

Visie op toezicht

Vastgesteld 10 december 2020

[Deze toezichtsvisie maakt onderdeel uit van de gezamenlijke visie op besturen en toezicht. De visie op besturen wordt momenteel geactualiseerd. Zodra deze gereed is worden beide documenten geïntegreerd tot de bedoelde gezamenlijke visie.]

De Raad van Commissarissen heeft de behoefte om haar visie op besturing te expliciteren. Dit document wordt gebruikt bij het werk en de zelfreflectie hierop. Bestuur en Raad van Commissarissen zorgen ervoor dat dit document steeds aansluit bij actuele maatschappelijke vraagstukken en aansluit bij de laatste inzichten op het terrein van goede besturing. Hierbij wordt rekenschap gegeven aan hetgeen de wet en de Governancecode woningcorporaties daarover voorschrijven¹.

Deze visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het hebben van een missie en visie, realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid en de financiering. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (toezichthouder, sparringspartner/klankbord en de rol van netwerker/ambassadeur, werkgever). Daarnaast werkt de RvC qua aanpak met betrekking tot vooraf gedefinieerde onderwerpen in gezamenlijkheid met het bestuur: een zogenaamde one tier aanpak. Tot slot is in de visie weergegeven vanuit welke waarden de RvC werkt in de verschillende rollen. Deze waarden zijn nauw verbonden met de waarden van de organisatie en het bestuur van Dudok Wonen.

Dit document is een levend document. Jaarlijks wordt, na afloop van de zelfevaluatie, bezien in hoeverre aanpassing benodigd is.

a. Missie, visie en strategie: one tier aanpak

De RvC stelt in haar werkzaamheden steeds het toezien op het behalen van maatschappelijke resultaten centraal. 'De' maatschappelijke resultaten bestaan echter niet. De raad voelt de verantwoordelijkheid voor het hebben van een lange termijn perspectief op en om te (blijven) zorgen voor optimaal maatschappelijke resultaten². Daarnaast voelt zij zich verantwoordelijk voor het gesprek met de samenleving over de legitimiteit van (het handelen) van Dudok Wonen. Zij is daarin actief betrokken langs de wegen die de wet biedt, tegelijkertijd initieert of laat zij nieuwe vormen van betekenisvolle gesprekken ontstaan.

Vanuit bovenstaande wezensvraag met betrekking tot de positie/rol van de raad, vloeit voort dat de raad medeverantwoordelijkheid neemt voor de lange termijn strategie van de organisatie. Zij draagt vanuit haar rol hieraan actief bij, legt hierover actief verantwoording af aan de samenleving en is hierop aanspreekbaar. Vanuit governance perspectief zou dit kunnen worden geduid als een 'one tier

¹ Artikel 1.1 van de governance code 2020 stelt: "Bestuur en RvC hebben een *gezamenlijke* visie op besturen en toezicht houden. *Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop.* [ter informatie: cursieve teksten zijn nieuw ten opzichte van de governance code 2015.]

² De raad laat zich daarbij onder meer 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, Commissie Legemaate, NVTZ, november 2017.

board'. De Raad en het bestuur gebruiken hierbij alleen een one tier board *aanpak*: gezamenlijk met het bestuur wordt de wezensvraag voor Dudok Wonen beantwoord: het beoogde maatschappelijk resultaat op lange termijn. Onderwerpen waarvoor deze aanpak van toepassing is:

- Statutaire doelstelling en missie
- Vaststelling doelgroepen ('voor wie willen we er zijn?') en geografisch werkgebied.
- Lange termijn scenario ontwikkeling in relatie tot het toekomstig maatschappelijk resultaat

In de agendering, verslaglegging en in de verantwoording zal de aanpak zichtbaar zijn.

Vervolgens wordt overeenkomstig de formele rollen en regels ('two tier board') het beleid van de stichting door de bestuurder vastgesteld en de door de raad goedgekeurd.

b. Formele rollen: two-tier

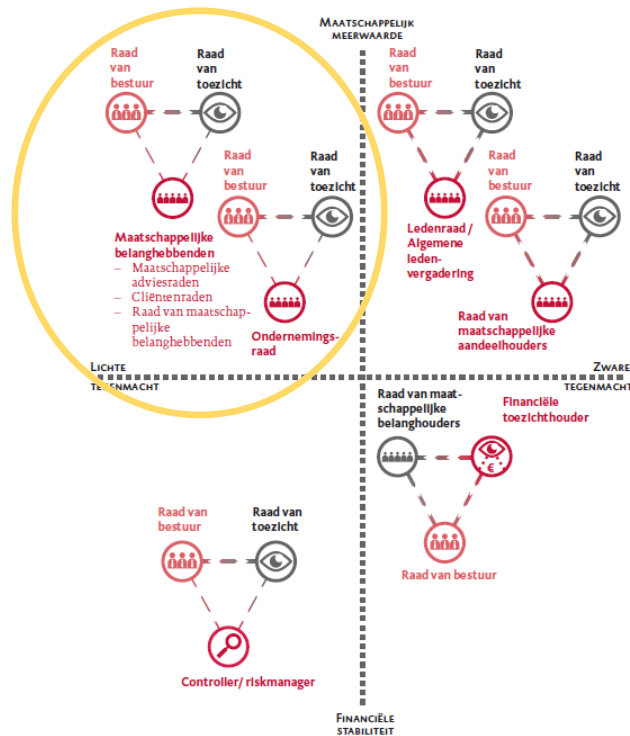
Netwerkrol

Bij het maken van een strategische verkenning en het zoeken van de juiste koers, het maken van de keuzes die de maatschappelijke meerwaarde voor langere termijn vastleggen, kunnen bestuur en raad van commissarissen niet zonder de input van de betrokken belanghebbenden³. De raad interpreteert de term "betrokken" belanghebbenden als volgt. Ten eerste zijn het lokaal bestuur en de huurderbelangenorganisatie geen 'gewone' belanghebbenden. Zij hebben een prioritaire positie. Al was het maar omdat ze een formele rol hebben in het wettelijk stelsel van prestatieafspraken en op grond van de overlegwet (huurders). Voor de overige belanghebbenden maken we onderscheid tussen de organisaties en personen die uitsluitend opkomen voor hun (eigen) belang en de organisaties en personen die vanuit hun belang zich willen verbinden aan het doel van Dudok Wonen en vanuit wederkerigheid bereid zijn invloed uit te oefenen op de keuze die Dudok Wonen maakt. Die invloed is dan niet vrijblijvend. Het vergt een visie op hun rol als belanghouder van Dudok Wonen. Daarnaast vergt het bereidheid om ook zelf in het eigen beleid de uitkomsten van het gesprek met Dudok Wonen te vertalen.

In de publicatie van de WRR 'Van tweeluik naar driehoeken'⁴ valt deze invulling in het kwadrant 'lichte tegenkracht en maatschappelijke meerwaarde'.

³ Zoals ook uit hoofde van de woningwet is vereist (artikel 31).

⁴ Van tweeluik naar driehoeken, Versterking van de interne checks and balances bij semipublieke organisaties, WRR 2014.



Invulling van deze rol kan plaatsvinden op diverse (ook aanvullende) manieren. Te denken valt aan:

- Intentie om bij elk 'evenement' met een vertegenwoordiging vanuit de raad aanwezig te zijn. Hierbij moet gedacht worden aan Samen Vooruit Labs, feestelijke momenten bij ontwikkelprojecten, (interne) kerstborrel etc.
- Periodiek contact met de HBV door de huurderscommissarissen. Daarnaast eenmaal per jaar overleg tussen voltallige raad en de HBV
- Het afwisselend betrekken van meerdere directeuren en medewerkers bij het overleg van de raad.
- Halfjaarlijks overleg tussen RvC en OR. Eénmaal met voltallige raad en voltallige OR en éénmaal met de Remuneratiecommissie en een delegatie van de OR
- Minimaal 1 werkconferentie per jaar samen met (een) belanghebbende(n)
- Jaarlijkse bespreking stakeholderanalyse tussen bestuurder en de raad

Sparringspartner/klankbord: Gevraagd en ongevraagd advies

Tijdens RvC-vergaderingen, in bilateraal overleg en in adhoc contacten waar nodig geeft de RvC gevraagd en ongevraagd advies.

Toezicht op algemene gang van zaken

Ten behoeve van dit onderdeel van de taak laat de RvC zich leiden door het toezichtskader en het toetsingskader. Het toezichtskader bevat de (externe) wet- en regelgeving. Het interne toezichtskader wordt gevormd door de statuten en reglementen. In deze reglementen is het speelveld, de kaders en werkwijzen van de organisatie verder uitgewerkt.

Het toetsingskader stelt de raad in staat om het behalen van de maatschappelijke doelen te bewaken. De raad heeft zowel oog voor de 'harde' kaders, als ook voor de 'zachtere' elementen in de organisatie ('soft controls'). De bestuurder legt aan de raad verantwoording af over het functioneren en presteren van de organisatie in relatie tot het toetsingskader.

De RvC werkt hierbij met een jaarkalender en vergadercyclus waardoor er duidelijkheid is op welk moment in het jaar aandacht is voor de verschillende specifieke thema's.

Werkgeversrol

De raad geeft actief invulling aan haar werkgeversrol. De bestuurder heeft een benoeming voor vier jaar. Jaarlijks worden afspraken gemaakt over te behalen doelen, inclusief bestuurlijke ontwikkeling. Dit zowel in het licht van de ontwikkeling van de bestuurder, als in het licht van de organisatieontwikkeling. Het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken maakt uiteraard onderdeel uit van de invulling van deze rol.

c. Vormen van besluitvorming

Besluitvorming door de RvC valt uiteen in drie vormen:

- Goedkeuren: dit betreft het goedkeuren van bestuursbesluiten conform artikel 7 lid 4 van de statuten.
- Vaststellen: besluitvorming over 'eigen' documenten; bijvoorbeeld over deze toezichtsvisie, het RvC reglement, de jaarlijkse honorering, etc. De RvC stelt ook jaarlijks het jaarverslag vast.
- Besluiten over onderwerpen die in gezamenlijkheid met de bestuurder tot stand zijn gekomen (*one tier aanpak*) worden vastgesteld door beide gremia.

d. Waardengericht handelen

In al haar werkzaamheden streeft de RvC naar een open cultuur waarin vanuit een waarderend toezicht kritisch kan worden geadviseerd en de bestuurder kan worden bevraagd. Daarbij houdt zij het belang van Dudok Wonen, het strategisch belang en de eigen rolinvulling goed in de gaten.

De RvC streeft naar maatschappelijke impact op de lange termijn, voor zowel huidige als toekomstige bewoners. Hierbij staat gezamenlijkheid centraal: vanuit gezamenlijkheid ontstaat verbondenheid. De individuele leden van de RvC leveren toegevoegde waarde vanuit hun expertise, dienstbaar aan de gewenste maatschappelijke impact. Innovatief denken, ruimte bieden voor ondernemersgeest en handelen vanuit vertrouwen staan hierbij centraal. Kritische betrokkenheid en plezier in het werk gaan hand in hand en zijn randvoorwaardelijk voor de uitvoering van de taken van de RvC.

- *Maatschappelijke impact*: Centrale drijfveer voor de raad is het realiseren van maatschappelijke impact: bijdragen aan lange termijn ontwikkeling van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke vraag, (technologische) ontwikkelingen, en bijdragen aan organisatieontwikkeling om hieraan op goede wijze invulling te geven.
- *Verbondenheid creëren*: verbondenheid zowel intern als extern. Bij externe verbondenheid staat het in verbinding zijn met de stakeholders centraal. Hierbij geldt het uitgangspunt 'niet denken

vóór, maar denken mét'. Belangrijk is om de komende jaren verder te bouwen aan het zoeken van verbindingen en tegenspraak om optimale keuzes te kunnen maken voor Dudok Wonen. Hierbij geldt overigens dat inspraak of invloed op beleid niet gelijk staat aan zeggenschap.

- *Innovatie brengen*: continue blijven vernieuwen om te kunnen blijven beantwoorden aan de maatschappelijke vraag en (technologische) ontwikkelingen is belangrijk. Vanuit de expertise in de raad worden ontwikkelingen in de buitenwereld naar binnen gehaald.
- *Toegevoegde waarde brengen*: vanuit oog voor lange termijnsenario's, eigen expertise en ervaring wordt bijgedragen aan de lange termijn strategie van de organisatie. De raad neemt een eigen verantwoordelijkheid en legt verantwoording af over haar rol in deze. Zie ook paragraaf '*Missie, visie en strategie: one tier aanpak*' hierboven.
- *Kritische betrokkenheid en plezier*. Met het oog op goede samenwerking werkt de raad vanuit vertrouwen. Zij hanteert een positief-kritische houding, zowel ten opzichte van elkaar, als in relatie tot de bestuurder. Het hebben van plezier in het werk is randvoorwaardelijk voor het goed kunnen vervullen van de taken.