



Visie op besturen en toezicht houden

Opgesteld n.a.v. RvC-bijeenkomst d.d. 18 mei 2021

B.2021-41 / RvC.2021-22

27 augustus 2021

Gewijzigd op 8 september 2026 n.a.v. nieuw Koersplan en overige actualiteiten

B.2026-40 / RvC.2026-12

8 september 2026

Inhoud

1. Inleiding	2
2. DNA Zeeuwlân	2
3. Visie op besturen.....	3
4. Visie op toezicht houden	4
Tot slot.....	5
Bijlage: toezicht- en toetsingskader	6

1. Inleiding

Voorliggend document beschrijft de visie van woningcorporatie Zeeuwsland op besturen en toezicht houden. Het bevat de missie van Zeeuwsland, de wijze waarop het bestuur zich dagelijks inzet voor het verwezenlijken van deze missie en de rolopvatting van de Raad van Commissarissen (hierna: “RvC”) als intern toezichthouder.

Zeeuwsland is een maatschappelijke onderneming, een private onderneming die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoert. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Bestuur en RvC zijn zich daarvan bewust. Voorliggende visie is niet vrijblijvend. Bestuur en RvC zijn hierop aanspreekbaar.

Voorliggende visie bestaat uit drie delen. Achtereenvolgens zijn dit de;

- De missie en visie van Zeeuwsland;
- De visie op besturen;
- De visie op toezicht houden.

In de bijlage is verder een overzicht van het toezicht- en toetsingskader opgenomen. Het bevat een overzicht van de externe kaders (wet- en regelgeving, richtlijnen, codes), de interne spelregels van Zeeuwsland zelf (statuten, reglementen), alsmede de besturingskaders en beheersinstrumenten.

Alvorens in te gaan op de visie van Zeeuwsland zelf, benadrukken RvC en bestuur dat zij de Governancecode Woningcorporaties 2025 integraal onderschrijven en daarnaar handelen. De Governancecode geldt als kader voor normen en waarden rond goed bestuur en toezicht, waaronder integriteit, transparantie, competenties, voorbeeldgedrag, maatschappelijke verbondenheid en risicobeheersing.

De context, de wijze waarop de samenleving naar de sector en naar Zeeuwsland kijkt zijn aan verandering onderhevig. Derhalve is de visie een dynamisch document dat, wanneer nodig, wordt geactualiseerd.

2. DNA Zeeuwsland

De missie van Zeeuwsland luidt: “Zeeuwsland biedt huurders en woningzoekenden op Schouwen-Duiveland en Walcheren betaalbare, energiezuinige woningen en een betrokken dienstverlening. We werken samen met bewoners en regionale partners en dragen bij aan plezierig wonen in leefbare dorpen en buurten.”. Daarmee zet Zeeuwsland de huurders op één.

Deze missie is vertaald in de volgende speerpunten:

- Sneller en meer bouwen
- Samenredzaam wonen
- Betrokken dienstverlening in sterke dorpen en buurten

We werken met drie kernwaarden:

- Betrokken
- Daadkrachtig
- Positief

Zeeuwsland opereert in een geografisch groot gebied. Daarnaast is het een bijzonder werkgebied qua demografie en woningmarkt. Denk daarbij aan trek naar de stad, omslag van krimp naar groei in het landelijk gebied en een bijzondere mix van dorpen en bewoners. De diversiteit in de dorpen neemt toe. Het aantal mensen dat extra aandacht en zorg behoeft, groeit. Ook de sociale problematiek, zoals eenzaamheid bij senioren, vormt een opgave. Juist die kenmerken vragen om een extra betrokken corporatie met een sociaal hart, die maatwerk levert.

De maatschappelijke opgaven zijn omvangrijk en divers, ook voor Zeeuwsland. En die opgaven hangen met elkaar samen. Van nature willen we ‘overal’ een bijdrage aan leveren. Moeten er echter keuzes gemaakt worden, om op de lange termijn ook maatschappelijke meerwaarde te blijven bieden? Dan hanteert Zeeuwsland deze volgorde van belang:

- Betaalbaarheid staat voorop; behoud van betaalbare woonlasten in energiezuinige woningen.
- Beschikbaarheid met stip op twee; ten eerste met meer sociale huurwoningen, indien nodig en mogelijk ook met middenhuurwoningen.

- Vergroten van de passendheid en flexibiliteit in (het gebruik van) de woningvoorraad; door focus op doorstroming, zorggeschikte woonclusters en soms niet-traditionele huisvestingvormen.
- Bijdragen aan de leefbaarheid in de dorpen en steden; in samenwerking en als goed vastgoedbeheerder van gemeenschappelijke voorzieningen.
- Behoud van kwaliteit, binnen het al bereikte niveau van dienstverlening en met beheerste stappen op het bredere gebied van duurzaamheid en klimaatadaptatie, vooral bij het vernieuwen en uitbreiden van het woningbezit.

3. Visie op besturen

Zeeuwlând heeft een eenhoofdig bestuur/ één directeur-bestuurder (hierna: “het bestuur”). Deze keuze hangt samen met de omvang van Zeeuwlând in combinatie met de wens om wendbaar en doelmatig te zijn. De tegenmacht wordt o.a. georganiseerd in het MT en door de onafhankelijke controlfunctie (i.c. concerncontoller). In bredere zin streeft Zeeuwlând naar een open aanspreekcultuur onder alle medewerkers.

De taken en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn:

- besturen van Zeeuwlând; realisatie van missie / visie / doelstellingen / de strategie, alsmede het beleid ten aanzien van deelnemingen;
- de werkgeversrol vervullen;
- zorgdragen voor de naleving van relevante wet- en regelgeving alsmede de in- en externe kaders (zie bijlage).

Het bestuur legt verantwoording af aan de RvC, het intern toezichthoudend orgaan.

Zeeuwlând streeft flexibiliteit en een wendbare organisatie na. Zo maakt Zeeuwlând geen businessplannen voor meerdere jaren, maar hanteert zij een dynamisch koersplan dat op hoofdlijnen de richting voor de komende jaren aangeeft en jaarlijks wordt herijkt. Zeeuwlând kijkt derhalve naar de wereld om zich heen in plaats van plichtmatig een cyclus te doorlopen. Voorwaardelijk voor deze werkwijze is dat de RvC door het bestuur nadrukkelijk aan de voorkant wordt betrokken bij dit proces en de daaruitvolgende prioriteitstelling. Als de koers jaarlijks iets wordt verlegd of doelen worden bijgesteld, gebeurt dit in samenspraak met de RvC.

Zeeuwlând is eigenzinnig (als de klant of situatie hier om vraagt). Als een keuze die Zeeuwlând wil maken nog niet voorkomt, houdt dat Zeeuwlând niet tegen. Juist in die gevallen dat er buiten de gebaande paden gewerkt wordt, hoort de RvC heel nabij te zijn. Niet alleen om commitment af te geven maar ook om, waar nodig, te toetsen aan (de expertise van) de RvC.

De leden van het bestuur en de RvC vullen elkaar aan en houden elkaar scherp. Het bestuur beschouwt de ruimte en de veiligheid, maar ook de steun die de RvC haar biedt van groot belang. Dat is een randvoorwaarde voor innovatie. Tegelijkertijd moeten bestuur en toezichthouders elkaar niet verrassen. Wat er gebeurt, moet logisch en uitlegbaar zijn.

De algehele cultuur binnen Zeeuwlând is dynamisch en informeel, zo ook de bestuurscultuur. Zeeuwlând wordt (zoals een corporatie betaamt) bestuurd op een integere en transparante wijze. Het bestuur draagt daarbij zorg voor een goede risicobeheersing. Zeeuwlând streeft daarnaast naar een goede organisatie en goed werkgeverschap. Zeeuwlând ontwikkelt haar organisatie vanuit het uitgangspunt dat tevreden medewerkers leiden tot tevreden klanten. Dit werkt door in de efficiency in de bedrijfsvoering en leidt daarmee tot lagere kosten.

Het bestuur zet zich in voor een duurzame samenwerking met haar stakeholders; huurders, partners (zoals gemeenten, andere woningcorporaties en maatschappelijke organisaties) en leveranciers. Het bestuur en RvC onderschrijven het belang van goed relatiemanagement, waarin partijen hun positie en hun grenzen kennen en altijd oog hebben voor het doel van een specifiek contact(moment).

Zeeuwlând is partner in “Zuidwest Samen” en “BWZ”. In Zuidwest Samen delen Zeeuwse / (West) Brabantse corporaties hun kennis en ervaring. Doel is onder andere het realiseren van schaalvoordelen. Het kenmerkt zich als een samenwerking ‘light’: in wisselende coalities werken de deelnemende corporaties samen aan ICT, HRM, financiën & control en inkoop. Binnen “BWZ” gaat Zeeuwlând samen met Beveland Wonen en Woongood Middelburg nog een stap verder. Op het gebied van HRM, kennisuitwisseling en bedrijfsvoering wordt intensief samengewerkt. De RvC’s van de drie corporaties komen minimaal één maal per jaar samen met de drie bestuurders.

4. Visie op toezicht houden

De RvC is de interne toezichthouder binnen Zeeuwlant. Zij vervult de volgende rollen; toezichtsrol, werkgeversrol, klankbord- en adviesrol, netwerkrol.

Toezihtsrol

De RvC zorgt voor toezicht op het algehele functioneren van de woningcorporatie (financieel, organisatorisch en maatschappelijk). Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de RvC. De RvC verleent al dan niet goedkeuring aan voorgenomen besluiten van het bestuur en houdt toezicht op een goede risicobeheersing. Toezichthouden doet de RvC op een transparante manier vanuit de maatschappelijke opgave en het 'waarom' van de keuzes en de rol van Zeeuwlant en minder op het 'hoe' en de operationalisering, maar wel altijd met oog voor de continuïteit van de onderneming. De RvC handelt vanuit het belang van Zeeuwlant en weegt daarbij het maatschappelijk belang en de belangen van betrokken belanghebbenden mee.

De wijze van toezichthouden laat zich omschrijven als 'positief kritisch', vanuit vertrouwen. Hierbij wordt belang gehecht aan het stellen van de juiste vragen.

Werkgeversrol

In de werkgeversrol wordt de arbeidsrelatie met het bestuur vormgegeven, waarbij het uitgangspunt is dat die in lijn is met de werkgeversprincipes van Zeeuwlant als werkgever. Het is aan de RvC om een goed en deugdelijk bestuur te benoemen. In dit kader stelt de RvC ook de beloning van het bestuur vast. De remuneratiecommissie stelt jaarlijks in overleg met de bestuurder de prestatieafspraken vast, die als leidraad dienen voor de beoordeling van het bestuur. Ook bij de (jaarlijkse) beoordeling geldt dat bestuur en toezichthouders elkaar niet verrassen. De RvC en het bestuur bepalen daarnaast gezamenlijk het persoonlijk ontwikkelingsplan voor het bestuur.

Klankbord- en adviesrol

De RvC vormt een klankbord voor het bestuur en geeft gevraagd en ongevraagd advies, zonder hierbij op de stoel van het bestuur te gaan zitten. Hierbij geldt het uitgangspunt dat er geen meningvormend of inhoudelijk één-op-één-overleg tussen commissarissen plaatsvindt. Mening-vormende of inhoudelijke vragen gaan via de voorzitter van de RvC. De adviesrol houdt niet in dat RvC-leden inhoudelijk expertmatig advies uitbrengen, zoals een in- of externe adviseur dat wel doet. Dat zou er immers toe kunnen leiden dat de RvC op haar eigen adviezen toezicht houdt. Het betreft een proactieve adviesrol richting het bestuur, waarbij het aan het bestuur is om te bepalen wat zij met het advies doet.

Netwerkrol

Het bestuur is het gezicht naar buiten toe richting de stakeholders. Maar de RvC heeft wel een netwerkrol. De RvC vangt signalen op in het netwerk en haalt informatie op, maar maakt zelf geen afspraken in dit kader.

(Schijn van) belangenverstrengeling van een commissaris wordt te allen tijde voorkomen.

Commissies

Binnen de RvC zijn twee commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Wat de taakverdeling betreft tussen de RvC en de commissies geldt dat de commissies een voorbereidende rol hebben op de besluitvorming die volledig in de RvC plaatsvindt. Daar hoort ook bij dat geen meningvormend of inhoudelijk overleg plaatsvindt tussen commissarissen onderling zonder dat andere commissarissen hiervan op de hoogte zijn. De RvC spreekt te allen tijde met één mond richting bestuur, OR, huurders(vertegenwoordigingen) en andere stakeholders.

Rol OR en SHZ in benoeming RvC-leden

In de benoemingsprocedure voor de commissarissen is een adviesrol weggelegd voor de ondernemingsraad en neemt een delegatie van de SHZ deel aan de selectiecommissie. (Minimaal) twee RvC leden zijn daarnaast benoemd op voordracht van Stichting Huurdersbelangen Zeeuwlant (SHZ). Hiermee hebben OR en de huurdersorganisatie invloed op de samenstelling (en dus de kwaliteit) van de RvC. De RvC acht iedere commissaris echter volledig verantwoordelijk voor het complete takenpakket.

Tot slot

- De RvC-leden doen hun werk kritisch en onafhankelijk zonder last en/of ruggespraak.
- De RvC reflecteert jaarlijks op het functioneren van haar leden als van de RvC als geheel.
- De RvC leden zijn zelf verantwoordelijk om scholingspunten (PE) te behalen, deze scholing heeft relaties met de actualiteit en de ontwikkelingsfase van Zeeuwland.
- De RvC en bestuur hechten tot slot bijzonder veel waarde aan tijdige en proactieve betrokkenheid bij majeure en/of gevoelige zaken. De RvC en bestuur vinden het van belang dat er te allen tijde open en direct gecommuniceerd wordt. De omgang met elkaar is constructief, respectvol en met humor. Een goede sfeer en verstandhouding onderling en tussen bestuur en RvC vormen hierbij het uitgangspunt.

Zierikzee, 8 september 2026

w.g.

Coby Traas
Voorzitter RvC

w.g.

Frans Desloover
Directeur-bestuurder

Bijlage: toezicht- en toetsingskader

Het toezichtkader laat op hoofdlijnen het speelveld en de regelgeving zien waarin Zeeuwsland opereert en omvat het geheel aan spelregels die de RvC bij het uitoefenen van haar toezichttaken moet volgen. Het kader geeft de belangrijkste kaders weer, maar heeft niet als doel om volledig te zijn. Het is richtinggevend. Het bestaat uit vier verschillende onderdelen: het externe kader, het interne kader, het beoordelingskader en het toezichtskader. De criteria aan de hand waarvan de RvC toezicht houdt en besluiten toetst, zijn opgenomen in de verschillende onderdelen van het toezicht- en toetsingskader. Verantwoording over de toepassing en naleving van deze kaders vindt plaats op daarvoor passende momenten, waaronder tijdens de vergaderingen van de RvC.

Externe spelregels

- Woningwet
- BTIV
- RTIV
- Wet Normering Topinkomens
- Governancecode Woningcorporaties
- Beleidsregels Aw
- Beleidsregels WSW
- Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW
- Wet versterking regie op volkshuisvesting

Besturingskaders

- Ondernemingsstrategie Zeeuwsland
- Portefeuillestrategie
- Samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten
- Biedingen gemeenten
- Overzicht stakeholders
- Begroting en jaarplan
- Financiële meerjarenprognose
- Treasuryjaarplan

Beheersinstrumenten

- Managementrapportages
- Bestuursverslag en volkshuisvestingsverslag
- Accountantsverslag
- Managementletter externe accountant
- Controleverklaring externe accountant
- Beoordelingsbrieven externe toezichthouders (Aw en WSW)
- Aedes-benchmark
- Visitatierapport
- Risicorapportages

Interne spelregels

- Statuten
- Reglement RvC
- Reglementen commissies
- Reglement financieel beleid en beheer
- Treasuryreglement
- Investeringsreglement
- Verbindingenreglement
- Profielschets RvC
- Integriteitscode en klokkenluiderregeling
- Samenwerkingsovereenkomst SHZ

Rolinvulling RvC

- Missie en uitgangspunten
- Rolinvulling
- Gedrag
- Invulling rollen
- Werkwijze

