

Visie op Toezicht en Bestuur

Hoofdstuk I. Inleiding

In het Raad van Commissarissen (RvC) Reglement vastgesteld op 11 september 2023, staat in Artikel 7, lid 3 onder Taken en bevoegdheden het volgende:

In een intern beleidsstuk wordt de visie neergelegd die de RvC heeft op het toezichthouden op de Stichting. De RvC beschrijft in de visie zijn rollen als werkgever, toezichthouder en klankbord en zijn taakuitoefening als intern toezichthouder. In dit beleidsdocument wordt de visie van het Bestuur als bedoeld in het reglement Bestuur ook verankerd.

Dit document is het bedoelde intern beleidsstuk.

In het bestuursreglement vastgesteld op 5 september 2023 welk besluit goedgekeurd is door de RvC op 11 september 2023 staat in Artikel 6, lid 2 onder Taken en bevoegdheden onder andere het volgende:

In een beleidsdocument wordt de visie neergelegd die het Bestuur heeft op het besturen van de Stichting. Daarbij wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking en rollen. In dit beleidsdocument wordt de visie van de RvC als bedoeld in het reglement van de RvC ook verankerd.

Dit document is het bedoelde beleidsdocument.

Hoofdstuk II. Uitgangspunten besturing, toezicht en responsiviteit

Generiek kader en systeem-ankers van de governance

Allereerst is het extern toezichtkader van de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting van toepassing. De uitgangspunten van de corporate governance van Ressort Wonen zijn gestoeld op de Governancecode Woningcorporaties (Regeling 2020, aangepast per 1 januari 2023) . Ressort Wonen hanteert bij de code (op de onderdelen waar dat kan) het principe van ‘pas toe of leg uit’.

De werking van de belangrijkste uitgangspunten van de corporate governance zijn vertaald in statuten, het bestuursreglement en het reglement RvC. In de statuten is geregeld dat het bestuur de voorafgaande goedkeuring van de RvC nodig heeft op besluiten over overdracht of overgang van de onderneming, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking, het doen van een investering van ten minste 3 miljoen exclusief BTW, het wijzigen van de statuten en het bestuursreglement, ontbinding van de stichting, aanvragen van surseance of aangifte faillissement, beëindiging van de arbeidsovereenkomst of wijzigen van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers, vervreemden van onroerende zaken en het vaststellen van het overzicht van de voorgenomen werkzaamheden. Daar waar dat relevant is moet of kan het bestuur voor specifieke onderwerpen nadere uitgangspunten vastleggen (bijvoorbeeld in het Reglement Financieel Beleid en Beheer, het Treasurystatuut, het Fiscaal reglement, de integriteitscode of in de

klokkenluidersregeling). Het is de ambitie van Ressor Wonen dat de governance op een hoge professionele standaard wordt ingevuld.

Spelers en rolverdeling

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 verslaglegging, checks and balances, naleving wet- en regelgeving, doelmatigheid en doeltreffendheid bedrijfsprocessen. Deze aspecten zijn de verantwoordelijkheid van het bestuur, waarbij de RvC 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 belanghebbenden en integriteit. Ook op deze aspecten ziet de RvC toe.

Verantwoording en toezicht versus inbedding en overleg

Ressor Wonen kent als woningcorporatie één externe toezichthouder (de Minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, daarbij binnen het gezamenlijk beoordelingskader ondersteund door de ILT/Aw en het WSW) en één interne toezichthouder (de RvC). Aan zowel de Minister als de RvC legt het bestuur verantwoording af. De Minister en de RvC stellen op basis van deze verantwoording hun oordeel over de geleverde prestaties vast. De rol van beide partijen wijkt daarmee wezenlijk af van die van belanghebbenden.

Ressor Wonen legt geen verantwoording af aan belanghebbenden in de strikte zin van het woord, maar voert daarmee de dialoog en/of informeert over de (voorgenomen) activiteiten en motieven om iets wel of niet te doen. Om op deze manier inzicht te geven in (niet) gerealiseerde prestaties, draagvlak te creëren voor voorgenomen activiteiten, afstemming van activiteiten te realiseren of 'zaken te doen' met de belanghouder. Met het voeren van de dialoog en/of het informeren wil Ressor Wonen activiteiten transparant maken en inbedden in de activiteiten van andere partijen. Dit niet op basis van een hiërarchische positie, maar op basis van gelijkwaardigheid en partnerschap.

Vanzelfsprekend geldt dat de Huurdersvereniging Rozenburg op grond van de wet en de samenwerkingsovereenkomst een formele adviespositie over een aantal onderwerpen heeft.

Intern toezicht en besturing

Het overkoepelende toetsingskader is de mate waarin Ressor Wonen – 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 verantwoordelijkheden van het bestuur en de RvC. Het bestuur bestuurt de onderneming en is dus verantwoordelijk voor (de strategie die dient voor) het realiseren van de (maatschappelijke) doelstelling van Ressor Wonen. De RvC houdt (op afstand maar actief en anticiperend) toezicht op het bestuur.

In zijn rol van toezichthouder is de RvC verantwoordelijk voor:

- het toezicht houden op het beleid van de bestuurder, de realisatie van de strategische doelstellingen van de corporatie en de wijze waarop het bestuur het beleid uitvoert;
- het oog houden op risico's die de realisatie van de doelstelling bedreigen;

- het toezicht houden op de algemene gang van zaken binnen de corporatie;
- het goedkeuren van besluiten van het bestuur over belangrijke onderwerpen, indien zulke besluiten aan de goedkeuring van de RvC zijn onderworpen op grond van de statuten, eventuele aanvullende bepalingen in een bestuursreglement en/of de Governancecode woningcorporaties.

In zijn rol als adviseur voor de bestuurder is de RvC verantwoordelijk voor:

- het reflecteren met de bestuurder over de strategie in relatie tot de omgeving;
- het reflecteren met de bestuurder bij omvangrijke operationele beslissingen, zoals bijvoorbeeld het doen van omvangrijke investeringen;
- het ondersteunen van de bestuurder bij strategische beslissingen (het aangaan van fusies/samenwerkingsverbanden, het oprichten van deelnemingen, organisatieaanpassingen, etc.);
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de bestuurder.

In zijn netwerkrol is de RvC verantwoordelijk voor:

- het zicht hebben op de belanghebbenden van de corporatie en het onderhouden van contact hiermee;
- het zich laten informeren door het bestuur over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden, en de werking van de lokale netwerken;
- het aanspreekbaar zijn door belanghebbenden op zijn gehouden toezicht.

In zijn rol als werkgever is de RvC verantwoordelijk voor:

- bepalen van de omvang en de vormgeving van de topstructuur;
- het werven, selecteren en benoemen van het bestuur;
- vaststellen van de beloning van het bestuur;
- jaarlijks beoordelen van het functioneren van het bestuur op basis van de resultaten van de prestatieafspraken;
- het bevorderen van de ontwikkeling van competenties van het bestuur;
- het schorsen en ontslaan van het bestuur;
- (bewust nadenken over) de opvolging;
- zorgdragen voor de continuïteit in het bestuur bij tussentijds ontslag.

In het profiel voor de RvC d.d. 23 oktober 2023 staan al betekenisvolle kaders en uitgangspunten die uiting geven aan de visie op toezicht. Deze worden hieronder integraal overgenomen.

Binnen de vier kerntaken worden de volgende aspecten benadrukt:

- **Beoordeling:** de Raad van Commissarissen (RvC) dient een formele en inhoudelijke beoordeling te geven van de kwaliteit en het functioneren van het bestuur, op basis van een beoordeling van het beleid en dus van besluiten van het bestuur.
- **Kritische distantie/toezicht** is wezenlijk iets anders dan besturen; toezicht impliceert beperking. Het gaat om een subtiel evenwicht tussen het meedenken en eventueel meesturen op hoofdlijnen en tegelijkertijd op afstand blijven en details loslaten.

- Actief toezicht: de RvC dient niet alleen open te staan voor signalen van het bestuur, maar ook voor signalen van het personeel, de accountant, de klanten en de maatschappij. Actief toezicht betekent ook scherp analyseren en, zo nodig, tijdig ingrijpen.
- Anticiperend toezicht is *niet* achteraf reageren op negatieve signalen, maar anticiperen op ontwikkelingen.
- Onafhankelijkheid: de persoonlijke omgang met het bestuur dient functioneel-kritisch te zijn en de onafhankelijkheid te waarborgen.
- Netwerkwrol: de RvC heeft overzicht op en ondersteunt het omgaan met de stakeholders door de corporatie(bestuurder). De RvC heeft hier een actieve rol richting de stakeholders van de corporatie en legt via het jaarverslag verantwoording af aan de stakeholders van de corporatie.

Binnen het kader van het actief en anticiperend toezicht geeft de RvC voortdurend gevraagd en ongevraagd advies. Adviseren is echter geen instrueren en het mag de toezichthoudende c.q. goedkeurende taak en de distantie niet in de weg staan. Als het bestuur adviezen van de raad structureel en ongegrond naast zich neer legt, dan zal dit meewegen in de beoordeling van het de bestuurder. Een individueel commissaris kan ook het bestuur van advies dienen, maar bij voorkeur loopt dit via (of met medeweten van) de voorzitter of de raad.

Collectieve verantwoordelijkheid en verantwoording

Centraal staat dat de RvC als collectief verantwoordelijk is voor zijn taak. De leden opereren onafhankelijk van deelbelangen, ook de commissarissen die door huurders zijn voorgedragen. Collectief en individueel bewaakt de RvC de integriteit, onder andere waar het gaat om het voorkomen van schijn van belangenverstrengeling, bijvoorbeeld waar het gaat om vastgoedbezit naast de eigen woning.

Alle leden zijn er verantwoordelijk voor dat er een sfeer is waarin een open en kritische gedachtewisseling gepaard gaat met een zakelijke manier van toezicht houden. De voorzitter heeft hierin een speciale taak. De RvC zal zich actief openstellen voor signalen en belangen van stakeholders.

Hij zal in het jaarverslag de profielschets, gegevens over de commissarissen en informatie over de dat jaar besproken onderwerpen opnemen. Daarnaast zal de raad het profiel, het eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden periodiek evalueren. Hierbij heeft de RvC niet alleen oog voor het profiel van individuele leden, maar ook de complementaire samenstelling van het collectief. Ressort Wonen kent een onafhankelijke interne controller, die indien nodig een rechtstreekse lijn heeft met de RvC. De interne controller versterkt de onafhankelijkheid van de RvC ten aanzien van de informatievoorziening door de bestuurder. De interne controller zorgt binnen het kader van deze visie op toezicht en bestuur voor validatie van rapportages, levert gevraagd en ongevraagd advies, en vormt indien nodig geacht door de RvC een directe bron van informatie.

Invloed belanghebbenden op het beleid

Ressort Wonen staat in een open relatie met haar huurders en haar lokale en landelijke belanghebbenden. Ressort Wonen wil nadrukkelijk een transparante en responsieve organisatie zijn. Hiertoe worden op meerdere momenten en op meerdere niveaus contacten onderhouden en de dialoog gevoerd. In de klantprocessen staan in toenemende mate dialoog en coproductie met de huurder centraal. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in klantenpanels en keuzemogelijkheden bij service en onderhoud. In de Planning en Control cyclus zijn er diverse momenten waarop er overleg

is met de Huurdersvereniging Rozenburg en de gemeenten. Daarnaast zijn er reguliere overleggen met andere belanghebbenden. Uitgangspunt bij die contacten is om belanghebbenden in staat te stellen invloed uit te oefenen op het beleid van Ressor Wonen.

Met Gemeente Rotterdam en Gemeente Voorne aan Zee worden periodiek (wederzijdse) prestatieafspraken gemaakt. Huurdersvereniging Rozenburg is in dat proces een volwaardige partner. Deze prestatieafspraken vormen een belangrijk middel waarmee de gemeenten – op basis van een gelijkwaardige positie – invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Ressor Wonen (en vice versa).

Ressor Wonen hecht veel waarde aan de invloed van belanghebbenden op het beleid. De invloed van de belanghebbenden kent echter geen zogenaamde 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.

RvC en externe contacten

Het bestuur is voor externe belanghebbenden of pers het eerste aanspreekpunt voor overleg, bij vragen of opmerkingen over Ressor Wonen. Wanneer dat aan de orde is, bijvoorbeeld bij onderwerpen waarvoor de RvC verantwoordelijk is (zoals werkgeversaangelegenheden betreffende het bestuur) treedt de voorzitter van de RvC, bij voorkeur en indien mogelijk na overleg met het bestuur, namens de RvC richting belanghebbenden of pers op.

Teneinde zijn rollen en verantwoordelijkheden ten volle waar te kunnen maken staat de RvC wel op regelmatige basis in verbinding met belanghebbenden. Het bestuur is hiervan een groot voorstander en faciliteert deze contacten. Voorbeelden zijn de reguliere contacten (van een delegatie) van de RvC met de Huurdersvereniging Rozenburg, de aanwezigheid bij bijeenkomsten met belanghebbenden en het ophalen van inzichten bij belanghebbenden uit het eigen netwerk.

Relatie met het extern toezicht

Ressor Wonen staat onder toezicht van de Minister (via de ILT/Aw en het WSW). Dit toezicht richt zich op integriteit, rechtmatigheid, organisatorische en financiële beheersing. In de praktijk beoordeelt de Minister vooral op basis van documenten en data de rechtmatigheid van de activiteiten en de financiële positie van Ressor Wonen, met enige regelmaat een toezichtsgesprek. Het interne toezicht door de RvC is daarmee veel breder (zij toetst immers op rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid, financiële positie, maatschappelijke prestaties, zorgvuldigheid afwegingen en besluitvormingsprocedures etc.). Dit toezicht is naast documenten en data ook gestoeld op meerdere directe waarnemingen en interactie en daarmee veel (kleur)rijker en informatiever.

Relatie met het horizontaal toezicht

De governance van Ressor Wonen bestaat naast het formele interne en externe toezicht ook uit het horizontale toezicht, zoals visitatie, benchmarking en de Governancecode woningcorporaties. Middels deze vormen van horizontaal toezicht worden de prestaties van Ressor Wonen transparant, in een perspectief geplaatst en (enigszins) geobjectiveerd.

Het bestuur besluit over deelname aan visitatie en benchmarking, en over het onderschrijven van codes. De opdrachtverstrekking voor visitatie is onderhevig aan goedkeuring van de RvC, zoals de statuten ook aangeven. De rapportages van visitatie en benchmarks worden door het bestuur ter bespreking geagendeerd in de RvC.

Hoofdstuk III. Instrumenten en proces t.b.v. goed toezicht en bestuur

Voor het 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 Ressort Wonen
- Professioneel intern toezicht
- Transparantie en rekenschap
- Responsiviteit
- Effectief extern toezicht.

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

Strategisch meerjarenplan, responsiviteit en beleidscyclus

In het overkoepelende strategisch meerjarenplan (SMP) zijn de missie, missionstatement en visie van de onderneming, rekening houdend met dominante omgevingsfactoren, trends en de eigen sterkten en zwakten, vertaald in strategische speerpunten, volkshuisvestelijke streefwaarden en doelstellingen en organisatorische en beleidsmatige activiteiten. De strategie is op realiteitsgehalte getoetst door de financiële haalbaarheid in diverse scenario's te beschouwen. De strategie is de verantwoordelijkheid van het bestuur en wordt op de middellange termijn (2-4 jaar) herzien. De strategie wordt door het bestuur vastgesteld en dit besluit wordt door de RvC goedgekeurd alvorens het plan in werking treedt.

De invloed van de buitenwereld op de strategische keuzes van Ressort Wonen vindt zijn weg via het omgevingsbewustzijn van het bestuur en via de wettelijk geborgde samenstelling van de RvC. Zowel bestuur als RvC zijn responsief in hun contacten met belanghebbenden. Belanghebbenden worden vroegtijdig betrokken bij het nadenken over en afwegen van de strategische keuzes. Huurdersvereniging Rozenburg en de gemeenten worden gevraagd te adviseren over het strategisch meerjarenplan.

De strategie vindt zijn uitwerking in jaarplannen van afdelingen/teams en in prestatieafspraken met beide gemeenten. Het vormt tevens het kader waarin nieuw (deel)beleid wordt geformuleerd of bestaand (deel)beleid wordt geactualiseerd.

Bestaand (deel)beleid wordt in principe in januari van ieder jaar geactualiseerd, tenzij er aanleiding is dat later te doen, bijvoorbeeld omdat er nog geen landelijke gegevens of richtlijnen voorhanden zijn. Tijdig wordt het overleg met beide gemeenten en Huurdersvereniging Rozenburg opgestart over prestatieafspraken voor de komende periode. Momenteel hanteren beide gemeenten een looptijd voor de prestatieafspraken van twee jaar. Hiermee wordt beoogd dat zowel Ressort Wonen als de gemeenten tijdig beleid kunnen toepassen/aanpassen en middelen kunnen reserveren. In het eerste kwartaal worden ook, binnen de kaders van geactualiseerd Strategisch Voorraadbeleid en budget, de contouren van het onderhoud in het volgend jaar geformuleerd, waarbinnen de onderhoudsbegroting en specifieke onderhoudsplanning verder wordt vormgegeven. In het tweede kwartaal formuleren de afdelingen/teams hun jaarplannen en wordt de bijbehorende begroting gevormd. In het derde kwartaal wordt het geconsolideerde jaarplan en (meerjaren)begroting door het bestuur opgesteld en deze wordt medio het vierde kwartaal van ieder jaar door de RvC goedgekeurd.

Sturingsinformatie en verantwoordingsinformatie

Ressort Wonen stelt jaarlijks de planning en control cyclus vast en deelt deze met de RvC. Hiermee ontstaat vroegtijdig een globale jaaragenda, waarin o.a. jaarstukken en begroting zijn opgenomen. De sturing op de bedrijfsvoering vindt onder meer plaats op basis van kwartaalrapportages. Binnen Ressort Wonen worden drie afzonderlijke kwartaalrapportages gemaakt, steeds binnen een maand na afloop van de perioden januari-maart, april-juni, juli-september. De jaarstukken gelden tevens als sturingsrapportage voor de periode oktober-december.

Gebaseerd op dezelfde indeling en informatie, maar op een hoger abstractieniveau geaggregeerd wordt verantwoording afgelegd aan de RvC via drie afzonderlijke verantwoordingsrapportages over genoemde perioden. De jaarstukken gelden tevens als verantwoordingsrapportage voor het laatste kwartaal.