

Visie op besturen en toezichhouden

Inleiding

De formele kant van het besturen en toezichhouden van Openbaar Belang is vastgelegd in de statuten van de stichting, het reglement bestuur en het reglement Raad van Commissarissen. Gemakshalve wordt hier naar deze officiële en openbare documenten verwezen om zo dubbelen te voorkomen. Desondanks willen we één punt er expliciet uitlichten: ons handelen is steeds gebaseerd op integriteit.

In de Woningwet staat dat bestuur en commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. Deze drie belangen kunnen verschillend geïnterpreteerd worden en tegengesteld aan elkaar zijn. Van belang is daarom dat bestuur en Raad van Commissarissen hierover met elkaar tot een gedeelde visie komen.

Als bestuur en RvC van Openbaar Belang verwoorden wij in dit document onze visie op besturen en toezicht houden. Hiermee geven we tevens invulling aan bepaling 1.1 uit de Governancecode woningcorporaties: 'Bestuur en RvC hebben een visie op besturen en toezicht houden'. In deze visie op besturen en toezichhouden erkennen bestuur en RvC dat zij onderscheidende rollen hebben in de maatschappelijk opgave en verantwoordelijkheid van Openbaar Belang.

Rollen van bestuur en toezicht

Openbaar Belang heeft één directeur-bestuurder. Het toezicht wordt vormgegeven door een Raad van Commissarissen (RvC).

Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvC en extern aan instanties die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. Het managementteam, waarvan de bestuurder deel uitmaakt, bereidt besluitvorming voor en adviseert de bestuurder.

De RvC houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie via het bestuur, treedt op als werkgever voor de directeur-bestuurder en staat hem als klankbord terzijde. Hiertoe laat de RvC zich gevraagd en ongevraagd breed informeren door de organisatie. De raad voegt naast zijn toezichhoudende taak ook waarde toe aan het functioneren van Openbaar Belang door te inspireren of te agenderen.

Voor het bestuur en de RvC staan het behalen van de gewenste maatschappelijke resultaten voorop. Een duurzame en gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde.

Oprichting voor het bestuur en toezicht

Oprichting voor het bestuur is om de organisatie van Openbaar Belang zodanig te besturen, dat de corporatie zichtbare maatschappelijke meerwaarde creëert in de context van haar werkgebied: Zwolle. Meerwaarde vatten we hier op als het maatschappelijk effect, de uitkomst, van wat de corporatie initieert, bijdraagt en uitvoert. De afweging tussen wat extern wordt gevraagd of ontwikkeld en de interne organisatie en bedrijfsvoering, is een belangrijke balans in de besturing. Het bestuur en het toezicht is gericht op de maatschappelijke prestaties: doen wij, binnen de kaders en middelen die ons zijn gegeven, het optimale op het gebied van maatschappelijke meerwaarde die wij kunnen leveren?

Visie op besturen

De besturing van Openbaar Belang wordt vormgegeven vanuit een 5-tal principes. Openbaar Belang is een organisatie die verbonden is met de mensen die ons nodig hebben om te voorzien in hun primaire levensbehoefte: “het bieden van een thuis”. Het begint met wonen. We werken daarin nauw samen met die instanties die bijdragen aan de realisatie van onze doelen.

Wij hebben een besturingsfilosofie waarbij het belang van de bewoner of woningzoekende, het maatschappelijk belang en het belang van de woningcorporatie gewogen wordt. Openbaar Belang hanteert daarbij de volgende principes:

1. Besluiten op strategisch niveau; draagvlak en afstemming
Bij strategische besluitvorming formuleert de organisatie de uitgangspunten, criteria of reikwijdte van het beleid. Bij een strategisch beleidsproces wordt de RvC betrokken en waar nodig ook externe partners zoals de huurdersorganisatie of de gemeente. Op deze wijze wordt verzekerd dat de maatschappelijke waarde ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd: die is immers afhankelijk van het oordeel van de maatschappelijke partners. Het bestuur geeft aan hoe en wanneer het die afstemming wil vormgeven en geeft leiding aan dit proces.
2. Besluiten op concreet niveau; ‘balans’ betekenis en doelmatigheid
Alvorens een bestuursbesluit genomen wordt, is het vraagstuk van verschillende kanten bekeken en hebben leden van het managementteam, de controller en andere betrokkenen hun mening gegeven. Vanuit een bredere maatschappelijke betrokkenheid en de kaders van de organisatie, wordt door de betrokkenen van de woningcorporatie gelet op de meerwaarde die door het besluit ontstaat en gewogen tegenover de kosten in tijd en geld die nodig zijn om dit te bewerkstelligen.
3. Maatschappelijk ondernemen: kansen benutten, risico’s nemen en risico’s vermijden
Bij de ruimte om te ondernemen horen risico’s en zonder risico’s geen optimale maatschappelijke prestaties. Kern van de bestuurstaak is het voortdurend afwegen van belangen van alle interne en externe stakeholders en het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Soms moet Openbaar Belang daarbij ook de randen opzoeken van de kaders. Een gedegen risicomanagement is nodig om een goed beeld te krijgen. Tegelijk is het risicobewustzijn van betrokkenen de voorwaarde om (onnodige) risico’s te vermijden. Speciale aandacht gaat uit naar integriteit en cultuur binnen de organisatie.
4. Sturen vanuit kernwaarden: verschillig, persoonlijk en flexibel
Deze waarden staan centraal in het handelen van Openbaar Belang. Bij Openbaar Belang zit in een groot aantal bedrijfsprocessen veel regelmaat en routine. Deze zijn zoveel mogelijk gestandaardiseerd waarbij gestuurd wordt op bewezen werkwijzen en automatisering. Dit zorgt voor efficiëntie en betrouwbaarheid en daarmee voor ruimte voor persoonlijk contact, wendbaarheid en maatwerk. De hierboven genoemde waarden van de organisatie (uit de ondernemingsstrategie) dienen hierbij als het toetsingskader.
5. Bestaansrecht: financiële continuïteit én gelegitimeerde meerwaarde
De meerwaarde die wordt gecreëerd door de zelfstandige positie in het voortbestaan van de woningcorporatie, waarbij de financiële continuïteit randvoorwaardelijk is, ontstaat vooral ook vanuit een gelegitimeerde meerwaarde die het onderscheidend vermogen ervan onderstreept.

Visie op toezichhouden

De RvC van Openbaar Belang verbindt zich nadrukkelijk met de opgave en waarden van de organisatie. Zowel bij de verbetering van de volkshuisvesting in Zwolle, als bij de organisatiewaarden – *persoonlijk, flexibel en verschillig* – voelt ieder van de leden van de raad zich persoonlijk betrokken. In zijn toezicht werkt de raad met deze waarden bij de beoordeling van de koers, de strategie en het beleid van Openbaar Belang.

In de drijfveren om toezichthouder te zijn, klinken persoonlijke waarden van de leden van de raad door. De belangrijkste zijn: *betrokken, nieuwsgierig, van betekenis, gelijkwaardig en rolbewust*.

Ook deze persoonlijke waarden zet de raad actief in. In het bijzonder bij zijn reflectie op de invulling van zijn toezichtrollen in de praktijk. Daarmee laadt de raad de waarden en geeft zo invulling aan het gewenste waardegedreven toezicht.

De raad erkent zijn maatschappelijk mandaat¹ vanuit de maatschappelijke rol die men vervult. In die rol geeft de raad vertrouwen, zoekt de dialoog en legt verantwoording af over zijn handelen. Als het om de strategie van Openbaar Belang gaat, fungeert de raad binnen het mandaat als klankbord en adviseur volgens het principe: het bestuur besluit, de raad keurt goed.

De RvC vindt het belangrijk dat de toezichthoudende rol wordt ingevuld vanuit vertrouwen. Op deze manier ontstaat voor iedereen de ruimte om zijn functie goed in te vullen. Uiteraard is deze ruimte formeel begrensd en kunnen zich momenten of situaties voordoen waarin de raad sturend acteert, als zij daar reden toe ziet en met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder. Met het oog op een goede samenwerking tussen bestuur en RvC, stelt de raad zich positief kritisch op. De raad kan daarmee de luis in de pels zijn, maar doet dit op een toon die constructief is richting de directeur-bestuurder. Daarmee houdt de raad een goed samenspel met de directeur-bestuurder, in balans met voldoende tegenspel.

De besluitvorming in de RvC wordt gekenmerkt door onderling respect, goed luisteren en met ruimte voor verkenning van diverse opvattingen, gedachten en gevoelens binnen de RvC.

Naast de rol als toezichthouder, fungeert de RvC als klankbord voor de bestuurder. Dit komt niet alleen tot uiting in de betrokkenheid bij strategieontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook door het voorleggen en ‘spiegelen’ van diverse (beleids-)vraagstukken. De derde rol van de RvC is die van werkgever van de bestuurder. De RvC ziet het als haar verantwoordelijkheid om een goede werkgever te zijn.

Naast een goede vervulling van de drie traditionele rollen van toezicht, klankbord en werkgever, ziet de RvC een vierde *inspirerende en agenderende rol* onder meer door:

- het bieden van nieuwe perspectieven; vanuit verschillende achtergronden is de raad in staat om vanuit andere perspectieven inhoudelijke vraagstukken te bezien;
- buiten naar binnen te brengen; als relatieve buitenstaander brengt de raad kennis en ‘lessen’ uit andere sectoren in;
- bij te dragen aan de legitimatie van huurders en stakeholders; de RvC staat in verbinding met huurders en andere stakeholders, zoekt hen actief op en brengt de input en vraagstukken van hen in. Doorgaans de netwerkrol genoemd. Daarbij is er rolbewustzijn: de RvC blijft toezichthouder, bewaakt onafhankelijkheid en voorkomt het overnemen van operationele taken. Hiermee is de RvC ook een ambassadeur van de organisatie;
- bijdrage te leveren aan de maatschappelijke doelstelling vanuit waardegedreven toezicht.

¹ De raad laat zich hierbij inspireren door het begrip maatschappelijk mandaat zoals beschreven door de commissie Legemaate: *Mandaat en moeras – Over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg*. Johan Legemaate e.a. NVTZ, november 2017.

Randvoorwaarden voor goed toezicht

Jaarlijks wordt in afstemming tussen de directeur-bestuurder en de RvC een duidelijke 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. Daarnaast worden er jaarlijks afspraken gemaakt tussen de directeur-bestuurder en de RvC over de doelstellingen en prestatieafspraken voor dat jaar. Ter ondersteuning van het toezicht heeft de RvC een drietal commissies ingesteld:

- Auditcommissie;
- Remuneratiecommissie.

Voor goed toezicht hanteert de raad functieprofielen die aansluiten bij de opgave en de specifieke situatie van Openbaar Belang. En bij de eisen die vanuit wet- en regelgeving aan het toezicht worden gesteld. De functieprofielen worden periodiek (bij ontstaan van vacatures) beoordeeld door de RvC en indien nodig herijkt.

De toezichtvisie is een levend document

Deze toezichtvisie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën op goed toezicht. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de toezichtvisie. Deze toezichtvisie is dan ook een 'levend' document en wordt na iedere zelfevaluatie herijkt.