

Per 1 januari 2021

Besturingsvisie Havensteder



havensteder
sterk in wonen

Datum

21 september 2020

Opdrachtgever

RvC en bestuur Havensteder

Contact AEF

Michael van der Velden

Referentie

RH15/002d.besturingsvisie havensteder 01.01.2021

Inhoud

1 Kader	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Definities	4
1.3 Versie en beheer	4
2 Missie, visie, strategie	5
2.1 Missie.....	5
2.2 Visie Volkshuisvesting.....	5
2.3 Strategie.....	6
3 Besturingsvisie	7
3.1 Uitgangspunten besturing en toezicht	7
3.2 Organisatie.....	11
3.3 Governancedocumenten.....	12
4 Profielschets Bestuursportefeuille	15
4.1 Uitgangspunten	15
4.2 Profielschets Voorzitter van het bestuur	16
4.3 Profielschets Lid van het bestuur	17

M/V: daar waar in deze notitie ‘hij/zijn’ staat kan ook ‘zij/haar’ gelezen worden en vice versa.

1 Kader

1.1 Inleiding

Het besturingsmodel van woningcorporatie Havensteder maakt de verbanden zichtbaar tussen onze missie, visie, strategie, organisatie en omgeving. Omgeving in de zin van juridische context, belanghouders, markt en verschaffers van middelen (financiers en overheden). Uit het geheel van governance documenten blijkt een structuur van beheersing van ethiek, cultuur van de organisatie, risicobeheersing, processen, afgeleide doelstellingen en middelen.

Vanuit missie, visie en strategie geformuleerde doelstellingen en toegewezen middelen zorgen dat we processen kunnen sturen. Als processen effectief en efficiënt worden uitgevoerd, zal de organisatie zijn doelstellingen bereiken. Om te zien of we gestelde doelen bereiken, worden voortgang en uitkomsten van processen gemeten en geëvalueerd.

Als ‘toegelaten instelling in de volkshuisvesting’ is Havensteder werkzaam binnen de kaders van de Woningwet en het daarvan afgeleide Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting. Deze kaders, plus de Governancecode Woningcorporaties (‘de code’) en alle andere regels voor ondernemingen bepalen in belangrijke mate de ‘speelruimte’ voor Havensteder. Betreffende afspraken zijn van invloed op elementen van sturing en organisatie.

Dit document kan als leeswijzer gebruikt worden voor de relaties tussen de governance documenten, zie de paragraaf Governance documenten. Dit document is van toepassing op zowel de daeb- als de niet-daeb-activiteiten van de stichting.

1.2 Definities

De terminologie in de reglementen, ondernemingsplan, jaarplannen/-begrotingen wijkt in beginsel niet af van de definities in de Woningwet, het BTIV, de ministeriele regeling (ter uitvoering van Woningwet en BTIV) en de stichtingsstatuten. Deze definities worden niet herhaald, wel kan er in algemene zin naar worden verwezen.

1.3 Versie en beheer

Dit besturingsmodel treedt in werking op 1 januari 2021 en vervangt de daarvoor geldende versie met dezelfde naam.

Een nieuwe versie van dit model wordt verwacht als missie en visie wijzigen, als de organisatiestructuur ingrijpend wijzigt of als onder meer de Woningwet, BTIV, Governancecode Woningcorporaties daartoe aanleiding geven.

Het bestuur bereidt aanpassing van dit document voor indien dat gewenst is. Het bestuur legt wijzigingen ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen (RvC).

2 Missie, visie, strategie

2.1 Missie

Onze missie geeft aan wat wij nu als onze duurzame bestaansreden zien:

Wij zijn sterk in huisvesting voor de mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie in de Stadsregio Rotterdam.

2.2 Visie Volkshuisvesting

Onze visie geeft aan waarvoor ‘we gaan’, wat we willen. De visie van Havensteder is richtinggevend voor onze doelen op middellange termijn. We herijken onze visie nadat de minister de vierjaarlijkse rijksprioriteiten heeft aangepast.

1. Bewoners:

We richten ons op mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie. Onze doelgroep is in de eerste plaats de mensen, die behoren tot de primaire doelgroep, maar ook de mensen met een laag middeninkomen.

2. Product:

We bieden woningen passend bij onze doelgroep. Het product bestaat uit een betaalbare woning, die we goed en duurzaam onderhouden, waar mensen prettig wonen. Omdat er een grote variatie in woonwensen bestaat, hebben wij een gedifferentieerde portefeuille die hierop aansluit, en ontwikkelen wij een dienstverlening die hierbij past.

3. Plaats:

We werken in de Stadsregio Rotterdam.

4. Prijs:

De prijs/kwaliteitverhouding van ons bezit is in balans. Wij sturen op acceptabele woonlasten. Dit betekent dat wij aandacht hebben voor de huren, maar ook bijkomende lasten zoals energiekosten. We bieden mogelijkheden om flexibel van product (woning) te wisselen als de situatie of de klant hierom vraagt.

5. Financieel duurzaam:

We werken aan onze vastgoedportefeuille vanuit een duurzaam verdienmodel, gebaseerd op structurele inkomsten, met stevig risicomanagement. Een essentiële voorwaarde is dat we onze financiële huishouding op orde hebben. Het rendement van onze vastgoedportefeuille is de basis om ook op lange termijn onze missie te realiseren.

6. Planeet:

Duurzaamheid is voor ons een belangrijk item. Het gaat ons zowel om het milieu en materiaalgebruik in het algemeen, als om de woonlasten van onze bewoners.

7. Partners:

We werken samen met partijen aan de realisatie van onze missie en onze doelstellingen. In deze samenwerking vervullen we onze rol als verhuurder en vastgoedeigenaar. We zoeken in die samenwerking naar de juiste verbindingen in de overtuiging dat dit meerwaarde oplevert. Dit past in de trend van de zich ontwikkelende netwerkmaatschappij waarin je ‘meetelt’ als je zichtbaar

voor anderen waarde kunt toevoegen aan het netwerk. De professionaliteit vergt dat we elkaar aanspreken en feedback geven.

8. Professioneel en resultaatgericht:

We werken in een omgeving die in beweging is. We anticiperen op sociale, maatschappelijke en politieke veranderingen. Wij zijn flexibel; onze organisatie en dienstverlening veranderen mee in de tijd. We werken zakelijk, met hart voor de klant. We zijn een efficiënte organisatie. We zijn een voorbeeld als het gaat om open en transparant handelen; we omarmen (externe) controle en toezicht en werken integer.

Onze organisatie richten we zo in dat we onze opgave, gedreven vanuit onze missie en visie, op doelmatige wijze kunnen realiseren.

2.3 Strategie

Wij richten ons op zes belangrijkste thema's, als uitwerking van de 'kernboodschap' (missie, visie):

- Onze bewoners en belanghouders
- Onze wijken en buurten
- Onze samenwerking met partners
- Ons vastgoed als middel
- Onze organisatie
- Onze financiële huishouding

We concretiseren per thema een aantal benoemde, strategische kerndoelen.

3 Besturingsvisie

3.1 Uitgangspunten besturing en toezicht

3.1.1 Uitgangspunten governancestructuur

Op basis van de context en de visie zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd voor de sturing.

Havensteder vindt goed ondernemingsbestuur (*corporate governance*) van groot belang. Het helpt Havensteder om slagvaardig, in control en transparant te handelen.

De besturingsvisie van Havensteder stoelt op strikte rolhygiëne tussen:

- het Bestuur
- directeuren
- de controlfunctie(s)
- de raad van commissarissen (RvC).

Hierbij is de rolverdeling in de kern als volgt:

- Het Bestuur bestuurt de stichting
- De directeuren voeren directie en managen de organisatie
- Control adviseert Bestuur, RvC en directeuren over risico's
- De raad van commissarissen houdt toezicht op het Bestuur.

Dit klinkt obligaant maar in de praktijk komen problemen in de governance vaak voort uit een onhygiënische rolinvulling in dezen. Om deze reden is dit hier expliciet als uitgangspunt van de besturingsvisie van Havensteder opgenomen.

De corporate governance is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen en het bestuur. De hoofdlijnen van de governance bij Havensteder zijn als volgt:

- Havensteder is een toegelaten instelling in de zin van de Woningwet. Veel onderdelen van de bedrijfsvoering vallen als zodanig onder daarmee samenhangende wet- en regelkader (zoals bijvoorbeeld het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de Governancecode Woningcorporaties).
- Havensteder is deelnemer in het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Veel onderdelen van de bedrijfsvoering (zoals de voorgeschreven rekenparameters, grenswaarden van kengetallen en de daarmee samenhangende investeringscapaciteit) vallen als zodanig onder de werking van het Deelnemersreglement van het WSW.
- Deze specifieke regelkaders bepalen in belangrijke mate de handelingsruimte voor Havensteder.
- Havensteder heeft als rechtsvorm de stichting.
- Havensteder onderschrijft de Governancecode Woningcorporaties. Deze code geeft bestuur en toezichthouder richtlijnen voor goed bestuur en toezicht.
- Het bestuur bestuurt Havensteder. De leden van het bestuur zijn hoofdelijk aansprakelijk voor alles wat de verantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur betreft. Een eventueel meerhoofdig bestuur is daarmee per definitie een collegiaal bestuur gebaseerd op volledig gelijkwaardige/non-hiërarchische verhoudingen.

- Uitgangspunt is dat het bestuur besluit in het Directie-Overleg (DO) c.q. na overleg met (de) leden van het Directie-Overleg.
- Het Directie-Overleg is een gezamenlijk overlegorgaan van het Bestuur, de directeuren en de Concerncontroller. Het DO wordt voorgezeten door de voorzitter van het Bestuur en wordt ondersteund door de bestuursassistent.
- De raad van commissarissen ziet toe op het functioneren van het bestuur en op de algemene gang van zaken van de stichting, en geeft het bestuur gevraagd en ongevraagd advies.
- De raad van commissarissen vervult ook de werkgeversrol voor het bestuur. De Raad beslist over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van de leden van het bestuur.
- Het bestuur van Havensteder is belast met het vaststellen van de strategie, nadat deze in overleg met directeuren en/of het Directie-Overleg is geformuleerd. De raad van commissarissen is belast met de goedkeuring. Het systeem van sturing en beheersing levert ondersteuning bij implementatie/borging van de strategie binnen de organisatie. Het systeem bestaat uit:
 - Structuur van sturing/beheersing;
 - Proces van sturing/beheersing;
 - Cultuur van sturing/beheersing.
- Havensteder legt verantwoording af aan de externe toezichthouders (Minister van BZK en de Aw) en overlegt met het WSW en andere belanghouders (zoals bewonersorganisaties, de gemeenten waar Havensteder actief is en maatschappelijke organisaties).
- Het bestuur legt wijzigingen in de governancestructuur vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen.
- Havensteder streeft naar een organisatie en processen die gebaseerd zijn op principes als betrouwbaarheid, controleerbaarheid, checks and balances en integriteit met een goede invulling van de rollen van control en risicomanagement.
- Havensteder streeft naar diversiteit op alle niveaus in de organisatie.
- Havensteder is lid van Aedes vereniging van woningcorporaties. De commissarissen zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders voor Woningcorporaties.

3.1.2 Uitgangspunten bestuur

- Op het bestuur zijn (naast de wet) de statuten en het vastgestelde Reglement Bestuur Stichting Havensteder van toepassing. De taken en bevoegdheden van het bestuur staan omschreven in de statuten en in het Reglement.
- Het bestuur kan de bevoegdheid om namens Havensteder verplichtingen aan te gaan delegeren. Hiertoe is door het bestuur een procuratie- en budgethoudersregeling opgesteld waarin staat vermeld welke functionarissen en medewerkers welke verplichtingen kunnen aangaan en tot welk bedrag. Deze procuratie- en budgethoudersregeling wordt intern gepubliceerd en wordt door het bestuur ter kennisname aan de raad van commissarissen en het Handelsregister verstrekt.
- Het Bestuur wordt benoemd (beoordeeld, geschorst en ontslagen) door de RvC, de RvC stelt het aantal bestuurders vast op 2, en verleent aan één van de leden de titel van voorzitter van het Bestuur. De RvC stelt op hoofdlijnen de verdeling van aandachtsgebieden tussen de twee bestuursleden vast en verwerkt deze in een profielschets voor elke bestuursportefeuille. De verdeling van aandachtsgebieden laat onverlet dat elk bestuurslid de volle bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt.
- De 2 bestuursleden stellen – binnen de kaders van het voorgaande – een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden op. Het bestuur stelt deze verdeling vast nadat de RvC, directeuren en de controller hierover zijn gehoord. De verdeling van aandachtsgebieden wordt in- en extern gecommuniceerd.
- Een 2-hoofdig bestuur wordt geacht te functioneren als een twee-eenheid die sterk verbonden is met de organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat de beide bestuurders goed verbonden zijn met de organisatie en dat zij op een pragmatische en veelal informele wijze veel onderling als bestuurders met elkaar afstemmen (in de wandelgangen, via Whatsapp, via telefoontjes). Zij hebben continu (24/7) ‘een lijntje’ met elkaar en komen langs deze weg tot gezamenlijk gedragen bestuursbeslissingen. Formele bestuursvergaderingen (bedoeld worden hier vergaderingen waar

uitsluitend de twee bestuurders bij aanwezig zijn, al dan niet ondersteund door de bestuursassistent) zijn schaars en worden vooral gehouden als de compliance of specifieke redenen daarom vragen¹.

- De nauwe contacten tussen de beide bestuurders laten onverlet dat van elke bestuurder wordt verwacht dat hij zijn eigen oordelen vormt en dat bestuursbesluiten op kracht van afweging van ieders argumenten (unaniem) worden genomen.
- Het Reglement Bestuur Stichting Havensteder bevat diverse richtlijnen voor het functioneren van het bestuur. Belangrijke elementen daarin zijn:
 - De leden van het bestuur informeren elkaar tijdig en adequaat over (potentieel) belangrijke ontwikkelingen in elkaars én in de aan hen specifiek toevertrouwde aandachtsgebieden en/of overige aangelegenheden die de stichting aan (kunnen) gaan.
 - Het bestuur stelt de agenda van de vergaderingen van het Directie-Overleg c.q. het bestuur vast en draagt zorg voor een actueel besluitenregister. Bestuursbesluiten kunnen ook buiten de formele vergaderingen van het Directie-Overleg of bestuursvergadering worden genomen mits beide bestuurders bij die besluitvorming aanwezig zijn (fysiek of langs andere weg) en mits ook deze besluiten zijn opgenomen in het besluitenregister.
 - Het bestuur besluit in het DO of na directeuren en/of de concerncontroller gehoord hebbende. Het Bestuur vat het genomen bestuursbesluit ter vergadering samen. De notulist en de compliance-office zijn er scherp op dat genomen besluiten compliant worden genotuleerd (bijvoorbeeld op het onderscheid wat formele bestuursbesluiten zijn en wat besluiten van directeuren zijn). Het concept verslag en de concept besluitteksten worden in het eerstvolgende overleg vastgesteld.
 - Wanneer het bestuur een besluit neemt dat niet in het DO is besproken en wanneer dat RvC-goedkeuringsplichtige besluiten betreft dan meldt het bestuur aan de raad van commissarissen dat het DO niet betrokken is geweest bij het genomen bestuursbesluit.
 - Het bestuur besluit uitsluitend op basis van unanimiteit. Er is geen hiërarchische verhouding tussen de beide leden van het bestuur.
 - Indien bij een te nemen bestuursbesluit geen sprake is van unanimiteit dan is het bestuursbesluit niet genomen. Indien er daarbij sprake is van een te nemen bestuursbesluit met een spoedeisend karakter waarop tevens het goedkeuringsrecht van de RvC rust, dan kan het lid van het bestuur in wiens taakgebied het betreffende besluit valt de raad van commissarissen verzoeken zijn spoedeisende besluit goed te keuren, waarbij expliciet vermeld dient te zijn dat dit geen unaniem besluit betreft.
- De leden van het bestuur zijn de hiërarchisch leidinggevenden van de leden van de Directie. Organisatieprincipes daarbij zijn: platte organisatie, zelforganiserende teams, integrale managementverantwoordelijkheid en situationeel leiderschap.
- Het Bestuur is reflectief als orgaan en de bestuursleden evalueren regelmatig de onderlinge samenwerking, al dan niet onder begeleiding van een onafhankelijke derde.
- Het Bestuur neemt bij de periodieke overdenking van kaders die aan het DO/de directeuren meegegeven worden voor de herijking van de belangrijkste strategische sturingsdocumenten – te weten het Havenstederplan met de portefeuillestrategie en de financiële strategie – tijd voor een bestuursretraite. Het bestuur stelt deze strategiedocumenten vast (na goedkeuring RvC).
- Het Bestuur (als orgaan) en de individuele bestuursleden worden beoordeeld door de RvC, waartoe de remuneratiecommissie ten minste één maal per jaar een voorstel doet. In het reglement van de remuneratiecommissie zijn de uitgangspunten van de wijze waarop het Bestuur wordt beoordeeld vastgelegd.

3.1.3 Uitgangspunten directeursfuncties

- Havensteder heeft directeuren aan het hoofd van de organisatieonderdelen. De directeuren tezamen worden aangeduid met ‘de directeuren’.

¹ Ter vergelijking: Een 1-hoofdig bestuur vergadert niet, vanaf 3-hoofdig en meer moet het bestuur vergaderen om besluiten te kunnen nemen. Een 2-hoofdig bestuur functioneert als een twee-eenheid. Bij meer dan 2 kan dat niet omdat de coördinatiebehoefte dan te groot wordt.

- Op de directeuren is het vastgestelde Reglement Directeuren Stichting Havensteder van toepassing
- De directeuren zijn belast met het voorbereiden van bestuursbesluiten in het algemeen en specifiek voor hun beleidsterrein, het (doen) uitvoeren van de besluiten van het bestuur en met de dagelijkse leiding binnen (afdelingen van) de Stichting. Zij zijn als zodanig ‘topfunctionaris’ in de zin van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De directeuren dragen als groep van directeuren zorg voor de eenheid van beleid, beheer en communicatie van de Stichting en voor een doelmatige samenwerking van alle organisatiedelen.
- De directeuren zijn verantwoordelijk voor het management van hun afdeling daaronder behoren alle zaken die betrekking hebben op de ontwikkeling, uitvoering, evaluatie en bijstelling van het beleid van hun afdeling.
- De directeuren stellen het Havenstederplan met de portefeuillestrategie en de financiële strategie op (binnen de kaders die het bestuur daartoe heeft aangegeven).
- De directeuren worden benoemd (beoordeeld, geschorst en ontslagen) door het Bestuur, na goedkeuring door de RvC. Het Bestuur stelt het aantal directeuren vast op vijf, te weten:
 - Directeur Financiën (qq Lid van het bestuur, zie hierna)
 - Directeur Wonen
 - Directeur Onderhoud en ontwikkeling
 - Directeur Strategie
 - Directeur HR, I&A en Facilitair.
- Het Lid van het Bestuur heeft de financiën in zijn portefeuille en stuurt de financiële afdeling aan. Daarmee is de functie van Directeur Financiën qualitate qua verbonden met de functie van Lid van het Bestuur. Havensteder kiest hiervoor omdat (a) het wenselijk is bij een corporatie als Havensteder dat een bestuurslid zeer goed op de hoogte is van de financiën, (b) er hiermee een onnodige extra hiërarchische laag binnen de financiële afdeling wordt voorkomen, (c) het lid van het bestuur de contacten onderhoudt met de accountant en financiers en de financiële portefeuille vertegenwoordigt bij de interne (Ac/RvC) en de externe toezichthouders (Aw, WSW) en (d) de aanwezige middel-managementlaag de gewenste rolhygiëne niet in de weg staat. Nota Bene: Het Lid van het Bestuur presenteert zich extern als Lid van het Bestuur. De titel Directeur Financiën wordt slechts bij gelegenheid en uitsluitend intern (binnen Havensteder) gevoerd.
- Elke directeur is zelfstandig bevoegd tot het nemen van besluiten binnen de vastgestelde procuratie- en budgethoudersregeling.
- De groep van directeuren zijn met elkaar verantwoordelijk voor het geheel (collegiaal team). Iedere directeur heeft daarbij eigen resultaatgebieden. Bij de taakverdeling tussen de 5 directeuren zijn de principes van functiescheiding en meerogenprincipes toegepast. Het Bestuur draagt daarbij de integrale eindverantwoordelijkheid.
- De directeuren en de deelnemers van het Directie-Overleg informeren elkaar tijdig en adequaat over belangrijke ontwikkelingen in elkaars en in de aan hen specifiek toevertrouwde aandachtsgebieden.
- Het Directie-Overleg evalueert regelmatig de onderlinge samenwerking, al dan niet onder begeleiding van een onafhankelijke derde.
- De groep van directeuren is geen orgaan binnen Havensteder. De directeuren overleggen ook niet als orgaan. Alle directeuren tezamen overleggen in het Directie-Overleg. Daar zijn altijd het Bestuur, de Concenrcontroller en de Bestuursassistent bij aanwezig. Bilateraal overleg tussen enkele directeuren komt uiteraard wel voor.
- De directeuren worden beoordeeld door het Bestuur. Deze beoordeling vindt ten minste één maal per jaar plaats.

3.1.4 Uitgangspunten Risicomanagement, Control en Compliance

- Havensteder heeft een toegesneden systeem van interne risicobeheersing en controle. Dit omvat onder meer:
 - functiescheiding en inzet van verschillende disciplines (checks & balances door inbreng van meerdere personen, meerogenprincipes) bij alle besluiten met een significante impact op de bedrijfsvoering van Havensteder

- specifieke eisen aan besluitvormingsprocessen
 - een adequaat systeem van monitoring en rapportering
 - een structuur rond administratieve organisatie en interne controle
 - het stimuleren van een cultuur van openheid en elkaar aanspreken.
- Doel van het systeem is het vergroten van het risicobewustzijn en het beheersen van de risico's.
- Havensteder beheerst de risico's op basis van het 'three lines of defence' model:
 - Uitgangspunt van dit model is dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de beheersing van de risico's.
 - Daarnaast zijn er functies, zoals de business-controllers, die de 1e lijn ondersteunt, adviseert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede line of defence.
 - Ten slotte is als derde line of defence er een functie die beoordeelt hoe de eerste en tweede lijn functioneren en daarover een oordeel en mogelijke verbeteringen aangeeft. Deze functie (concern-control) is de derde line of defence, die onafhankelijk van andere anderen afdelingen en de leden van het bestuur opereert.
 - Havensteder heeft een interne controller, zijnde de concerncontroller.
 - De concerncontroller heeft een vertrouwelijke functie, hij rapporteert aan (alle leden van) het bestuur en kan direct en rechtstreeks aan de voorzitter van de RvC rapporteren².
 - De concerncontroller-functie is onafhankelijk binnen de organisatie belegd. De interne controller wordt tijdig betrokken bij besluitvorming over strategie en uitvoering en heeft toegang tot de informatie die voor de uitoefening van zijn functie nodig is.
 - De concerncontroller neemt in zijn rol als concerncontroller deel aan het Directie-Overleg en aan retraites van Bestuur en de directeuren gezamenlijk. Indien hij vindt dat hij uit hoofde van de uitoefening van zijn functie bij overige overleggen aanwezig moet zijn dan kan dat bij het Bestuur aangeven.
 - De concerncontroller wordt benoemd en beoordeeld door het Bestuur. Het lid van het bestuur die control in de portefeuille heeft is het eerste aanspreekpunt. Een bestuursbesluit tot benoeming, schorsing of ontslag van de concerncontroller wordt niet genomen voordat goedkeuring van de RvC is verkregen.
 - De concerncontroller heeft een rechtstreekse lijn met de Raad van Commissarissen en is aanwezig bij vergaderingen van de auditcommissie.
 - Havensteder heeft een interne compliance-officer. De compliance-officer wordt benoemd (geschorst en ontslagen) door het Bestuur en ressorteert onder de concerncontroller. De compliance-officer ziet toe op de juiste naleving van wet- en regelgeving door Havensteder en adviseert in samenspraak met de concerncontroller het Bestuur daarover.
 - Risicobeheersing is mede een onderdeel van P&C-cyclus. De belangrijkste risico's worden beschreven en besproken in het DO en met onder andere de raad van commissarissen. De raad van commissarissen ontvangt via de tertiaalrapportage informatie over de beheersing van de risico's.

3.2 Organisatie

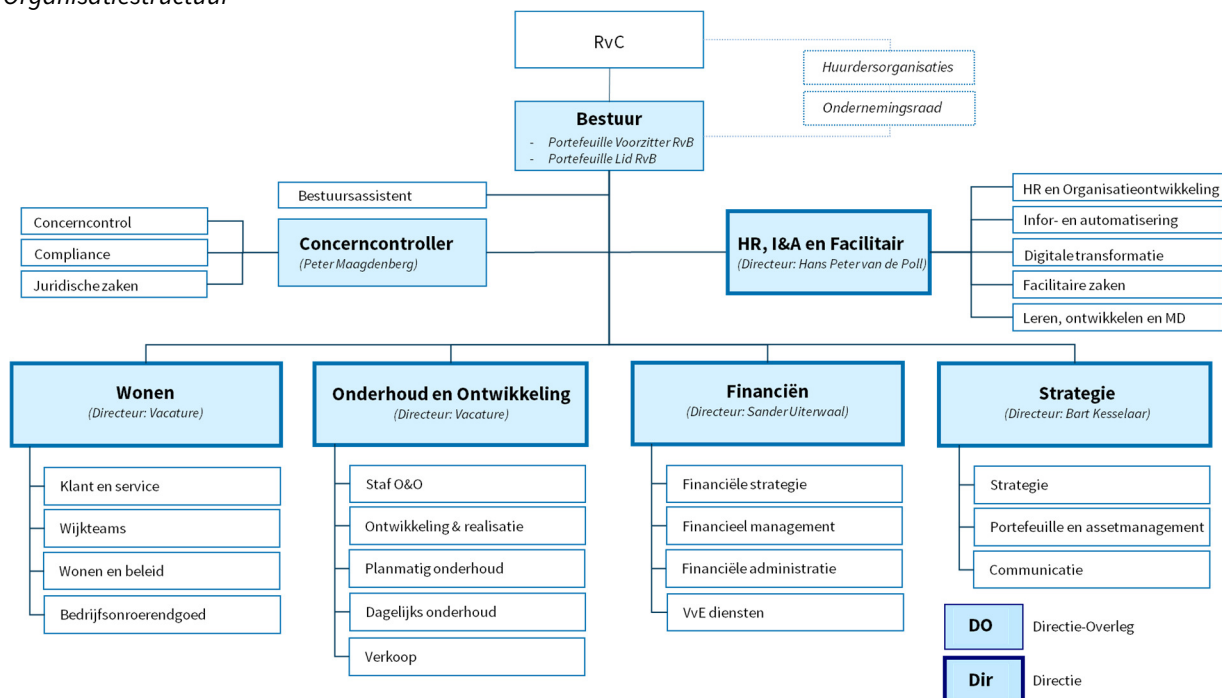
Havensteder hanteert de volgende uitgangspunten voor de organisatie:

1. We kiezen voor gebiedsgericht werken in combinatie met volwaardige digitale dienstverlening;
2. Op alle niveaus zijn we een netwerkorganisatie;
3. We spelen proactief in op nieuwe ontwikkelingen in de buitenwereld;
4. Onze bedrijfsvoering is doelmatig en doeltreffend met het oog op het realiseren van de missie en visie;
5. We zijn een lerende organisatie en zo plat mogelijk;
6. We zijn een goede werkgever voor de medewerkers;

² Bij aanwijzingen van malversatie waar de voorzitter van de RvC mogelijk betrokken bij is kan hij direct en rechtstreeks aan de volledige RvC rapporteren

7. Bestuur en management zijn toegankelijk en aanspreekbaar en geven actief gelegenheid tot dialoog met medewerkers en met externe belanghouders.
8. Belangrijk perspectief is de match tussen de maatschappelijke opdrachten waar Havensteder voor staat en de middelen die zij daarvoor op korte en lange termijn kan inzetten.

Organisatiestructuur



Proces van sturing en beheersing

Het kerninstrument voor het proces van sturing en beheersing is contractmanagement.

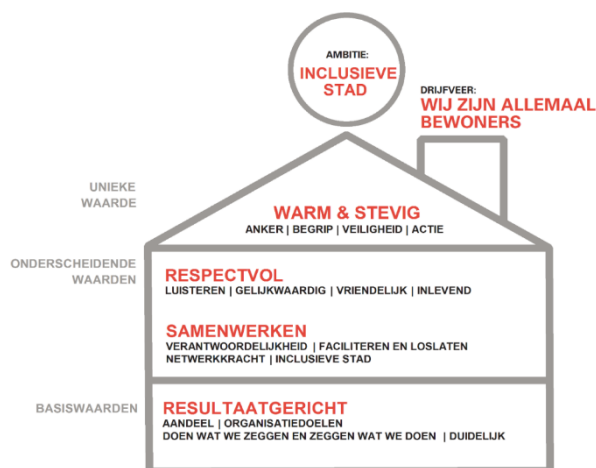
Met directeuren en managers sluiten we 'managementcontracten' af, waarin te realiseren doelen zo operationeel mogelijk zijn vastgelegd. Ook voor medewerkers geldt een dergelijke aanpak. Er is sprake van een jaarlijkse cyclus van:

- Vastleggen van doelen;
- Volgen van realisatie;
- Beoordelen van resultaten.

Identiteit en cultuur: het waardenhuis

In de organisatie hebben we met elkaar een aantal gemeenschappelijke waarden bepaald. Deze visualiseren we in het 'waardenhuis': De set met belangrijke waarden in de vorm van gewenste competenties omvat:

- Robuustheid;
- Professionaliteit;
- Klantgerichtheid;
- Wijkkracht;
- Resultaatgerichtheid.



3.3 Governancedocumenten

De governancedocumenten hebben elk een eigen houdbaarheidstermijn maar moeten wel steeds aan elkaar gerelateerd blijven en een samenhangend geheel vormen. We willen herhaling van begrippen (zoals missie, visie, hiërarchie en definities) zoveel mogelijk voorkomen, anders groeien gelijke begrippen in verschillende documenten uit elkaar.

De top van de interne governancestructuur van Havensteder zijn de checks- en balances tussen de raad van commissarissen en het bestuur zoals neergelegd in de stichtingsstatuten. De checks- en balances en de samenwerkingsafstemming worden uitgewerkt in het reglement Bestuur en het reglement RvC. In het reglement financieel beheer en beleid zijn de uitgangspunten, de organisatie, de monitoring en de betrokkenheid van het intern toezicht op het beheer inzichtelijk gemaakt teneinde de financiële continuïteit te borgen.

In verschillende statuten, reglementen en regelingen zijn specifieke governance onderdelen uitgewerkt die tezamen met de top governance documenten onderdeel uitmaken van het governance handboek van Havensteder.

De belangrijkste documenten zijn hierbij:

- a. de statuten;
- b. het reglement van de RvC met bijlagen;
- c. het reglement Bestuur;
- d. het reglement Directeuren;
- e. het reglement financieel beleid en beheer als genoemd in artikel 55a van de Wet;
- f. het strategisch ondernemingsplan;
- g. de begroting;
- h. het treasury statuut;
- i. het investeringsstatuut;
- j. het verbindingsstatuut;
- k. de procuratie- en budgethoudersregeling.

Governancetechnisch gezien is er meer dan deze belangrijke documenten. Op de pagina hierna is een schema opgenomen waarin deze documenten in het bredere governanceperspectief zijn geplaatst.



4 Profielschets Bestuursportefeuille

4.1 Uitgangspunten

De RvC stelt op hoofdlijnen de verdeling van aandachtsgebieden tussen de twee bestuurders vast en verwerkt deze in een profielschets voor elke bestuursportefeuille.

Hierbij hanteert de RvC de volgende uitgangspunten:

- Er is een zekere balans in de bestuursportefeuilles.
- Daar waar wenselijk wordt in de bestuursportefeuilles functiescheiding toegepast
- De RvC benoemt één van de bestuurders als ‘Voorzitter van het bestuur’.
- Aan de voorzittersportefeuille zijn (onlosmakelijk) deelpartefeuilles en rollen verbonden die bepalend zijn voor de ‘corporate identiteit’ van Havensteder. Dit zijn: (1) Corporate Strategie, (2) Corporate Communicatie, (3) Management Development, (4) Voorzitter DO.
- Daar waar bij de directieuren uitgegaan wordt van het concept van ‘integraal management’ wordt bij de bestuursportefeuilles uitgegaan van ‘integraal bestuur’. Dat impliceert dat de bestuurder vanuit zijn portefeuille stuurt op strategie & beleid, management & organisatie en bedrijfsvoering & budget.
- De verdeling van aandachtsgebieden laat onverlet dat elk bestuurslid de volle bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt en dat het bestuur als orgaan Havensteder coherent en consistent bestuurt.
- Op grond van de ongedeelde volle bestuurlijke verantwoordelijkheid zijn er rollen die per definitie bij de beide bestuurders liggen. De volgende rollen zijn in de visie van de RvC ondeelbaar: (1) de vergaderingen met de RvC, Ac, Cw, (2) de overlegvergaderingen met de OR, (3) de formele contacten met Autoriteit woningcorporaties, (4) de overlegvergaderingen met de centrale huurdersorganisatie.
- De RvC gaat uit van coherent bestuur, van samenwerking tussen de twee bestuurders en van reflectief en evaluatief werken. Van verkokering vanuit de bestuurlijke aansturing kan generlei sprake zijn.
- Hoewel er een accent in de portefeuilles is van meer intern en meer extern georiënteerd heeft het de voorkeur dat in de beide portefeuilles volkshuisvestelijk- c.q. klantinhoudelijke elementen zitten. In de portefeuillevreiding is dat ingevuld door de verantwoordelijkheid voor de digitale dienstverlening onder te brengen in de meer intern georiënteerde bestuursportefeuille.
- Qua werk- en denkniveau zijn de beide bestuurders gelijkwaardig. Qua persoonlijkheid wordt gestreefd naar complementariteit:
 - in de Voorzitter wordt vooral gezocht naar maatschappelijk engagement, ontwikkeling, initiatie
 - in het Lid wordt vooral gezocht naar vakmanschap, organisator, afmaker.

De RvC stelt de verdeling van bestuurlijke aandachtsgebieden op hoofdlijnen als volgt vast:

Voorzitter van het Bestuur	Lid van het Bestuur
– Voorzitter	– Lid
– Strategie (ondernemingsplan en portefeuillestrategie)	– Financiën (financieel beheer, financieel beleid/treasury en financiële strategie)
– Volkshuisvesting/Wonen	– Bedrijfsvoering
– Vastgoed/O&O	– Control, risicomanagement en compliance
– Corporate Communicatie	– I&A en digitalisering (ook van dienstverlening)
– Management Development	– HRM, Facilitaire Services
– Stakeholderrelatiemanagement	– Investorrelations: WSW, banken, accountant, e.d.
– RvC/Ac, OR, Aw, HO	– RvC/Ac, OR, Aw, HO

Op grond van deze verdeling van aandachtsgebieden tussen de twee bestuurders op hoofdlijnen stelt de RvC de onderstaande profielschetsen de bestuursportefeuilles vast. De profielschetsen worden door de remuneratiecommissie gebruikt bij de voorkomende werving, ontwikkeling en/of beoordeling van de leden van het bestuur.

4.2 Profielschets Voorzitter van het bestuur

Verantwoordelijkheid

- Is als bestuurder van Havensteder volledig verantwoordelijk en hoofdelijk aansprakelijk voor alles wat de verantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur betreft
- Handelt vanuit deze verantwoordelijkheid uitsluitend in het belang van Havensteder.

Bestuurlijke aandachtsgebieden

- Voorzitter DO
- Strategie (ondernemingsplan en portefeuillestrategie)
- Volkshuisvesting/Wonen
- Vastgoed/O&O
- Corporate Communicatie
- Management Development
- Stakeholderrelatiemanagement
- RvC/Ac/Cw, OR, Aw, HO.

Verwachtingen

- Inspireert en leidt het bedrijf zodat Havensteder – binnen de grenzen van haar financiële mogelijkheden – haar maatschappelijke opgave en haar strategische doelen maximaal weet te realiseren
- Vestigt een uitstekende reputatie van Havensteder in de externe omgeving en weet met Havensteder hoge klant- en stakeholderwaarderingen te behalen
- Borgt dat Havensteder presteert, in control en compliant is
- Vestigt een inspirerende bedrijfscultuur die zich kenmerkt door openheid, kwaliteit, lerend vermogen en integriteit
- Laat mensen beter functioneren, weet talent te binden, boeien, ontwikkelen en te laten bloeien
- Weet van het bestuur en het DO een succesvol team te maken
- Weet de aandachtspunten van de bestuursportefeuille maximaal tot wasdom te brengen.

Persoonlijk profiel

- Hoog ontwikkeld moreel ethisch kompas
- Omgevingsbewust, bestuurlijke sensitief
- Visie, leiderschap en strategische kwaliteiten
- Teamspeler, inspirator, relationeel en communicatief sterk

- Zelfinzicht, reflectief vermogen, aanspreekbaar
- Maatschappelijk geëngageerd, ontwikkelaar, initiator
- Stevig
- Persoonlijk in balans
- Ruime bestuurlijke/eindverantwoordelijke ervaring, bij voorkeur in het metier van de volkshuisvesting.

4.3 Profielschets Lid van het bestuur

Verantwoordelijkheid

- Is als bestuurder van Havensteder volledig verantwoordelijk en hoofdelijk aansprakelijk voor alles wat de verantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur betreft
- Handelt vanuit deze verantwoordelijkheid uitsluitend in het belang van Havensteder.

Bestuurlijke aandachtsgebieden

- Financiën (financieel beheer, financieel beleid/treasury en financiële strategie)
- Bedrijfsvoering
- Control, risicomanagement en compliance
- Digitalisering en I&A
- HRM en Facilitaire Services
- Investorrelations: WSW, banken, accountant, e.d.
- RvC/Ac/Cw, OR, Aw, HO.

Verwachtingen

- Schept de condities zodat Havensteder – binnen verantwoorde grenzen van het risicoprofiel en de financiële mogelijkheden – haar maatschappelijke opgave en haar strategische doelen maximaal weet te realiseren
- Vestigt een uitstekende reputatie van Havensteder bij financiële partners (WSW, banken, e.d.)
- Laat mensen beter functioneren, weet talent te binden, boeien, ontwikkelen en te laten bloeien
- Weet van de bedrijfsvoering een geoliede, effectieve en efficiënte ‘machine’ te maken die maximaal bijdraagt aan het kunnen presteren van Havensteder
- Weet met Havensteder op de bedrijfsfuncties control, risicomanagement en compliance een positie bij de groep ‘best in class’ corporaties te realiseren
- Weet van het bestuur en het DO een succesvol team te maken
- Weet de aandachtspunten van de bestuursportefeuille maximaal tot wasdom te brengen.

Persoonlijk profiel

- Hoog ontwikkeld moreel ethisch kompas
- Omgevingsbewust, bestuurlijke sensitief
- Visie, leiderschap en strategische kwaliteiten
- Teamspeler, inspirator, relationeel en communicatief sterk
- Zelfinzicht, reflectief vermogen, aanspreekbaar
- Vakman/-vrouw, organisator, afmaker
- Stevig
- Persoonlijk in balans
- Ruime eindverantwoordelijke ervaring in het metier van financiën en bedrijfsvoering van woningcorporaties.