



Visie op besturen en toezicht houden  
Woningstichting Samenwerking Vlaardingen (WSV)  
Bijlage: Toezichts- en Toetsingskader voor de RvC

Versie: 1.0  
Vastgesteld door RvC en bestuur: 18 juli 2022

## Gezamenlijk vertrekpunt

In dit document is de visie op besturen en toezichhouden vastgelegd van het bestuur en de Raad van Commissarissen (verder RvC) van Woningstichting Samenwerking Vlaardingen (verder Samenwerking). Bestuur en RvC onderschrijven wat is vastgelegd in de Woningwet en Governancecode en handelen daarnaar. Het bestuur beschrijft in deze visie zijn rollen en taakuitoefening als bestuurder. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (toezichthouder, adviseur, ambassadeur en werkgever) en taakuitoefening als intern toezichthouder.

## Maatschappelijke opgave

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten binnen de volkshuisvesting voorop. Samenwerking ontleent haar bestaansrecht aan de maatschappelijke omstandigheden op het gebied van de volkshuisvesting en daaraan gelieerde problematiek. Volkshuisvestelijke belangen zijn leidend en de missie en visie zijn daarbij bepalend. Het gaat hierbij om meer dan alleen kwalitatief goede, energiezuinige en betaalbare woningen voor zittende huurders. Het gaat ook om kwaliteit van de omgeving, de woningzoekenden en de huurders van de toekomst. Specifieke aandacht behoeven daarbij bijzondere woonbehoeften en een duurzame leefomgeving. Gezamenlijk vertrekpunt is 'de bedoeling' zoals door Samenwerking is afgeleid uit Wet en regelgeving en is vastgelegd in missie, visie, ondernemingsplan en strategische doelstellingen. Bestuur en RvC handelen met de intentie om gezamenlijk bij te dragen aan die maatschappelijke opgave en de continuïteit, ieder vanuit de eigen taak, rol en verantwoordelijkheid.

## Vertrouwen en basiswaarden

De Samenwerking tussen bestuur en de RvC is gebaseerd op vertrouwen. We (bestuur en RvC) handelen vanuit dezelfde basiswaarden:

- We handelen consistent, integer en transparant, naar algemeen geaccepteerde ethische en maatschappelijke normen en waarden;
- We nemen weloverwogen besluiten na voldoende consultatie en zijn aanspreekbaar op die besluiten en de besluitvorming, intern zowel als extern;
- We streven naar financiële continuïteit, ieder vanuit de eigen rol;
- We opereren binnen de grenzen van wet en regelgeving. We handelen daarbij altijd in het belang van onze doelgroepen. Daarover leggen we (pro-)actief verantwoording af aan onze belanghebbenden/stakeholders.

## Het samenspel tussen het bestuur en de Raad van Commissarissen

Onderling vertrouwen vormt een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie bestuur - RvC. De RvC wil goed geïnformeerd zijn en hecht aan een weloverwogen besluitvorming, een gedegen verantwoording en een juiste vastlegging. De RvC wil niet verrast worden en zal het bestuur ook niet verrassen. Jaarlijks stellen RvC en bestuur gezamenlijk een jaaragenda en reglementen overzicht(zie bijlage) vast, wat voorziet in hun informatiebehoefte met betrekking tot besturen en toezicht houden. Aan de basis liggen de diverse beleidsstukken en de jaarlijkse risico inventarisatie opgesteld door Samenwerking. De RvC zoekt uit eigen beweging actief naar aanvullende informatie om dit beeld te completeren en te spiegelen. Informatie is tijdig, juist en consistent, beknopt maar volledig, gericht op de essentie en hoofdzaken. Kern en context zijn vermeld.

De taken en rollen van bestuur en RvC zijn op papier vastgelegd. De relatie tussen bestuur en RvC vormt zich echter in de praktijk. Vanuit transparantie en wederzijds vertrouwen wordt invulling gegeven aan besturen, verantwoorden en toezichhouden. Efficiency is een belangrijk uitgangspunt bij de uitvoering van taken en rollen. De RvC en bestuur houden elkaar hier scherp op.

Van het bestuur wordt in de samenwerking met de RvC een open, transparante houding verwacht, waarbij ruimte is voor kritiek en luisteren naar andermans ideeën. Het bestuur is aanspreekbaar op zijn handelen en is welwillend zijn handelen toe te lichten. Intern organiseert het bestuur bewust 'tegenkracht' door kundige en mondige medewerkers om zich heen te verzamelen die niet schromen gefundeerd hun mening te geven. Het bestuur informeert de RvC actief en zo goed mogelijk, zodat de RvC op zijn beurt het bestuur kan bijstaan met advies en goed toezicht kan houden. Dit blijft niet

beperkt tot de verplichte en vastgelegde onderwerpen. Het bestuur gebruikt de RvC als adviseur als zij daar behoefte aan heeft. Echter wordt van het bestuur verwacht dat zij vanuit zijn eigen professionaliteit en verantwoordelijkheid, de doelstellingen van Samenwerking realiseert.

Van elk van de leden van de RvC wordt verwacht dat hij of zij vanuit eigen professionaliteit en bekwaamheid op onafhankelijke, integere wijze toezicht houdt. Dit betekent onder andere dat de individuele commissaris zijn of haar onafhankelijke inbreng heeft in de besluitvorming en in de relatie met het bestuur. Persoonlijke opvattingen mogen hierin plaats hebben, voor zover zij bijdragen aan een goede oordeelsvorming.

Het bestuur mag een individueel lid met haar of zijn specifieke kennis en kunde inschakelen als raadgever of adviseur. Ongevraagd mag een lid het bestuur adviseren vanuit zijn of haar eigen professionaliteit.

Van de RvC als geheel wordt verwacht dat zij een goed evenwicht vinden in de verschillende rollen die de RvC ten opzichte van het bestuur kan aannemen. Enerzijds is er sprake van stevig toezicht, anderzijds moet er voldoende eigenaarschap voor het bestuur zijn. De RvC is verantwoordelijk voor het scheppen van een veilige constructieve sfeer waar het bestuur optimaal zijn taken kan uitoefenen. Daar hoort bij: elkaar leren kennen door informele momenten met elkaar te beleven en een prettige sfeer te creëren. Eisen die de RvC stelt aan het bestuur worden telkens gerelateerd aan hetgeen nodig is voor governance en goed toezicht.

### Visie op besturen

Specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in de Statuten van Samenwerking, het Bestuursreglement en de functieomschrijving.

Het bestuur van WSW is primair verantwoordelijk voor het besturen van Samenwerking en het realiseren van de volkshuisvestelijke doelen. De missie en visie van Samenwerking zijn hierbij het vertrekpunt.

Het bestuur:

- zet de strategie uit, vertaalt de strategie in beleid en formuleert daarbij de organisatiedoelen. Het bestuur is eveneens verantwoordelijk voor de uitvoering van dat beleid en de realisatie van de organisatiedoelen. Het bestuur gaat daarbij verantwoord om met het maatschappelijk vermogen van de organisatie. Het waarborgt een gezonde financiële positie, zodat de continuïteit van de organisatie is verzekerd. Het bestuur zorgt ervoor dat de organisatie in control is.
- opereert open, controleerbaar en toetsbaar. Het legt verantwoording af over zijn handelen, zowel aan zijn belanghebbenden, de externe toezichthouders, als aan zijn interne toezichthouder.
- gaat met belanghebbenden de dialoog aan over de strategie van Samenwerking. Het bestuur heeft frequent contact met zijn externe en interne belanghouders waaronder de huurders-vertegenwoordiging, gemeenten, maatschappelijke instellingen, de ondernemingsraad en andere noodzakelijk geachte partijen.
- borgt dat Samenwerking legitiem, integer en transparant handelt. Het bestuur zorgt ervoor dat in- en externe regelgeving wordt geïmplementeerd en nageleefd. Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend voor het besturen. Hierbij gaat het ook om de interne regels en normen die Samenwerking zelf opstelt, waaronder het integriteitsbeleid van Samenwerking. Integriteit gaat verder dan het naleven van wetten en regelgeving. Integriteit heeft te maken met de wijze waarop binnen Samenwerking wordt omgegaan met mensen en middelen. Het bestuur heeft hierin een voorbeeldfunctie.
- is verantwoordelijk voor het inrichten van een goed functionerende, professionele werkorganisatie, waarmee de strategische opgave gerealiseerd kan worden. Als werkgever past het bestuur de

beginselen van goed werkgeverschap toe. Het bestuur vervult de randvoorwaarden en biedt de faciliteiten om goed te kunnen presteren. Het bestuur zorgt voor een ondernemende, vernieuwende en lerende organisatiecultuur op een manier die past bij de maatschappelijke omgeving.

- schept voorwaarden voor adequaat en kritisch intern toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting, door te handelen volgens deze visie en deze ook uit te dragen.

### Visie op toezichhouden

Specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de leden van de RvC zijn met name opgenomen en benoemd in de Statuten van Samenwerking, het reglement RvC en de profielschets.

Hoewel niet allesomvattend, staan vier hoofdrollen van de RvC centraal. Deze vier rollen worden jaarlijks worden binnen de RvC besproken tijdens de zelfevaluatie.

1. De rol van toezichthouder op het bestuur
2. De rol van adviseur
3. De rol van ambassadeur
4. De rol van de werkgever

#### Ad 1. De rol van toezichthouder

De RvC functioneert als een team, met respect voor elkaars deskundigheid en persoonlijkheid. Individuele meningen kunnen vrijuit gedeeld worden. RvC leden krijgen en nemen ruimte voor open discussie met respect voor elkaars gezichtspunten. Het voeren van een goed beargumenteerde en open dialoog gaat vooraf aan het innemen van een standpunt. Dit vereist ruimte te kunnen nemen voor het goede, indringende en soms lastige gesprek. Doel is het nemen van besluiten in consensus. Lukt dit niet, dan worden relevante overwegingen transparant vastgelegd en beslist de meerderheid. In de communicatie naar 'buiten' laat ieder eigen opvattingen varen voor het collegiale standpunt. Collegiaal functioneren betekent ook dat de inzet van discussies in de RvC niet het krijgen van gelijk is of het hoog houden van eigen opvattingen of deelbelangen, maar het bereiken van een gezamenlijk standpunt. De RvC leden van Samenwerking hebben vanuit kennis en ervaring een bepaald deskundigheidsprofiel van waaruit zij een bijdrage leveren aan vergaderingen en besluiten. Om als collectief te kunnen functioneren, brengen zij deze deskundigheid in en bevorderen zij ook de kennisoverdracht aan de overige leden van de RvC.

Enkele punten uitgelicht ten aanzien van de rol van toezichthouder:

#### *Meegenomen worden aan de voorkant*

De RvC wil betrokken en meelevend zijn en daarnaast wil de raad goede adviezen geven. Proactief informeren is een randvoorwaarde evenals goede en tijdige informatie.

#### *Structuur*

Voor het toezicht houden is structuur en planning relevant. Een jaaragenda, een besluitenlijst, korte, duidelijke notulen en de vindbaarheid van stukken zijn onmisbaar.

#### *Transparantie en aanspreekbaarheid*

Aanspreekbaarheid staat hoog in het vaandel bij de RvC. Elkaar onderling aanspreken is belangrijk voor een goede dynamiek in het team. Het bewust omgaan met de 4 rollen en het benoemen is onontbeerlijk in het toezicht houden. De RvC en het bestuur streven naar een goede, scherpe discussie waarin het echte gesprek wordt gevoerd.

#### *Klantgerichtheid*

In iedere afweging die de RvC maakt alvorens advies te geven dient de vraag gesteld te worden 'wat betekent dit voor de huurder?'

#### *Zichtbaar & verbindend*

De RvC wil zijn zichtbaarheid blijvende aandacht geven en wil benaderbaar zijn voor bijvoorbeeld de OR en andere stakeholders. De RvC is zich bewust van zijn positie & invloed en verantwoordelijkheden hierin.

#### Ad 2. De rol van adviseur

Enkele punten uitgelicht ten aanzien van de rol van adviseur zijn:

##### *Sparringpartner*

Leden van de RvC zijn te allen tijde bereid om bij beleidsinhoudelijke zaken of andere kwesties adviezen te geven aan het bestuur. De RvC is betrokken en wil beschikbaar zijn. Luisteren zonder directe oordeelsvorming, sparren en vervolgens goede vragen stellen acht de RvC in deze rol van belang. Verder is de invulling van de rol als adviseur afhankelijk van de vraag vanuit het bestuur. Openheid en kwetsbaarheid van beide kanten zijn hierin sleutelwoorden.

##### *Blik naar buiten*

De RvC vindt het belangrijk om in de rol van adviseur ervoor zorg te dragen dat Samenwerking de blik naar buiten richt.

##### *Reflecteren*

In de rol van adviseur wil de RvC ook een stuk reflectie bieden aan het bestuur. Reflectie is het terugkijken, overdenken en zoeken naar betekenis van wat je hebt gezien, ervaren, gedacht of gedaan en daar lering uit trekken.

##### *De duiding van advies*

Bij adviseren is gepaste distantie gewenst. De rol van de RvC is met name 'het stellen van de juiste vragen' zodat het bestuur in staat wordt gesteld vraagstukken vanuit nieuwe perspectieven te beschouwen en uiteindelijk goed afgewogen besluiten te nemen.

Alle stukken die ter goedkeuring voorgelegd worden aan de RvC zoals beschreven in de wet en statuten.

#### Ad 3. De rol van ambassadeur

Ambassadeur zijn voor Samenwerking is een rol die de raad op zich kan nemen enkel in goede afstemming met het bestuur. De bestuurder heeft primair de taak om te netwerken met stakeholders en de RvC acht het onwenselijk dat de raad én de bestuurder dezelfde taak van netwerken hebben. De ambassadeursrol is algemener en de RvC kan hier een duidelijke rol/taak hebben, in ieder geval in aanvulling op het (net)werk van het bestuur.

#### Ad 4. De rol van werkgever

Enkele punten toegelicht ten aanzien van de rol van werkgever

##### *Zorgvuldigheid*

Het jaarlijks zorgvuldig beoordelen van het functioneren van het bestuur met de daarbij benodigde vastlegging van deze beoordeling c.q. afspraken is een van de primaire taken van de RvC. Daarbij acht de RvC het van belang om regelmatig in contact te zijn met het bestuur om betrokken te zijn, te weten wat er speelt en om adviezen te geven en te reflecteren. Het beloningsbeleid is passend voor de complexiteit en de omvang van de organisatie en past binnen de wettelijke normen (WNT).

##### *Stimuleren en ontwikkelen*

De RvC wil, door middel van het actief stimuleren van coaching en opleiding, de ontwikkeling van het bestuur bevorderen. Daarnaast geeft de RvC aandacht aan het bewaken van een goede werk-privé balans bij het bestuur. Jaarlijks benoemt de RvC een aantal ontwikkelpunten in het management contract. Ieder jaar moet er binnen de RvC agenda voldoende ruimte zijn voor gezamenlijke verkenning

van de omgeving en visieontwikkeling, toetsing van de maatschappelijke opdracht, verkenning van de strategische risico's en succes factoren en de betrokkenheid van stakeholders.

### **Deze bestuurs- en toezichtvisie (incl. toezichtskader en toetsingskader) is een 'levend' document**

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het beleid en de algemene gang van zaken en bewaakt de continuïteit van Samenwerking en monitort het behalen van de vooraf met elkaar benoemde resultaten, zowel op financieel als volkshuisvestelijk vlak. De RvC beschikt over een duidelijk toezichts- en toetsingskader dat richtinggevend is om goed toezicht te houden (zie de bijlage).

In het Toezichtskader staat op basis van welke externe en interne kaders de RvC invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid. Het gaat hierbij over codes die worden nageleefd, kaders die externe toezichthouders opleggen en wet- en regelgeving en interne kaders.

In een Toetsingskader wordt aan de hand van een aantal geprioriteerde thema's beschreven wat de normen zijn waaraan wordt getoetst. Inzichtelijk wordt gemaakt wat de toetsingscriteria zijn en wát er wordt getoetst.

De RvC is op de hoogte van vigerende wetten en regels, van de Governancecode en van de maatschappelijke verwachtingen. De RvC stelt hoge eisen aan compliance en integriteit. De RvC neemt kennis van de oordelen van de Autoriteit woningcorporaties en van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en bespreekt deze met het bestuur. Als daartoe aanleiding is, nodigt de RvC vertegenwoordigers van die organisaties in zijn vergadering uit.

Deze gezamenlijke bestuurs- en toezichtvisie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën op het gebied van 'good governance'. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn hierop van invloed. Dit document is dan ook een 'levend' document en wordt regelmatig herijkt. De zelfevaluatie, die ieder jaar plaatsvindt en in ieder geval tweejaarlijks onder externe begeleiding, van de RvC is hiervoor een natuurlijk moment.

### **Status document**

Deze bestuurs- en toezichtvisie 2022 is vastgesteld op 18 juli te Vlaardingen.

### **Bijlage:**

Toezicht- en toetsingskader