



VISIE OP BESTUUR EN TOEZICHT

met vertrouwen blijvend bouwen
aan dynamisch evenwicht

**MEER MENSEN
PASSEND
HUISVESTEN**

vastgesteld door de RvC op 08-12-2025
vastgesteld door de bestuurder op 01-12-2025

INHOUD

INHOUD.....	1
1. VOORAF	2
Leeswijzer	2
2. DE OPGAVEN VAN RONDON WONEN	2
3. ROLLEN BESTUUR EN TOEZICHT.....	3
Bestuur	3
Raad van commissarissen	3
4. CONTINUÏTEIT EN RISICOBEBEERSING	4
5. STAKEHOLDERS EN NETWERKEN.....	5
Actieve netwerkpartner	5
Stakeholders- en huurdersbetrokkenheid	5
6. STURINGSFILOSOFIE EN KADERS.....	6
Ruimte geven binnen heldere kaders	6
Intern toetsingskader	6
7. SAMENSPEL BESTUUR EN TOEZICHT	6
Dynamisch evenwicht op basis van vertrouwen	6
Samenspel bij strategische vraagstukken	7
Randvoorwaarden informatievoorziening.....	7
8. COMPLIANCE.....	8

1. VOORAF

De visie op bestuur en toezicht van Rondon Wonen beschrijft het gezamenlijke perspectief van de raad van commissarissen en het bestuur op goed bestuur en effectief toezicht. Deze visie vormt een belangrijke schakel in de samenwerking tussen het bestuur en de raad van commissarissen en is in nauwe samenspraak tot stand gekomen. Voor beide organen staat het realiseren van maatschappelijke doelstellingen en het vergroten van maatschappelijke impact centraal. De bestuurder en de RvC hebben deze visie gezamenlijk opgesteld. Bij deze geactualiseerde visie is gebruik gemaakt van de oorspronkelijke toezichtvisie en van de nieuwe Governancecode Woningcorporaties 2025.

Met de veranderingen in de Governancecode 2025 is het tijd om deze visie te actualiseren. Deze visie op Bestuur & Toezicht is besproken en vastgesteld in de RvC-vergadering van 8 december 2025. Door de gehanteerde werkwijze voldoet de voorliggende visie aan de vereisten vanuit de Governancecode. In de toekomst zullen we deze visie gebruiken en blijven doorleven, door regelmatig te evalueren. Zo nodig zal de visie dan wederom verder doorontwikkeld worden of worden aangepast aan nieuwe omstandigheden die van invloed zijn op het besturen en toezicht houden. Hiermee is de flexibiliteit geborgd om mee te veranderen met de koers en ontwikkeling van Rondon Wonen.

Governancecode Woningcorporaties

Bestuur en Raad van Commissarissen van Rondon Wonen onderschrijven en conformeren zich aan de Governancecode Woningcorporaties 2025. Deze code is een voorwaarde voor het lidmaatschap van Aedes en de VTW, de koepelorganisaties waarbij Rondon Wonen is aangesloten.

De Governancecode heeft tot doel om richting te geven aan goed bestuur en effectief toezicht binnen de sector. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- het bevorderen van integer, maatschappelijk verantwoord, doelmatig en efficiënt bestuur en toezicht;
- het bieden van een helder kader van normen en waarden, waarmee bestuur en Raad van Commissarissen hun eigen handelen én dat van de organisatie kunnen toetsen;
- het versterken van het vertrouwen van belanghebbenden, zoals huurders, medewerkers en samenwerkingspartners.

Leeswijzer

Deze visie start met de **opgaven van Rondon Wonen [2]** en de verschillende **rollen van bestuur en toezicht [3]**. Vervolgens wordt expliciet ingegaan op het waarborgen van de **continuïteit en risicobeheersing [4]** en de omgang met **stakeholders en netwerken [5]**. Hierna volgen de **sturingsfilosofie [6]** voor de interne organisatie en het **samenspel tussen bestuur en toezicht [7]** dat hierbij past. Er wordt afgesloten met **compliance [8]**.

2. DE OPGAVEN VAN RONDON WONEN

De huidige en toekomstige huurders vormen de kern van het bestaansrecht van Rondon Wonen. Ook de gemeente Pijnacker-Nootdorp is een belangrijke stakeholder. Rondon Wonen kan haar

maatschappelijke prestaties alleen goed definiëren en realiseren door stakeholders actief te betrekken bij de strategievorming, evaluatie en uitvoering. De opgave van Random Wonen wordt daarom jaarlijks met de gemeente en de huurdersvertegenwoordiging in prestatieafspraken vastgelegd. In het koersplan 'meer mensen passend huisvesten' 2021-2026 is de gezamenlijke strategie beschreven die Random Wonen hanteert om de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven en de bijbehorende doelen te realiseren.

Op basis van het koersplan is het de ambitie dat de dienstverlening hoog wordt gewaardeerd en de betaalbaarheid en leefbaarheid worden geborgd. Daarnaast wil Random Wonen 3.000 passende huurwoningen in Pijnacker-Nootdorp verhuren in 2030. Random Wonen huisvest mensen binnen bepaalde inkomensgrenzen die het op de vrije markt niet goed lukt een passende woning te vinden. Dat doet Random Wonen vanuit de kernwaarden *dichtbij, meedenkend en oprecht*.

Deze opgaven staan voorop bij het handelen van bestuur en raad van commissarissen. Zij maken daarbij financiële én niet-financiële afwegingen. Duurzaamheid, doelmatigheid en continuïteit op langere termijn zijn hierbij de uitgangspunten, integriteit en transparantie zijn randvoorwaardelijk. Daarbij is het van belang dat duurzaamheid in een breed perspectief wordt benaderd en niet uitsluitend vanuit een technisch oogpunt.

3. ROLLEN BESTUUR EN TOEZICHT

Bestuur

De kern van de bestuursstaak is ervoor te zorgen dat de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven worden gerealiseerd. De directeur-bestuurder is hierbij verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen, aan instanties die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn en aan de samenleving. Als eindverantwoordelijke ontwikkelt de bestuurder samen met het management, de medewerkers en de samenwerkingspartners van Random Wonen missie, visie, strategie en beleid. Het beleid past binnen de missie, visie en strategie en draagt bij aan de duidelijke stip op de horizon. De bestuurder formuleert op basis hiervan concrete doelen, ziet toe op de uitvoering en is verantwoordelijk voor de resultaten. De directeur-bestuurder schept voorwaarden voor het zorgvuldig voorbereiden en nemen van besluiten. In dat kader brengt de directeur-bestuurder de risico's die verband houden met de activiteiten van Random Wonen in kaart en hanteert hij een transparant beleid voor het beheersen van die risico's. Hiermee worden randvoorwaarden gecreëerd voor goed in- en extern toezicht. Het toetsingskader vormt voor de bestuurder het richtsnoer aan de hand waarvan bestuursbesluiten worden genomen.

Raad van commissarissen

De RvC houdt toezicht op de maatschappelijke prestaties van de woningcorporatie, het functioneren en presteren van de organisatie, treedt op als werkgever voor de bestuurder en staat de bestuurder met (on)gevraagd advies terzijde. De bestuurder wordt hierbij gestimuleerd om ook uit eigen beweging een beroep te doen op de raad, waardoor de RvC een belangrijke rol als klankbord kan vervullen voor het bespreken van lastige situaties en strategische dilemma's, en voor het agenderen van relevante vraagstukken uit de samenleving. De essentie is om er 'te zijn' als RvC, te

ondersteunen, maar ook tegenkracht te bieden en uit te dagen. Hiertoe kiest de RvC een actieve, reflecterende en meedenkende benadering. De RvC handelt evenwichtig: neemt een betrokken positie in, houdt overzicht en doseert de afstand tot de organisatie, passend bij onderwerp en situatie. De benadering is niet operationeel/tactisch of interventionistisch. De raad van commissarissen ziet erop toe dat het interne toezichtskader op orde is. De raad heeft zo een beschermende functie. In dit kader heeft de raad de formele – door de Woningwet en statuten bepaalde – rol om belangrijke besluiten goed te keuren.

Commissies

Om haar taken effectief te kunnen uitvoeren, werkt de RvC met twee afzonderlijke commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Voor beide commissies geldt een eigen reglement waarin hun taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

De commissies brengen verslag uit aan de voltallige RvC. De eindverantwoordelijkheid voor de besluitvorming blijft ten allen tijde bij de raad als geheel.

Afwegen van belangen

Bij al onze activiteiten wegen we zorgvuldig de verschillende belangen af. We beoordelen eerst welke toegevoegde waarde ons handelen heeft voor huurders, woningzoekenden en de buurten waarin wij actief zijn. Daarnaast kijken we naar wat organisatorisch en financieel haalbaar is en op welke wijze het maatschappelijk belang wordt gediend, zowel nu als in de toekomst.

We staan open voor andere geluiden en stimuleren een cultuur waarin diversiteit van meningen wordt gewaardeerd. Door actief te luisteren naar tegengeluid blijven we kritisch en verbeteren we continu onze keuzes.

4. CONTINUÏTEIT EN RISICOBEBEERSING

De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat Random Wonen nu én in de toekomst haar maatschappelijke opgave kan vervullen. Dat vraagt om afgewogen besluitvorming en een solide en efficiënte bedrijfsvoering. De bestuurder beheert de middelen zorgvuldig, is zich goed bewust van risico's en zorgt voor passende beheersmaatregelen. Dit vraagt om een risicovolwassen organisatie met een toereikende en goed functionerende risicobebepaling, passend bij de bescheiden omvang van Random Wonen. De focus ligt daarbij op het optimaliseren van het spanningsveld tussen enerzijds het maximaliseren van de kans dat de maatschappelijke doelen worden behaald en anderzijds de kans dat de continuïteit van de organisatie in het geding komt doordat te grote risico's gelopen worden.

De raad van commissarissen bevordert dat de bestuurder een professionele werkorganisatie inricht, dat de bedrijfsvoering doelmatig is en vergewist zich ervan dat sprake is van adequate risicobebepaling. Dat doet de raad door zich te laten informeren, waarbij de raad ook actief om informatie vraagt vanuit zijn haalplicht, door de bestuurder gevraagd en ongevraagd te adviseren en door desgewenst extern advies in te winnen, bijvoorbeeld van de bestuurscontroller.

Bestuur en RvC dragen beiden vanuit hun eigen rollen bij aan de continuïteit van de organisatie en zorgen voor een gedeelde opvatting over de risicobereidheid en het niveau van risicobeheersing.

5. STAKEHOLDERS EN NETWERKEN

Actieve netwerkpartner

Rndom Wonen richt zich bij het vervullen van de maatschappelijke opgaven steeds meer op een actieve en betrokken rol als partner in het netwerk van wonen, zorg en welzijn. Het belang van de organisatie is daarbij ondergeschikt aan het vervullen van de opgaven. Om dit te bewerkstelligen zorgt de bestuurder voor een open en intensief contact met de huurders (vertegenwoordiging), gemeente, zorgaanbieders en overige (maatschappelijke) belanghouders. Rndom Wonen initieert en staat open voor vernieuwing van samenwerkingsvormen die de opgave helpen realiseren. De voorwaarden van de Woningwet worden nadrukkelijk in acht genomen en in- en extern toezicht worden niet belemmerd. De insteek is om hierbij vooraf op verantwoorde wijze te onderzoeken wat mogelijk is. Voor activiteiten die in samenwerking met andere netwerkpartners worden opgepakt, benut de bestuurder de klankbord- en adviesrol van de raad van commissarissen en worden reguliere besluitvormingsprocessen zoveel mogelijk intact gehouden.

De RvC toetst het overzicht van stakeholders van de organisatie, is nadrukkelijk zichtbaar en aanspreekbaar en haalt regelmatig rechtstreeks informatie bij hen op. Er is onder meer periodiek bestuurlijk contact met de huurdersorganisatie en indien gewenst op verzoek van de bestuurder met de gemeente, naast contacten met netwerkpartners en collega-corporaties. De RvC is terughoudend om een actieve rol als vertegenwoordiger van Rndom Wonen in te nemen. Hiermee wordt bewust ruimte gegeven voor de bestuurder om te acteren als boegbeeld voor de organisatie.

Stakeholders- en huurdersbetrokkenheid

Rndom Wonen zet actief in om de betrokkenheid van de stakeholders te vergroten én om de huurder daarbij centraal te zetten, vanuit de kernwaarden *dichtbij, meedenkend en oprecht*. Om huidige en toekomstige huurders optimaal te bedienen, is kennis van die huurders en hun behoeften essentieel. Dit vraagt om een actieve samenwerking en betrokkenheid. Huurdersvereniging Argos behartigt de belangen van huurders, adviseert de bestuurder en kan zo invloed uitoefenen op het corporatiebeleid. De wijze waarop dit gebeurt, wordt vastgelegd in samenwerkingsafspraken. Rndom Wonen werkt vanuit haar kernwaarden samen met Argos aan vernieuwing van de huurdersbetrokkenheid, om de “stem van de huurder” steeds beter te kunnen betrekken bij relevante vraagstukken.

Om de kennis binnen de RvC van de huurdersinvalshoek stevig te borgen zijn er twee commissarissen op voordracht van de huurdersorganisatie benoemd. Deze huurderscommissarissen hebben periodiek overleg met de huurdersorganisatie. Ze hanteren de kernwaarden van Rndom Wonen hierbij als basis. De voltallige raad heeft minimaal jaarlijks contact met de huurdersorganisatie. Daarbij kan de huurdersorganisatie zich door de raad laten informeren over de wijze waarop de raad toezicht houdt op de voor haar belangrijke aspecten en kan zij – in aanvulling op het overleg met de raad – deelgenoot maken van haar zienswijzen en standpunten, toelichting vragen op besluiten van de RvC en discussiëren over ontwikkelingen in de organisatie en de maatschappij.

6. STURINGSFILOSOFIE EN KADERS

Ruimte geven binnen heldere kaders

Om in te spelen op de behoeften van huurders, belangen van stakeholders, veranderingen in het werkveld en de eisen die onder meer de Woningwet stelt, wordt een passende sturingsfilosofie voor de interne organisatie gehanteerd. Deze gaat uit van ruimte geven binnen heldere kaders, duidelijke processen en besluitvorming, en op de schaal van de organisatie afgestemde instrumenten. De bestuurder zorgt daarbij voor een open en inspirerende werkomgeving en biedt ruimte voor werkplezier, maatwerk en ontwikkeling, passend bij de eigen organisatie ambities en die van de medewerkers. De bestuurder organiseert intern zijn eigen 'tegenkracht' door het management structureel te betrekken bij besluitvorming en een actieve en betrokken personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad na te streven. Als werkgever past de bestuurder de beginselen van goed werkgeverschap toe. De bestuurder is hierop aanspreekbaar. Random Wonen is lid van Aedes en houdt zich aan de richtlijnen op bijvoorbeeld het gebied van permanente educatie en beloning. De RvC vraagt vanuit de werkgeversrol aandacht voor de ontwikkeling en motivatie van de bestuurder.

Intern toetsingskader

Voor goed bestuur en goed toezicht zijn instrumenten en documenten aanwezig die richting geven aan de sturing en beheersing van de organisatie. De belangrijkste zijn: het koersplan voor de lange termijn strategie en de daaruit volgende portefeuillestrategie, de financiële meerjarenbegroting, het jaarplan en de jaarbegroting. Daarnaast zijn er documenten waarmee de bestuurder en de commissarissen kunnen monitoren in hoeverre plannen volgens afspraak worden of zijn uitgevoerd: het visitatierapport, managementdashboard, de managementrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening. Ook zijn er documenten om goede processen en goede besluitvorming te waarborgen. Dan gaat het veelal over de documenten die samen het interne toetsingskader vormen en om documenten die invulling en richting geven aan de besturing van de organisatie, zoals personeelsbeleid.

7. SAMENSPEL BESTUUR EN TOEZICHT

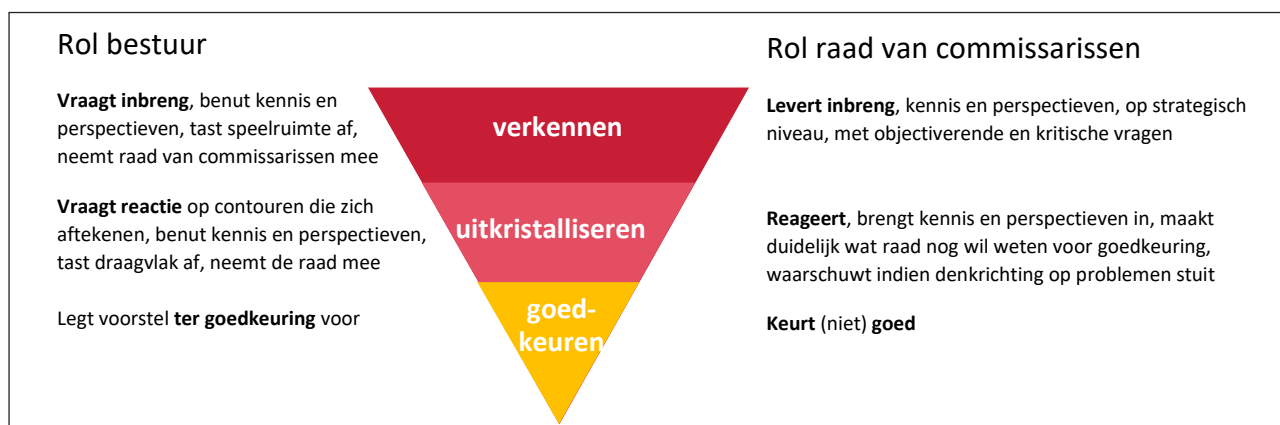
Dynamisch evenwicht op basis van vertrouwen

De bestuurder en de RvC werken samen op basis van vertrouwen, met behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid. Hierbij past aandacht voor het verzilveren van diversiteit binnen de RvC, met commissarissen en een bestuurder die aan elkaar gewaagd zijn en met elkaar vanuit vertrouwen in een goed klimaat scherpe zakelijke discussies voeren. De relatie is open, constructief en op ontwikkeling gericht. Zowel de zender als de ontvanger hebben hierbij de verantwoordelijkheid om de wederzijdse vertrouwensrelatie te bewaken. Blijvend zoeken en behouden van een dynamisch evenwicht zijn daarbij sleutelwoorden voor de bestuurder en de commissarissen. Een dynamisch evenwicht tussen verschillende polariteiten: dichtbij-veraf, detail-hoofdpijnen, meer-minder intensief, operationeel-strategisch en taak- en relatiegerichtheid. Het vinden en behouden van de balans is hierbij per definitie dynamisch, afhankelijk van de omstandigheden. Dit geldt ook bij het voeren van het 'goede gesprek': het mag best eens schuren in het belang van en met focus op de realisatie van

maatschappelijke waarde op lange termijn, maar een sfeer van veiligheid moet worden gewaarborgd. De bestuurder heeft een mandaat van de raad van commissarissen, dient wat daarbij hoort waar te maken, en de RvC mee te nemen in de manier waarop hij dat als bestuurder doet. Dat betekent ook dat – daar waar de raad aan de voorkant van een proces bij een onderwerp wordt betrokken – het aan de bestuurder is later in het proces de afwegingen en de wijze waarop met adviezen en opmerkingen van de raad van commissarissen is omgegaan te duiden.

Samenspel bij strategische vraagstukken

Om de opgaven van Random Wonen als vertrekpunt voor het handelen te kunnen hanteren, is gedragen en gekend strategisch beleid van belang. Dit vraagt om betrokkenheid van de Raad van commissarissen aan de voorkant, als sparring partner. Het is het aan de bestuurder om - met betrokkenheid van management, medewerkers en stakeholders – die strategie vervolgens uit te werken in beleid en realisatie. De bestuurder en de commissarissen benutten de VTW-driehoek (zie afbeelding hieronder) bij de agendering en bespreking van thema's met een strategische component.



Bron: VTW/Governance support

Randvoorwaarden informatievoorziening

Een goede samenwerking en adequate besluitvorming en toezicht vragen om een goede informatievoorziening. De bestuurder is primair verantwoordelijk voor de informatievoorziening als onderdeel van (de voorbereiding van) de besluitvorming richting de raad van commissarissen. De commissarissen bevorderen goede besluitvorming door oordelen uit te stellen totdat alle benodigde informatie is verkregen. Ze geven invulling aan hun haalplicht door waar nodig actief om informatie te vragen. Inhoudelijke discussies voert de raad van commissarissen vervolgens zo veel mogelijk in aanwezigheid van de bestuurder.

In vergaderingen van de RvC worden regelmatig ook andere vertegenwoordigers vanuit de organisatie dan de bestuurder uitgenodigd. Ook kunnen commissarissen rechtstreeks contacten met medewerkers uit de organisatie hebben. Daarbij geldt dat de insteek en doel duidelijk zijn en dat hierover transparantie wordt betracht richting de bestuurder en de andere commissarissen. Als het om belangrijke inhoudelijke zaken gaat, die het domein van gehele raad van commissarissen betreffen, dan zorgt de commissaris vooraf voor afstemming via de voorzitter van de RvC. Contacten voor de voorbereiding van een vergadering of praktische zaken die bij het commissiewerk behoren

onderhouden commissarissen zelfstandig met de werkorganisatie zonder afstemming met de voorzitter van de raad van commissarissen of de bestuurder. In andere gevallen wordt contact afgestemd.

8. COMPLIANCE

Transparantie, verantwoording en permanente professionalisering zijn vanzelfsprekend voor Rndom Wonen als publieke organisatie, voor zowel de bestuurder als de RvC. De governancecode is een belangrijk hulpmiddel hierbij en de groeiende verantwoordingsvereisten worden gezien als een aandachtspunt. De bestuurder en de commissarissen hanteren de governancecode woningcorporaties zowel naar de geest en – waar vereist – uiteraard naar de letter. De code wordt beschouwd als een belangrijk hulpmiddel en geen doel op zich. Eventuele wijzigingen worden doorgrond en de verantwoording moet op orde zijn. Daar hoort bij dat de bestuurder en de raad van commissarissen jaarlijks expliciet stilstaan bij de code. Daartoe maakt de organisatie jaarlijks een inventarisatie, aan de hand waarvan de raad van commissarissen en bestuurder bespreken hoe de governancecode wordt gehanteerd en nageleefd.

De bestuurder handhaaft de governancestructuur en schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht. De bestuurder, draagt zorg voor het voldoen aan wet- en regelgeving en legt vanuit de verantwoordelijkheid die het draagt voor een maatschappelijke organisatie, actief en structureel verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden.

9. VOORTDURENDE ONTWIKKELING VAN DE VISIE

Een goede visie op bestuur en toezicht is nooit volledig afgerond. Het blijkt belangrijk om alert te zijn op ontwikkelingen die (kunnen) bijdragen aan of van invloed kunnen zijn op de prestaties van Rndom Wonen.

Het bestuur en de Raad van Commissarissen hebben daarom een aantal thema's benoemd die zij de komende periode gezamenlijk, met aandacht en in een proactieve houding verder willen uitwerken. Zij nemen hiervoor bewust de tijd om tot zorgvuldige afwegingen te komen en zullen deze dilemma's in de komende twaalf maanden nadrukkelijk op de agenda plaatsen.

Deze dilemma's zijn:

- Leefbaarheid/bevorderen sociale cohesie rekening houdend met vergrijzing en inclusiviteit.
- Huurdersparticipatie.
- Transitie naar biobased/agrobased/circulair bouwen en isoleren.
- Stakeholders en netwerken: welke rol wil de Raad hierin innemen?