardeontwikkeling, vastgoed en wijkontwikkeling). De ondernemingsstrategie is de verantwoordelijkheid van het bestuur en wordt ten minste eens in de circa vier jaar integraal bezien. De visie van huurders en belanghouders worden door het bestuur bij die bezinning betrokken. De ondernemingsstrategie c.q. het ondernemingsplan wordt door het bestuur vastgesteld, de ondernemingsraad adviseert, het bestuursbesluit wordt door de raad van commissarissen goedgekeurd alvorens het plan in werking treedt. Jaarlijks wordt in het voorjaar een actualisatie opgesteld ('De Kaderbrief'). De Kaderbrief schetst de generieke strategische uitgangpunten en ambities voor de te maken werkplannen per bedrijfsonderdeel (zie ook de bedrijfsvoerings-jaarcyclus). De Kaderbrief wordt met de raad van commissarissen en met de ondernemingsraad besproken. Dit gebeurt bij voorbeeld tijdens een jaarlijkse strategiebijeenkomst van bestuur en RvC.

Van de overkoepelende ondernemingsstrategie worden keuzes afgeleid ten aanzien van: klant en markt, waarde-/portefeuillesturing, financiële strategie en ontwikkelopgaven. Hiermee is enerzijds functiescheiding aangebracht en anderzijds de evenwichtigheid van een integrale diensten, waarde en portefeuillestrategie geborgd. Alle (des-)investerings-beslissingen worden op deze wijze per definitie integraal afgewogen.

De invloed van de buitenwereld op de strategische keuzen van Lefier vindt, naast de wettelijke invloedsmogelijkheden, zijn weg via het omgevingsbewustzijn van bestuur en raad van commissarissen. Uit de strategie van de onderneming worden de bedrijfsplannen en de beleidswijzigingen afgeleid. Deze zijn van invloed op de maatschappelijk prestaties van de onderneming.

Op diverse momenten heeft de organisatie hierover contacten met zijn stakeholders

2.2 Documenten/instrumenten en het proces

De programmering van en sturing op de jaaractiviteiten en jaarresultaten vindt plaats in de bedrijfsvoerings-jaarcyclus. In de bedrijfsvoeringscyclus spelen - op concernniveau - de volgende besluitvormingsproducten een rol. Deze besluitvormingsproducten verschijnen eens per jaar:

- Het meerjarenbeleid/strategisch kader
- De Kaderbrief
- Werkplan per bedrijfsonderdeel
- Geconsolideerd jaarplan met geconsolideerde ondernemingsbegroting
- Meerjareninvesteringsprogramma en meerjarenbegroting
- Financieel Meerjarenplan.

Het 'Ondernemingsplan' dat ten minste eens in de circa vier jaar wordt opgesteld geldt als langetermijnkader voor de genoemde jaarlijkse sturingsproducten.

2.3 Rapportagecyclus en transparantie

De sturing op de bedrijfsvoering vindt onder meer plaats op basis van rapportages. Daarnaast wordt er met behulp van rapportages in het kader van de voorgestane transparantie extern rekenschap afgelegd.

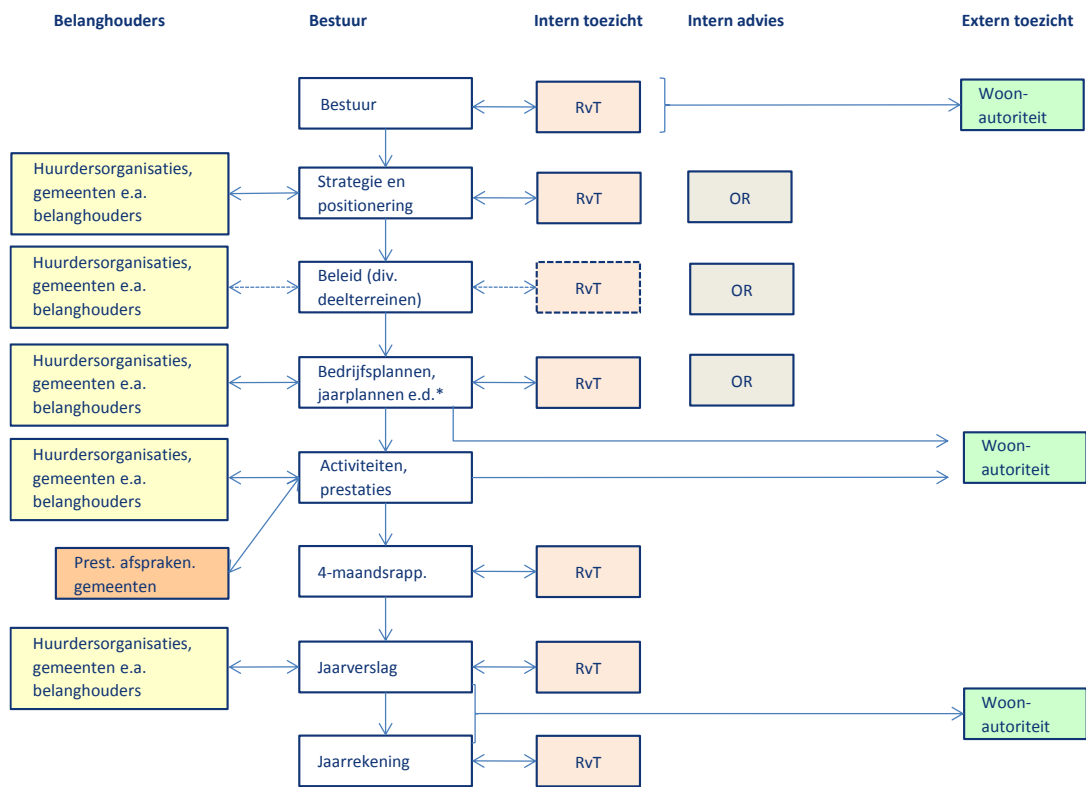
In de rapportagecyclus worden de volgende informatieproducten onderscheiden:

1. de tertiaalrapportage (3 x per jaar)
2. de jaarrekening (1 x per jaar)
3. het jaarverslag, met inbegrip van het volkshuisvestingsverslag (1 x per jaar).

2.4 Partijen, sturingsproducten en zeggenschap in de governance van Lefier

De hier beschreven context van de Corporate Governance van Lefier is samen te vatten als in het onderstaande schema. Het is een samenvatting van de spelers, rollen en bedrijfsvoeringsinstrumenten in de Corporate Governance van Lefier.

Schema 2: Responsiviteit ingebed in de bedrijfsvoering



De stippellijnen in het schema bij het blok 'Beleid' duiden dat niet alle beleidsaangelegenheden worden besproken, maar een selectie van relevant beleid.

De genoemde partijen verhouden zich in bepaalde zeggenschap tot elkaar.

In het onderstaande schema zijn die zeggenschapsverhoudingen weergegeven. De genoemde onderwerpen zijn niet als limitatieve lijst bedoeld. Er wordt van uit gegaan dat bij onderwerpen die niet in het schema staan door alle betrokkenen naar de geest van het schema wordt gehandeld.

Rolverdeling Onderwerp (niet limitatief)		Bestuur	RvC	Huurders- organisatie	OR	Rol Audit & Control
Beleid en strategie						
1	Strategisch Plan	Op- vaststellen	Goedkeuren	Adviseren	Adviseren	Advies
2	Randvoorwaarden achter de strategie	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
3	Kaderbrief	Op- vaststellen	Goedkeuren	Adviseren	Adviseren	Advies
4	Volkshuisvestelijk maatschappelijk Kader	Vaststellen	Informeren	Adviseren	Informeren	Advies
5	Financieel meerjarenkader	Vaststellen	Informeren	N.v.t.	Informeren	Advies
6	Treasurystatuut en - beleidsplan	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Oordeel
7	Integriteitsbeleid: Klokkenluidersregeling en Gedragswijzer	Op- vaststellen	Goedkeuren	Informeren	Goedkeuren	Oordeel
8	(Beleid) Juridische verbindingen	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Informeren	Advies
9	Beleid risicobeheersing	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Informeren	Advies
10	Onderhoudsbeleid	Vaststellen	N.v.t.	Adviseren	Informeren	Oordeel
11	Huurbeleid (meerjarig), passend binnen Kaderbrief	Vaststellen	Informeren	Adviseren	Informeren	Oordeel
12	Jaarlijkse huurverhoging	Vaststellen	N.v.t.	Adviseren	N.v.t,	Oordeel
13	Beleid servicekosten	Vaststellen	N.v.t.	Instemmen	N.v.t.	Oordeel
Planning en control						
14	Begroting en jaarplan t.i. (operationele doelen)	Vaststellen	Goedkeuren	Adviseren	Informeren	Advies
15	Uitgaven binnen (deel)begroting	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	Advies
16	T-rapportages	Vaststellen	Informeren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
17	V&W-rek., balans (jaarrekening)	Opstellen	Vaststellen	Informeren	Informeren	Advies
18	Auditplan	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Informeren	Advies
19	Controleopdracht accountant	Opstellen	Vaststellen	N.v.t.	N.v.t.	Advies
20	Jaar- /volkshuisvestingsverslag	Vaststellen	Goedkeuren	Informeren	Informeren	Advies

Bestuur en organisatie						
21	Decharge bestuur	N.v.t.	Vaststellen	N.v.t.	N.v.t.	Advies
22	Topstructuur (onder het bestuur)	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Adviseren	Advies
23	Benoem/schors/ontslaan 1 ^e lijn directeuren	Op- vaststellen	Informereren	N.v.t.	Informereren	Advies
24	Benoem/schors/ontslaan individuele mdw.	Vaststellen	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
25	Wijzigingen groot aantal medewerkers	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Adviseren	Advies
26	Substantiële organisatiewijziging	Vaststellen	Informereren	N.v.t.	Adviseren	Advies
27	Vergoeding RvC	Adviseren	Op - vaststellen	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
28	Arbeidsvoorwaarden bestuur	Instemmen	Op- vaststellen	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
19	Secundair arbeidsvoorwaardenpakket mdw.	Op- vaststellen	Informereren	N.v.t.	Instemmen	N.v.t.
30	Voordracht (2 of 3) leden RvC	Adviseren	Goedkeuren	Vaststellen	N.v.t.	N.v.t.
31	Benoemen lid RvC	Adviseren	Op- vaststel.	Informereren	Adviseren	N.v.t.
32	Schorsen/ontslaan lid RvC	Adviseren	Op- vaststel.	Informereren	Informereren	N.v.t.
33	Benoem/schors/ontslaan bestuurder	Adviseren	Vaststellen	Informereren	Adviseren	Advies
34	Fusie	Op- vaststellen	Goedkeuren	Instemmen	Adviseren	Advies
35	Ontbinding (en/of omzetting) faillissement	Op- vaststellen	Goedkeuren	Adviseren	Adviseren	Advies
Corporate governance						
36	Uitgangspunten Corporate Governance	Op- vaststellen	Goedkeuren	Informereren	Informereren	Oordeel
37	Statutenwijzigingen	Op- vaststellen	Goedkeuren	Informereren	Informereren	Advies
38	Reglement Bestuur	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Informereren	Advies
39	Reglement Bestuur - Directeuren	Op- vaststellen	Informereren	N.v.t.	Informereren	Advies
40	Inrichting governance (afhankelijk van het onderwerp)	Op- vaststellen Adviseren	Goedkeuren Vaststellen	N.v.t.	Informereren	Oordeel
41	Reglement RvC	Adviseren	Op- vaststel.	N.v.t.	N.v.t.	Advies
42	Opdracht en uitvoering visitatie	Op- vaststellen	Goedkeuren	Informereren	Informereren	Advies

43	Financieel reglement	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
44	Investeringsstatuut	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Oordeel
45	Verbindingsstatuut	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Oordeel
Investeringsbeslissingen						
46	Investeringsbesluit binnen toetsingskader	Op- vaststellen	Informereren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
47	Investeringsbesluit buiten toetsingskader	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
48	Aangaan en governance verbindingen	Op- vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	Adviseren	Advies
49	Investeringsbeslissing (Ontwikkelbesluit) \geq 3 milj.	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
50	Aankoop of verkoop \geq 10 miljoen	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Advies
51	Besluit met impact t.o.v. jaarbegroting: Onderhoudskosten + of – $>$ 20% Bedrijfskosten + of – $>$ 10% Huurinkomsten + of – $>$ 5%	Vaststellen	Goedkeuren	N.v.t.	N.v.t.	Advies

De zeggenschapsverhoudingen zijn mede vastgelegd in statuten en/of reglementen en/of overeenkomsten. Tevens is vastgesteld op welke wijze de controlfunctie ingevuld wordt¹.

¹ De rol van audit & control wordt in de volgende vorm ingevuld:

Product	Typering	Zichtbaar via (en/of)
Advies	Vooraf aan besluitvorming Advies mee te nemen in besluitvorming Gevraagd en ongevraagd	Notulering Directeurenoverleg Notulering Treasurycommissie Notulering Fiscale commissie Notulering RvC e/o commissies Expliciete notitie e/o mail
Oordeel	Achteraf Via risicomanagementsysteem en/of via audit/review/opdracht Veelal onderdeel bredere (proces)audit Voorzien van advies Monitoring opvolging	Tertiaalrapportage Expliciet per opdracht Actieregister

*Toelichting op de regels 14 t/m 16 en 52 in het schema
Financiële verantwoordelijkheid bestuur en raad van toezicht en de spanning tussen
handelingsruimte en toezicht*

Het bestuur is verantwoordelijk voor de financiële gezondheid van het bedrijf (op de kortere en vooral ook op de langere termijn). De raad van commissarissen ziet er op toe dat het bestuur die verantwoordelijkheid naar behoren invult.

Het bestuur neemt beslissingen en doet uitgaven in de dagelijkse exploitatie mede op basis van een jaarbegroting die (vooraf) door de raad van toezicht is goedgekeurd (zie 15 en 15).

In de rapportagecyclus wordt verantwoording afgelegd over de actuele gang van zaken in de dagelijkse exploitatie (zie 16).

Diverse omstandigheden leiden er bij corporaties toe dat de dagelijkse werkelijkheid af kan wijken van de in de begroting geprognosticeerde verwachtingen. Het bestuur heeft handelingsruimte nodig om de bestuursverantwoordelijkheid adequaat in te vullen. Tegelijkertijd wil het bestuur te allen tijde de rvt in staat stellen zijn toezichtrol te vervullen. Om met dit spanningsveld om te gaan zijn nadere marges vastgesteld (zie 51). Het gaat dan om marges bij de volgende uitgaven en inkomsten:

- Onderhoudskosten, passend binnen de meerjarenbegroting met een maximale jaarlijkse afwijking van 20%
- Bedrijfskosten, passend binnen de meerjarenbegroting met een maximale jaarlijkse afwijking van 10%, wetend dat ingrijpende wijzigingen van formatie en arbeidsvoorwaarden voorafgaande toestemming van RvC vereisen
- Huurinkomsten, passend binnen de meerjarenbegroting met een maximale jaarlijkse afwijking van 5%.

Zolang kostenoverschrijdingen en -onderschrijdingen binnen bovenstaande marges blijven, wordt verantwoording afgelegd in de tertiaalverslagen. Voor grotere afwijkingen wordt door het bestuur vooraf goedkeuring gevraagd aan de RvC.

Rv.

Voor beslissingen met een hoge financiële impact is het toezicht op de besluiten van het bestuur adequaat geregeld. Gedoeld wordt op besluiten die binnen het regime van het vastgestelde en goedgekeurde reglement financieel beheer .

De combinatie van de afspraken zoals vastgelegd in de regels 14 t/m 16 en 52 geven het bestuur de benodigde handelingsruimte om te besturen en borgen tegelijkertijd de mogelijkheden voor adequaat toezicht.

2.5 Formalisering in statuten, reglementen, documenten

Verschillende onderdelen van de corporate governance kunnen in meer en mindere mate worden verankerd en geformaliseerd. Lefier volgt de governancecode.

Lefier kiest er bij de formalisering voor om vooral een appel te doen op de individuele verantwoordelijkheid en professionaliteit. Daar waar dat kan is bij de formalisering daarom (artikelsgewijs) verwezen naar de code en is voorts gewerkt met een open norm in plaats van een gedetailleerde aanvullende gedragsvoorschriften.

Het onderstaande schema geeft weer in welke documenten de governance van Lefier is vastgelegd en welke van die documenten openbaar zijn (via de website). Los van tussentijdse actualiseringen heeft Lefier de ambitie de documenten elke vier jaar te herzien.

Schema 4: Mate van verankering en formalisering van de corporate governance van Lefier

#	Governance documenten Lefier	Openbaar	Gedateerd
1	Governancevisie Lefier, waar onder begrepen de governancecode	X	Vastgesteld op 15 maart 2016
2	Statuten	X	Vastgesteld op 30 augustus 2016
3	Reglement RvC, -commissies, profielschets RvC	X	Idem 1
4	Reglement Bestuur, profielschets Bestuur	X	Idem 1
5	Reglement Bestuur-Directeuren, profielschets directeuren		Idem 1
6	Beleid Risicobeheersing	X	Als onderdeel reglement financieel beheer vastgesteld op 17 augustus 2016
7	Toetsingskader investeringen en verbindingen		Idem 6
8	Treasurystatuut		Idem 6
9	Integriteitsbeleid: integriteitscode, klokkenluidersregeling, privacyreglement	X	Klokkenluidersbeleid vastgesteld op 13 juli 2016

2.6 Impact van de governance documenten op de bedrijfsvoering

Ten behoeve van de handzaamheid is in beeld gebracht bij welke besluiten welke governance documenten van invloed zijn. Hierbij is onderscheid gemaakt in (P) 'procedureel van invloed' en (I) 'inhoudelijk van invloed'. Een 'X' betekent dat het om hetzelfde document gaat. Als er niets staat dan gaat er geen invloed van een governance document op een dergelijk besluit uit.

Schema 5: Impactschema governance

Richtlijn in document ->		Governancekader & - Code	Statuten	Reglement RvC en commissies	Reglement Bestuur	Regl. bestuur - directeuren	Beleid Risicobeheersing	Toetsingskader invest. & verbindingen	Treasurystatuut	Integriteitsbeleid
Onderwerp										
1	Strategisch Plan		P/I	P	P	P	P	P	P	
2	Randvoorwaarden achter de strategie		P/I	P	P	P	P	P	P	
3	Kaderbrief	P/I	P/I	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
4	Volkshuisvestelijk maatschappelijk Kader		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
5	Ontwikkelingsstrategie		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
6	Waarde- en rendementsstrategie		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
7	Portefeuillestrategie en MIP		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
8	Financiële Meerjaren Planning		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
9	Financiële strategie		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
10	Treasurystatuut en -beleidsplan		P	P	P	P	P/I	P/I	X	I
11	Integriteitsbeleid	I		P	P	P	P/I	P/I	P/I	X
12	(Beleid) Juridische verbindingen		P	P	P	P	P/I	X	P/I	I
13	Beleid risicobeheersing			P	P	P	X	P/I	P/I	I
14	Huur- en Onderhoudsbeleid				P	P				
15	Servicekosten				P	P				
16	Jaarplan en begroting t.i.		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
17	Uitgaven binnen (deel)begroting					P	P/I	P/I	P/I	I
18	Uitgaven boven deelbegr./binnen begr t.i.				P	P	P/I	P/I	P/I	I
19	Uitgaven boven begroting t.i.			P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
20	Maand- en viermaandsrapportage			P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
21	V&W-rek., balans (jaarrekening)		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
22	Controleopdracht accountant	P/I	P/I	P	P		P/I	I	I	I
23	Jaar-/volkshuisvestingsverslag		P	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
24	Decharge bestuur	P/I	P/I	P	P					I
25	Benoem/schors/ontslaan MT-leden				P	P				I
26	Benoem/schors/ontslaan individuele mdw					P				I
27	Wijzigingen groot aantal mdw.		P	P	P	P				

Richtlijn in document ->		Governancekader & - Code	Statuten	Reglement RvC en commissies	Reglement Bestuur	Regl. bestuur - directeuren	Beleid Risicobeheersing	Toetsingskader invest. & verbindingen	Treasurystatuut	Integriteitsbeleid
Onderwerp										
28	Uitgangspunten Corporate Governance	P/I	P/I	P	P	P				I
29	Statutenwijzigingen	P/I	X	P	P					
30	Reglement Bestuur	P/I	P/I	P/I	X					I
31	Reglement Bestuur - Directeuren	P/I	P/I	P	P/I	X				I
32	Inrichting governance	P/I	P/I	P/I	P/I	P/I				I
33	Reglement RvC	P/I	P/I	X						I
34	Opdracht en uitvoering visitatie	P/I	P/I	P	P	P				
35	Toetskader investeringen-verbindingen	P	P	P	P	P	P/I	X		I
36	Aangaan en governance verbindingen	P	P	P	P	P	P/I	X		I
37	Vergoeding RvC	P/I	P/I	P/I						I
38	Arbeidsvoorwaarden bestuur	P/I	P/I	P/I						I
39	Arbeidsvoorwaardenpakket medewerkers				P	P				
40	Voordracht (1 of 2) leden RvC	P/I	P/I	P						
41	Benoemen lid RvC	P/I	P/I	P						
42	Schorsen/ontslaan lid RvC	P/I	P/I	P						I
43	Benoem/schors/ontslaan bestuur	P/I	P/I	P						I
44	Fusie		P/I	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
45	Ontbinding, faillissement		P/I	P	P	P	P/I	P/I	P/I	I
46										

3 Papier en praktijk

3.1 Geduldig papier

De kwaliteit van de corporate governance is afhankelijk van:

1. Duidelijke afspraken over wat er van welk orgaan wordt verwacht (rol en taak)
2. Een goed functionerend systeem van ondersteunend instrumentarium
3. Persoonlijke invulling, professionaliteit en gedrag.

De punten 1 en 2 zijn in de voorgaande twee hoofdstukken geschetst en nader verankerd in statuten, reglementen en/of overeenkomsten. Als er goede afspraken zijn gemaakt dan hangt het succes verder af van de verdere persoonlijke rol- en taakinvinging.

3.2 Individuele verantwoordelijkheid

Van iedereen die in de corporate governance van Lefier een rol heeft wordt verwacht dat hij/zij in dezen verantwoordelijkheid neemt.

Bij onvolwaardig functioneren dienen de verhoudingen zo te zijn dat dat vroegtijdig en effectief bespreekbaar is. Ook dat hangt af van de persoonlijke invulling. Het is uiteindelijk vooral mensenwerk.

De nieuwe Woningwet is voor Lefier aanleiding om de governance opnieuw onder de aandacht van alle medewerkers te brengen, in de bredere context waar de organisatie zich in bevindt. Governance is van iedereen en raakt direct aan het 'waarom' van het werk.