

# Visie op bestuur en toezicht

*Met vertrouwen blijvend bouwen aan dynamisch evenwicht*

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Versiedatum                     | : 21 december 2021 |
| Bestuursbesluit                 | : 23 december 2021 |
| Besluit raad van commissarissen | : 9 december 2021  |

# 1. Vooraf

De visie op bestuur en toezicht van Rndom Wonen was de afgelopen jaren ingebed in verschillende documenten en werd het meest integraal weergegeven in het jaarverslag. Hier werd ook verantwoording afgelegd over de wijze waarop hier in het jaar invulling aan was gegeven. In 2021 is de gezamenlijke visie verder doorontwikkeld. We hebben hiervoor een aantal goede gesprekken met elkaar gevoerd als RvC en de directeur-bestuurder, omdat in onze ogen dit minstens zo belangrijk is als het bijstellen van de visie zelf. Deze goede gesprekken gingen uiteraard over 'good governance', maar ook over de relatie tussen bestuurder en toezichthouder, de rolverdeling, cultuur en wenselijke teamdynamiek. De resultaten zijn verwerkt in voorliggende Visie op bestuur en toezicht.

Er is bewust gekozen om het proces van herijking te combineren met de zelfevaluatie van de RvC, zodat ook op concrete casuïstiek gereflecteerd kon worden. Door de gehanteerde werkwijze voldoet de voorliggende visie niet alleen aan de vereisten vanuit de governancecode, maar is deze ook doorleefd. 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 aangepast aan nieuwe omstandigheden die van invloed zijn op het besturen en toezicht houden. Hiermee is tevens de flexibiliteit geborgd om mee te veranderen met de koers en ontwikkeling van Rndom Wonen.

## Leeswijzer

Deze visie start met de **opgaven van Rndom 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 Rndom Wonen

De huidige en toekomstige huurders vormen de kern van het bestaansrecht van Rndom Wonen. Ook de gemeente Pijnacker Nootdorp is een belangrijke stakeholder. Rndom Wonen kan haar maatschappelijke prestaties alleen goed definiëren en realiseren door stakeholders actief te betrekken bij de strategievorming en uitvoering. De opgave van Rndom 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 Rndom Wonen de komende jaren zal hanteren om de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven en de bijbehorende doelen te realiseren.

Op basis van het Koersplan is het de ambitie dat Rndom Wonen 3.000 passende en steeds duurzamere huurwoningen in Pijnacker-Nootdorp verhuurt in 2030. Dat de dienstverlening hoog wordt gewaardeerd en de betaalbaarheid en leefbaarheid worden geborgd. Rndom Wonen huisvest mensen die het op de vrije markt niet goed lukt een passende woning te vinden, vanwege financiële en/of andere beperkingen. Dat doet Rndom 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. Soberheid, doelmatigheid en continuïteit op lagere termijn zijn hierbij de uitgangspunten, integriteit en transparantie zijn randvoorwaardelijk.

## 3. Rollen bestuur en toezicht

### Bestuur

De kern van de bestuurstaak is 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, extern 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 Rndom Wonen de strategie en het beleid. Het beleid kent een heldere missie en een 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 Rndom Wonen inzichtelijk en hanteert een transparant beleid voor het beheersen van die risico's. Daarmee worden tevens 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

Primair is de toegevoegde waarde van de raad het verder helpen van de organisatie bij de realisatie van de opgaven. De RvC houdt toezicht op 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, 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 bij voorkeur niet te operationeel 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.

## 4. Continuïteit en risicobeheersing

De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat Rndom 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 de risico's en zorgt voor passende beheersmaatregelen. Dit vraagt om een risicovolwassen organisatie met een toereikende en goed functionerende risicobeheersing, passend bij de bescheiden omvang van Rndom 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 risicobeheersing. 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 opgave 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 die opgave. Om dit te bewerkstelligen zorgt de bestuurder voor een open en intensief contact met huurders (vertegenwoordiging), gemeente, zorgaanbieders en overige (maatschappelijke) belanghouders. Rondom 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 de gemeente, naast contacten met netwerkpartners en collega-corporaties. De RvC is terughoudend om een actieve rol als vertegenwoordiger van Rondom Wonen in te nemen. Hiermee wordt bewust ruimte gegeven voor de bestuurder om te acteren als boegbeeld voor de organisatie.

### Stakeholders- en huurdersbetrokkenheid

Rondom 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. Rondom 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 Rondom 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

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 de medewerkers 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. Rondom 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.

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

afpraak worden of zijn uitgevoerd: het managementdashboard, de viermaandsrapportages, 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.

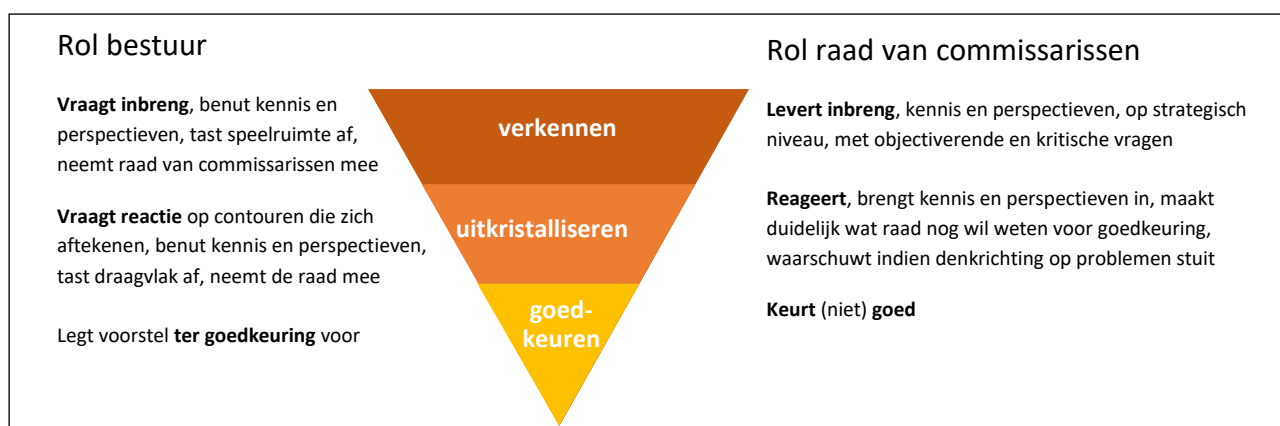
## 7. Samenspel bestuur en toezicht

### Dynamisch evenwicht op basis van vertrouwen

De bestuurder en de RvC werken samen op basis van vertrouwen, met behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid. Aandacht voor het verzilveren van diversiteit binnen de RvC, met commissarissen en bestuurder die aan elkaar gewaagd zijn en met elkaar vanuit vertrouwen in een goed klimaat scherpe zakelijke discussies voeren, passen hierbij. 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-hoofddijnen, 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, en dient wat daarbij hoort waar te maken en de RvC mee te nemen in de manier waarop de bestuurder dat 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 Rndom 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 doort 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.