



VISIE OP BESTUUR EN TOEZICHT

April 2022

Status: definitief

Vastgesteld door RvC op 21 april 2022

Inhoud

Inleiding.....	3
1. Governance	3
1.1 Governance relatie.....	3
1.2 Governancecode.....	3
2. Visie op bestuur en toezicht	4
2.1 De visie op besturen	4
2.2 De visie op toezicht.....	4
3. De rolverdeling tussen bestuur en toezicht	5
3.1 De rol van het bestuur	5
3.2 De rol van de Raad van Commissarissen.....	6
4. De taken	7
4.1 Taken van het bestuur	7
4.2 De taken van de Raad van Commissarissen.....	8
5. Hoe werkt de Raad van Commissarissen	8
5.1 Portefeuilleverdeling.....	8
5.2 Functieprofielen.....	9
5.3 Professionalisering.....	9
5.4 Jaarcyclus	9
6. Tot slot	9
6.1 De visie op bestuur en toezicht is een levend document.....	9
6.2 Toezichts- en toetsingskader	10

Inleiding

MaasWonen is een categorale woningcorporatie, een toegelaten instelling op grond van de Woningwet. MaasWonen is actief in Rotterdam en Barendrecht. We bieden (jonge) senioren een betaalbaar, veilig en comfortabel thuis in een leefbare buurt, daarom hebben we ook aandacht voor de omgeving. MaasWonen doet dat niet alleen, we maken het langer thuis wonen mogelijk in samenwerking met zorgpartijen, welzijnspartijen en vrijwilligers en in samenspraak met de gemeente Rotterdam en Barendrecht.

Het aantal senioren in de regio Rotterdam groeit. Senioren wonen steeds langer zelfstandig. Goed wonen is persoonlijk, daarom staat in onze dienstverlening de persoonlijke benadering van onze huurders voorop. We ondersteunen mensen die niet zelf in hun eigen woonruimte kunnen voorzien. We zijn:

- ▲ betrokken
- ▲ dichtbij
- ▲ deskundig
- ▲ innovatief
- ▲ verbonden

1. Governance

De bestuurder is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van MaasWonen en daarmee voor het functioneren en presteren van de gehele organisatie. Hij legt intern verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC) en extern aan instanties die daarvoor wettelijk zijn gelegitimeerd. Het managementteam (waar de bestuurder deel van uitmaakt) bereidt besluitvorming voor en adviseert de bestuurder.

MaasWonen heeft een statutair verankerde Raad van Commissarissen (RvC). De RvC houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de corporatie specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen. Het bestuur verschaft de RvC alle relevante informatie voor (het toezicht op) de risicobeheersing en realisering van de maatschappelijke doelstellingen. De RvC bewaakt eveneens het naleven van de statuten en reglementen, zoals de Wet op Bestuur en Toezicht Rechtspersonen uit 2021 voorschrijft.

1.1 Governance relatie

Bestuur en toezicht hebben vanuit hun verschillende rollen een gezamenlijk doel, ervoor zorgen dat MaasWonen de missie en visie waarmaakt en dat ze dat op een verantwoorde manier doet. Een goed ingerichte governancestructuur helpt bestuurder en toezichthouder om daarbij slagvaardig en betrouwbaar te handelen.

1.2 Governancecode

De Governancecode 2020 is door de corporatiesector opgesteld en geeft richting aan hoe woningcorporaties functioneren om de maatschappelijke opdracht goed te kunnen uitvoeren.

MaasWonen onderschrijft de vijf principes:

- 1) Bestuur en RvC hanteren normen en waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht van de corporatie.
- 2) Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar op prestaties en leggen actief verantwoording af.
- 3) Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak.
- 4) Bestuur en RvC handelen in dialoog met belanghebbende partijen.
- 5) Bestuur en RvC kennen en beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.

2. Visie op bestuur en toezicht

De bestuurder bestuurt en de RvC houdt daarop toezicht. De toezichthouders doen dat vanuit hun diverse achtergronden in opleiding, kennis en ervaring. Ze voegen door hun expertise waarde toe aan het presteren van MaasWonen. Dit doen zij ook door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen en door het bieden van nieuwe perspectieven.

2.1 De visie op besturen

Werken voor onze huurder, die niet altijd zelfredzaam is, geeft een grote verantwoordelijkheid. Met als leidraad onze kernwaarden. Op basis van de governance relatie vraagt dit van onze directeur-bestuurder het volgende.

Integer leiderschap

Integer leiderschap betekent voor MaasWonen een moreel kompas en de durf om hiernaar te handelen.

Goed bestuur

Goed bestuur staat voor het bepalen van strategie en beleid en de verantwoordelijkheid voor de resultaten, zowel financieel als maatschappelijk. Dit alles binnen de kaders van de wet- en regelgeving. Er is evenwicht tussen het organisatiebelang en het belang van medewerkers, tussen de korte en lange termijn als ook tussen bestuur en toezicht.

Verankering in de maatschappij

Een woningcorporatie, zeker een kleine corporatie, kan alleen maximaal impact hebben door samen te werken met andere partijen. Participatie en verbinding met andere partijen is belangrijk. Voor MaasWonen komt daarbij dat zij bijzondere focus heeft voor ouderen in de samenleving.

2.2 De visie op toezicht

Met de Woningwet 2015 is het speelveld van woningcorporaties sterk gewijzigd. Niet alleen het werkdomein is veranderd, maar ook de verhouding met de lokale partners, in het bijzonder de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging. De wijze van samenwerken vraagt flexibiliteit, zicht houden op de doelstellingen van de corporatie en waakzaamheid op eventuele belangenverstrengeling.

Onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De RvC handelt vanuit een positie die gedeeltelijk binnen en gedeeltelijk buiten de organisatie is. Dan kan spanning ontstaan in de relatie met het gemeentebestuur of de huurdersorganisatie, als deze partijen druk

uitoefenen op een RvC om conform hun belangen te handelen. De RvC waakt voor zijn onafhankelijke rol en gaat met partijen in gesprek indien de onafhankelijke rol in het geding is.

Collegiaal functioneren

De RvC vindt het belangrijk als collectief te functioneren. Doel hiervan is robuuste besluitvorming te realiseren. Dit betekent gedegen, niet overhaaste besluitvorming en aandacht voor mogelijke risico's. Leden van de raad krijgen en nemen ruimte voor open discussie met respect voor elkaars uitgangspunten – bij voorkeur leidend tot collegiaal besluit. Het voeren van een goede, open discussie gaat vooraf aan het innemen van een (gezamenlijk) standpunt. Dit betekent in de praktijk dat besluiten zoveel mogelijk in consensus worden genomen. Lukt dit niet, dan worden overwegingen transparant vastgelegd en beslist de meerderheid. Collegiaal functioneren betekent daarnaast dat de inzet van discussies in de RvC niet het krijgen van gelijk is of het hoog houden van eigen opvattingen maar het bereiken van een gezamenlijk inzicht en standpunt.

Werken vanuit vertrouwen

De RvC vindt het belangrijk dat de toezichthoudende rol van de raad wordt ingevuld vanuit vertrouwen. Op deze manier ontstaat er een natuurlijke afstand tussen de raad, bestuurder en de organisatie, waardoor iedereen de ruimte heeft om zijn functie, in overeenstemming met de governance-relatie, goed in te vullen. Er kunnen zich momenten of situaties voordoen dat de afstand tussen raad en bestuurder niet gewenst is. De raad acteert dan niet alleen volgend, maar als hij daar reden toe ziet ook proactief en met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder.

Raad van Commissarissen heeft voorbeeldfunctie

De cultuur en het gedrag binnen MaasWonen moet een open en veilige sfeer bieden voor iedereen. De RvC hecht daar zeer aan en is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie. De RvC is zich terdege bewust van zijn positie, de daaraan verbonden invloed en verantwoordelijkheid en de noodzaak deze voor betrokkenen inzichtelijk en controleerbaar aan te wenden. Over het gevoerde beleid en de daarbinnen genomen besluiten wordt regelmatig, proactief en volledig verantwoording afgelegd. Het elkaar aanspreken binnen de RvC en het aanspreekbaar zijn van de RvC voor belanghouders is de natuurlijke houding. De RvC staat een sobere, prudente wijze van handelen voor en stelt zich dienstbaar op in functie van de maatschappelijke opdracht van de corporatie.

3. De rolverdeling tussen bestuur en toezicht

De werkcultuur bij MaasWonen vraagt gezien de grootte van de organisatie om een horizontale en verticale flexibiliteit. Hoewel deze cultuur van grote waarde is en er voor zorgt dat alle volkshuisvestelijke taken door een klein werkapparaat worden opgepakt, brengt dit ook een risico met zich mee. Het risico bestaat dat deze cultuur van flexibiliteit zorgt voor een mindere rolvastheid. Juist vanuit deze achtergrond is het voor de RvC en de bestuurder belangrijk om rolvast te blijven. Dit begint bij een duidelijke communicatie en het geven en krijgen van vertrouwen in beide richtingen.

3.1 De rol van het bestuur

De rol die de bestuurder vervuld is afgeleid uit de visie op besturen, waarin integer leiderschap en goed bestuur centraal staan.

Integer leiderschap wordt door de bestuurder vorm gegeven door betrouwbaar, toegankelijk, transparant en een betrokken leider te zijn, die voorbeeldgedrag vertoont. Door gevraagd en ongevraagd verantwoording af te leggen aan de RvC leeft hij de principes van goed bestuur na.

De bestuurder stuurt duidelijk op de richting en de prioritering, passend bij de fase waarin de organisatie zich bevindt. Hij draagt zijn visie en strategie consistent uit naar de RvC, naar de organisatie en naar de buitenwereld. Door in direct contact te staan met de huurders, zorgpartijen, gemeente(n) en andere belangrijke stakeholders, vindt een wisselwerking plaats. Met deze verbinding waarborgt de bestuurder dat de strategie en het beleid altijd up to date is en wordt de huurder zo goed mogelijk bediend.

3.2 De rol van de Raad van Commissarissen

Goed toezicht wordt gehouden vanuit verschillende rollen. De RvC heeft als interne toezichthouder formeel de rol van toezichthouder, werkgever en sparringpartner van de bestuurder. De raad ziet voor zichzelf nog een vierde rol weggelegd, namelijk in het stakeholdermanagement.

De Raad van Commissarissen als toezichthouder

De RvC houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie. De eisen die aan de organisatie worden gesteld zijn hoog. De samenleving en de overheid zijn kritische partners als het gaat om de (maatschappelijke) prestaties van de organisatie. De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door bestuur en op de algemene gang van zaken bij de corporatie. Het toezicht richt zich vooral op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van de corporatie en uitgewerkt in het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie.

Onder het toezicht op de volkshuisvestelijke prestaties van MaasWonen door de RvC valt ook specifiek toezicht op naleven van de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam en Barendrecht.

Daartoe spiegelt de raad de voorstellen van de bestuurder aan onder meer de statuten, ondernemingsplan en portefeuillestrategie van de organisatie. Heeft de bestuurder de juiste vragen gesteld, zijn de alternatieven overwogen en waarom zijn die afgefallen? De leden van Raad voelen zich verbonden met de MaasWonen en houden de maatschappelijke doelstellingen voor ogen evenals de risico's verbonden aan en de haalbaarheid van het beleid.

De RvC houdt het oog op de algemene gang van zaken in de organisatie en het gevoerde bestuur. Dit zowel vooraf als achteraf op het gevoerde beleid en de gemaakte keuzes. Hierbij wordt kwantitatief en kwalitatief getoetst. Dit betekent dat niet alleen gekeken wordt naar begroting, jaarrekening, kwartaalrapportages en dergelijke, maar dat ook gesprekken gevoerd worden met medewerkers, ondernemingsraad, huurdersorganisatie en andere stakeholders. Daarnaast heeft de RvC ieder jaar twee gesprekken met de accountant. Op deze manier ontstaat een gewogen beeld van de prestaties van MaasWonen.

In de Woningwet staat dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten op:

- ▲ het belang van de corporatie,
- ▲ het maatschappelijk belang,
- ▲ het belang van de betrokken stakeholders, in eerste instantie de (toekomstige) bewoners.

Deze drie belangen kunnen echter door elk lid van de raad verschillend geïnterpreteerd worden en de drie belangen kunnen tegengesteld aan elkaar zijn. Daarom is het belangrijk dat de RvC en de directeur-bestuurder

hierover met elkaar het gesprek voeren. Het collectieve belang is weergegeven in het ondernemingsplan en de missie en visie.

De Raad van Commissarissen als klankbord

De RvC fungeert voor de directeur-bestuurder als klankbord, waarbij de raad gevraagd en ongevraagd advies uitbrengt. De inzet is niet om tot besluitvorming te komen maar het hanteren van bestuurlijke dilemma's en strategische vragen. In voorkomende gevallen kan de RvC of individuele leden over bedrijfsvoeringsvraagstukken adviseren. De RvC heeft advieskracht vanwege zijn netwerk, de bestuurlijke ervaring en inhoudelijke expertise van de individuele commissarissen. De uitkomsten van klankborden worden vastgelegd en ook wat er mee gedaan wordt. Dit wordt gedeeld met de voltallige RvC.

De Raad van Commissarissen als werkgever

Naast de rol als toezichthouder en klankbord die hiervoor reeds zijn verwoord, treedt de RvC op als werkgever van de bestuurder. Bij deze rol gaat het om meer dan de formele rol van de RvC, waar regels voor bestaan, en de harde kant van het functioneren van de bestuurder: de jaarlijkse afspraken tussen de directeur-bestuurder en de remuneratiecommissie over de doelstellingen en prestatieafspraken voor dat jaar. Het gaat ook om minder gemakkelijk 'smart' te maken, aspecten van het functioneren die appelleren aan de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van de bestuurder.

De remuneratiecommissie voert hiervoor de nodige gesprekken, formuleert het voorgenomen beleid in dezen en rapporteert aan de voltallige RvC, die besluiten neemt.

De externe rol van de Raad van Commissarissen

De raad houdt actief oren en ogen open voor de verwachtingen van de stakeholders over het realiseren van de koers van de organisatie, maar mengt zich niet op eigen initiatief namens MaasWonen in het maatschappelijk debat. De regierol in het stakeholdermanagement ligt bij de bestuurder. De RvC is als het ware een ambassadeur van MaasWonen. De raad kan met de bestuurder sparren over hoe het netwerk in te schakelen en kan aanwezig zijn bij bijeenkomsten met stakeholders.

4. De taken

4.1 Taken van het bestuur

De bestuurder is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van MaasWonen en daarmee voor het functioneren en presteren van de gehele organisatie. Dat betekent concreet:

Een strategie neerzetten en daar naar handelen

De bestuurder formuleert de strategie, weet hoe dat te realiseren is en hij zet daar de juiste middelen en mensen voor in.

Realiseren van de strategie

De bestuurder stuurt de organisatie dusdanig aan dat de kerntaken van de corporatie zijn gewaarborgd. Passend binnen de missie en visie van MaasWonen zorgt de bestuurder dat er voldoende woningen betaalbaar en beschikbaar zijn, het vastgoed technisch in orde is, de service aan de huurder optimaal is en de organisatie financieel gezond. Dit alles kan alleen door een professionele organisatie neer te zetten en te houden.

Onderhouden van het netwerk

Verder is de bestuurder de eerst aangewezen om de contacten met stakeholders actief te onderhouden en, in lijn met de visie, de samenwerking te bevorderen en initiatieven te ontplooiën.

4.2 De taken van de Raad van Commissarissen

De raad wil naast zijn formele rollen, ook waarde toevoegen aan het maatschappelijk presteren van MaasWonen door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen. Die meerwaarde is:

Het bieden van nieuwe perspectieven

Vanuit verschillende achtergronden is de raad in staat om vanuit andere perspectieven vraagstukken te bezien en hierover vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen. Ook brengt de raad kennis en geleerde lessen uit andere sectoren in.

Verbinding met huurders en stakeholders

De RvC staat in verbinding met Stichting Huurdersbelangen MaasWonen (SHMW) en andere stakeholders. De raad als geheel, soms vertegenwoordigd door de twee leden die op voordracht van de SHMW in de RvC benoemd zijn, onderhoudt actief het contact met de SHMW en bewonersvertegenwoordiging. In de RvC vergaderingen wordt aandacht besteed aan de input en vraagstukken van de huurders in het algemeen en ingebracht door hun vertegenwoordiging.

Borging doelstellingen

De RvC ziet er op toe dat de belangen van de (toekomstige) huurders de doelstellingen ten behoeve van huurders voldoende zijn geborgd in het beleid van MaasWonen en het handelen van het bestuur.

Contact met de organisatie

De RvC vindt het belangrijk regelmatig contact te hebben met de organisatie van MaasWonen, het managementteam en de ondernemingsraad. Vanuit hun werkzaamheden voor de organisatie worden medewerkers uitgenodigd bij RvC vergaderingen voor specifieke onderwerpen/thema's. De RvC, of een afvaardiging daarvan, heeft enkele keren per jaar overleg met de OR, ofwel als toehoorder bij een overlegvergadering, ofwel in een informele setting.

5. Hoe werkt de Raad van Commissarissen

5.1 Portefeuilleverdeling

Om de taak van de RvC goed uit te kunnen voeren, zijn een aantal taken belegd in commissies. Er zijn twee commissies ingesteld, dit zijn de:

- selectie- en remuneratiecommissie
- auditcommissie

Iedere commissie kent zijn specifieke aandachtsgebied, vastgelegd in een reglement. De commissies komen een aantal malen per jaar bijeen en bereiden de behandeling van specifieke onderwerpen en thema's voor, voor de vergadering van de voltallige RvC.

5.2 Functieprofielen

In het kader van good governance is het van belang dat de functieprofielen aansluiten bij de situatie van MaasWonen en de eisen die vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van toezicht worden gesteld. Als een nieuwe commissaris wordt gezocht, worden de profielen herijkt en gezocht naar die expertise die noodzakelijk is zodat alle expertise in de raad vertegenwoordigd is.

Op dit moment zijn, naast het vooral generalist zijn, in de functieprofielen van de raad de volgende aandachtsgebieden benoemd:

- ▲ volkshuisvesting
- ▲ governance en organisatie
- ▲ vastgoed
- ▲ financieel en control
- ▲ juridisch

Ook is er bij de invulling van de nieuwe commissarissen aandacht voor diversiteit binnen de Raad, zoals in sekse, leeftijd, etnische achtergrond, beroepsgroepen en persoonlijke stijl.

5.3 Professionalisering

De RvC heeft oog voor professionalisering van het toezicht. Dit is vormgegeven door:

- ▲ een jaarlijkse zelfevaluatie die eenmaal in de twee jaar door een externe begeleider wordt verzorgd,
- ▲ de permanent educatie, met waar mogelijk samen met de bestuurder
- ▲ een introductie en inwerkprogramma voor nieuwe commissarissen

De raad hanteert de honorering die past bij de beroepsregel van de VTW en wordt daarop jaarlijks aangepast.

5.4 Jaarcyclus

Jaarlijks wordt in afstemming tussen de directeur-bestuurder en de RvC een inhoudelijke jaarcyclus en vergaderagenda opgesteld. Dit geeft zowel voor de raad als de organisatie duidelijkheid over de thema's waar dat jaar specifiek aandacht voor is. De RvC kan buiten de jaarcyclus een themabijeenkomst beleggen ten behoeve van gezamenlijke standpuntbepaling.

6. Tot slot

6.1 De visie op bestuur en toezicht is een levend document

Deze toezichtvisie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën op het gebied goed toezicht en bestuur. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de toezichtvisie. Deze toezichtvisie is dan ook een 'levend' document en wordt regelmatig herijkt. De zelfevaluatie van de RvC, die ieder jaar plaatsvindt waarvan eens per twee jaar onder externe begeleiding, is hiervoor een natuurlijk moment.

6.2 Toezichts- en toetsingskader

De sturing en verantwoording is door Aedes schematisch weergegeven; in bijlage 2 is dat schema opgenomen. De RvC voert zijn toezichthoudende rol uit binnen het toetsingskader dat in dat overzicht is weergegeven. De daarbij door MaasWonen gehanteerde documenten zijn in het reglement RvC van MaasWonen opgesomd.