



## GEZAMENLIJKE VISIE OP BESTUREN EN TOEZICHTHOUDEN

Het bestuur en de RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Deze visie wordt in het navolgende toegelicht.

### **Uitgangspunt: maatschappelijke waarde**

De RvC en de bestuurder hebben een gezamenlijke visie op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie, kort gezegd: "*Iedereen verdient een plek waar hij zich thuis voelt*". Thús Wonen helpt mensen met een laag inkomen aan een betaalbare en comfortabele woning in Noordoost-Fryslân. De corporatie is verbonden met deze prachtige regio en blijft er voor de bewoners, ook nu er krimp dreigt. Minder zelfredzame huurders ondersteunt zij daar waar nodig.

## VISIE OP BESTUREN

Besturen is dat wat er is in goede banen leiden, door aanschouwen, begrijpen en te begeleiden. Iets tot bloei brengen binnen de mogelijkheden die er zijn en kansen op ontwikkeling benutten. Vanuit die visie brengt de directeur-bestuurder de organisatie verder in de realisatie van haar missie, doelstellingen en strategie; *de positionering*. Zij werkt vanuit een *helder besturingsmodel* en duidelijke kaders. De directeur-bestuurder verbindt en zorgt voor een *stimulerend werkklimaat*. Ze heeft een voorbeeldrol en is daarmee een belangrijke *cultuurdrager*. Zij faciliteert de *samenwerking* intern en extern. Dit alles doet zij *op een verantwoorde wijze*.

De schuingedrukte aspecten worden hieronder toegelicht.

### **Positionering**

De regelmatige herijking van de missie, doelstellingen en strategie vindt in nauwe samenwerking met de gehele organisatie plaats, met co-creatie als insteek. Hierbij draagt met name de directeur-bestuurder de externe ontwikkelingen van binnen en buiten de sector aan. Na het verzamelen van alle inbreng en de oordeelsvorming stelt de directeur-bestuurder de richting vast. Het belang van onze (toekomstige) huurders staat hierbij centraal en de belangen van onze netwerkpartners worden zoveel mogelijk geïntegreerd.

### **Helder besturingsmodel**

Het bestuur bestaat uit één directeur-bestuurder, die werkt vanuit de Governancecode Woningcorporaties 2020. De Governancecode is uitgewerkt in vijf principes over een open cultuur met ruimte voor reflectie en tegenspraak, verantwoording afleggen en aanspreekbaar zijn, blijven leren, open staan voor dialoog, bewustzijn en beheersing van risico's.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor transparante en zorgvuldige besluitvorming. Zij baseert zich bij haar besluitvorming op de adviezen van het MT en de controller en in een aantal gevallen de RvC. En besteedt extra aandacht aan de wijsheid van de minderheid.

De kern van de bestuurstaak is het voortdurend afwegen van de belangen van huurders, netwerkpartners en de organisatie. De overwegingen die daarbij worden gemaakt, worden transparant vastgelegd zodat daarover verantwoording kan worden afgelegd. De directeur-bestuurder ziet het als een belangrijke taak om deze overwegingen toe te lichten en continue te toetsen.

De directeur-bestuurder zorgt voor duidelijke kaders waardoor medewerkers verantwoordelijkheid kunnen nemen en zich eigenaar voelen. Ze stimuleert de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie. Met als doel een wendbare organisatie, die vragen van huurders integraal benadert en alle aanwezige kennis zowel van binnen als buiten de organisatie benut om tot de best mogelijke maatschappelijke prestatie te komen.

### **Stimulerend werkklimaat**

De directeur-bestuurder draagt de kernwaarden van Thús Wonen - eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht - in haar handelen uit en loopt hierin voorop. Daarbij zorgt zij voor het goed inbedden van deze kernwaarden in het handelen van de eigen medewerkers.

De leiderschapsprincipes van Thús Wonen zijn:

- Vertrouwen en samenwerking (verantwoordelijkheid geven en nemen)
- Dienend leiderschap, leiden en volgen (dansen)
- Voelbare aanwezigheid op het juiste moment en in de juiste vorm
- Verbinding in onderlinge verhoudingen en werkprocessen
- Resultaatgericht, vanuit de bedoeling en niet vanuit de regels

En leiderschap is niet alleen van leidinggevend, leiderschap is van iedereen!

### **Cultuur**

De directeur-bestuurder stimuleert een ontwikkelingsgerichte cultuur van blijven leren, elkaar verder helpen en wendbaar blijven. Waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt en medewerkers zich eigenaar voelen. De mens staat centraal, wij staan naast onze huurder. We werken betrokken vanuit de bedoeling. Met maatwerk daar waar het moet en standaardisatie daar waar het kan. We bekijken onze opgaven integraal en maken de verschillende benaderingen productief. We zijn gericht op concreet resultaat met maatschappelijke meerwaarde.

### **Samenwerking netwerkpartners**

De directeur-bestuurder heeft de visie dat samenwerking en verbinding in de regio nodig is, om te komen tot een betere leef- en woonomgeving voor onze huurders.

De directeur-bestuurder en het MT voeren periodiek overleg met de gemeenten en De Bewonersraad. Het overleg gaat over de strategische doelen, de voorgenomen werkzaamheden en welke volkshuisvestelijke bijdrage daarmee wordt geleverd. Thús Wonen hecht veel waarde aan een sterke en professionele Huurdersorganisatie, en scheidt de randvoorwaarden om dit te continueren.

De directeur-bestuurder voert en stimuleert een actieve dialoog met onze netwerkpartners. Naast De Bewonersraad en de gemeenten zijn dat ook verschillende zorg- en welzijnsorganisaties, collega-woningcorporaties en brancheverenigingen. Wij informeren niet alleen, we betrekken periodiek de netwerkpartners bij onze uitdagingen en dilemma's om zo samen verder te komen. Het streven is daarbij co-creatie.

Maatschappelijke verankering is cruciaal. De prestatieafspraken met gemeenten en huurders zijn daarbij belangrijk. De totstandkoming daarvan draagt bij aan een gedeelde visie op de volkshuisvestelijke opgaven.

## **Wijze van verantwoording**

De directeur-bestuurder legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van Thús Wonen aan de Raad van Commissarissen, onze externe toezicht-houders zoals de Autoriteit Woningcorporaties, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en onze accountant en belanghebbenden. De directeur-bestuurder bespreekt met de Raad van Commissarissen onder andere de tertiaalrapportage waarin relevante informatie wordt gegeven over de realisatie van de prestatiebegroting. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële prestaties van Thús Wonen.

Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de doelmatigheid en de mate waarin Thús Wonen in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen en hoe de financiële continuïteit wordt geborgd.

Eens in de vier jaar (voor het laatst in 2019) vindt er een onafhankelijke visitatie plaats waarmee openbaar verantwoording wordt afgelegd over de maatschappelijke prestaties.

De directeur-bestuurder neemt intern en extern een open en aanspreekbare houding aan, waardoor het afleggen van verantwoording ook buiten de formele verantwoordingsstukken voortdurend plaatsvindt.

De directeur-bestuurder zorgt voor de aanwezigheid van een toegesneden intern risico-beheersings- en controlesysteem. Waarbij ook aandacht is voor het risico dat deze visie niet alleen stimulerend werkt, maar ook beperkend kan zijn. Er is daarom extra aandacht voor het andere geluid en de bijdrage die dit kan leveren aan het realiseren van maatschappelijke meerwaarde.

## **TOEZICHTSVISIE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

De RvC ziet het als zijn taak om vanuit zijn eigen rol een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie. Doelstelling van de RvC is daarmee in de eerste plaats om de corporatie op de gekozen maatschappelijke koers te houden, en daarmee op lange termijn maatschappelijke waarde te realiseren.

### **Functies van de RvC**

Het interne toezicht heeft drie functies voor de corporatie, namelijk het toezicht houden op (het bestuur van) de corporatie, het adviseren van het bestuur en het werkgeverschap van het bestuur. Meer en meer wordt daarnaast ook de netwerkrol van de RvC als functie genoemd. De RvC van Thús Wonen rekent deze rol nadrukkelijk tot zijn takenpakket.

De Governancecode 2020 en de kernwaarden van Thús Wonen: 'eenvoudig', 'verbonden' en 'oplossingsgericht', zijn ook voor de RvC leidend.

In het navolgende omschrijft de RvC hoe hij zijn de verschillende rollen invult.

### **a. Toezicht houden op het bestuur**

De RvC heeft vertrouwen in het bestuur. Dit vertrouwen is een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie tussen bestuur en de Raad van Commissarissen.

Om goed toezicht te kunnen houden is het belangrijk om over de juiste en volledige informatie te beschikken. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurder en de RvC. De RvC laat zich tijdens de vergaderingen informeren door de directeur-bestuurder, mede op basis van rapportages. De RvC nodigt regelmatig MT-leden en/of medewerkers in de RvC-vergadering uit om een agendapunt nader toe te lichten.

De RvC vindt een goed contact met de ondernemingsraad belangrijk. Er is regelmatig overleg met de ondernemingsraad, zowel met als zonder de bestuurder. In de driehoek (bestuur, RvC en ondernemingsraad) wordt informatie gedeeld, is er ruimte voor tegenpraak en begrip/draagvlak voor besluiten. Zo heeft de medezeggenschap binnen Thús Wonen een duidelijke meerwaarde voor het functioneren van de organisatie.

De onafhankelijk controller van Thús Wonen is bij alle RvC-vergaderingen aanwezig om haar oordeel te geven en vragen van de RvC te beantwoorden.

Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat bij het toezicht voorop. Het toezicht richt zich dan ook op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen en de financiële continuïteit, passend binnen de statuten, missie en visie van de corporatie, uitgewerkt in het kerndocument 'Thús voor iedereen'. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) huurders en gemeenten.

Het is helder waaraan beleid en besluiten worden getoetst. Leidraad voor het toezicht is het toetsingskader dat in samenspraak met de bestuurder is vastgesteld.

De RvC houdt specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen. Regelmatig organiseert de RvC een eigen risicosessie om het risicobewustzijn te onderhouden en risicobeheersing te toetsen.

Goed toezicht houden betekent volgens ons een goede balans tussen hard controls en soft controls. De RvC heeft toegang tot het Intranet van Thús Wonen, wordt regelmatig uitgenodigd bij medewerkersbijeenkomsten en heeft regelmatig overleg met de ondernemingsraad (zowel met als zonder de bestuurder). Daarnaast laat de RvC zich (in algemene zin) informeren door de externe vertrouwenspersoon. Daarmee is de RvC in staat zich ook een oordeel te vormen over de cultuur en het gedrag binnen Thús Wonen. Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.

Ter ondersteuning van het toezicht door de RvC is een auditcommissie ingesteld die een adviserende en voorbereidende functie heeft.

De RvC werkt in het toezicht samen met de externe toezichthoudende instanties: de accountant, de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Het is de visie van de RvC dat toezichthouders elkaar scherp houden en het toezicht kunnen verbeteren.

### **b. De adviesrol**

De RvC staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde.

In zijn klankbordrol reflecteert de RvC met de bestuurder over diverse onderwerpen.

Natuurlijk bieden de RvC- en commissievergaderingen hier ruimte voor, maar ook daarnaast is er regelmatig contact, met gepaste distantie. De RvC stimuleert de bestuurder dilemma's op tafel te leggen.

De voortdurende dialoog zorgt ervoor dat de eenduidige visie van bestuur en RvC op de rol van de corporatie blijft bestaan en dat het vertrouwen in elkaar wordt bestendig.

### **c. De werkgeversrol**

De RvC vervult jegens de bestuurder de werkgeversrol. De RvC onderschrijft de leiderschapsprincipes van Thús Wonen en past deze in zijn werkgeversrol toe:

- Vertrouwen en samenwerking (verantwoordelijkheid geven en nemen)
- Dienend leiderschap, leiden en volgen (dansen)
- Voelbare aanwezigheid op het juiste moment en in de juiste vorm
- Verbinding in onderlinge verhoudingen en werkprocessen
- Resultaatgericht, vanuit de bedoeling en niet vanuit de regels.

De Raad van Commissarissen blijft daarbij steeds in staat om de bestuurder zo nodig ter verantwoording te roepen.

Ter ondersteuning van de werkgeversrol door de RvC is een remuneratiecommissie ingesteld die een adviserende en voorbereidende rol heeft. Deze commissie voert regelmatig (ontwikkel)gesprekken met de bestuurder. In samenhang daarmee wordt jaarlijks een opleidingsplan vastgesteld.

De beloning van de bestuurder wordt jaarlijks herzien en vastgesteld, overeenkomstig de gemaakte afspraken en binnen de door de overheid gestelde normen (WNT).

### **d. De netwerkrol**

De RvC stimuleert de ontwikkeling van Thús Wonen naar een netwerkorganisatie.

Thús Wonen werkt samen met gemeenten, huurdersbelangenorganisatie, zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties, leveranciers en andere partijen om de maatschappelijke doelstellingen te bereiken. De RvC heeft de visie dat het bestuur in de samenwerking voldoende ruimte moet krijgen. Het toezichthouden krijgt hier niet vorm door het stellen van regels en kaders, maar door te kiezen voor een rol die past bij netwerk governance. Voor de RvC houdt dit in dat de raad en de individuele leden zelf in contact staan met de omgeving van de corporatie. De RvC haalt uit die omgeving actief informatie op, zorgt voor voldoende inzicht in het veld, kent de aandachtspunten en vraagstukken van de omgeving en kan zo zijn rol als toezichthouder en adviseur van de bestuurder goed vervullen en de positie van Thús Wonen in het netwerk verstevigen. De RvC handelt in zijn contacten met de omgeving zorgvuldig, transparant, integer en rolbewust.

### **Ontwikkeling van de RvC**

Thús Wonen is een lerende organisatie die volop in ontwikkeling is. Ook de RvC en zijn individuele leden willen zich blijven ontwikkelen. Het geven van feedback aan elkaar en het leren van fouten is vanzelfsprekend.

Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie kijkt de RvC - onder externe begeleiding - kritisch naar zichzelf en worden er ontwikkelpunten geformuleerd.

De RvC en de individuele leden ontwikkelen zich mede door het volgen van opleidingen ter bevordering van hun deskundigheid en professionaliteit. Jaarlijks wordt aan de hand van een opleidingsvisie besproken welke accenten hierin dienen te worden gelegd. Leden van de RvC delen hun kennis, bijvoorbeeld door het onderling uitwisselen van cursusmateriaal.

Tijdens de vierjaarlijkse visitatie wordt mede de rol van de RvC beoordeeld. Ten slotte inspecteert de Autoriteit Woningcorporaties periodiek de werking van de governance. De RvC neemt de bemerkingen als ontwikkelpunten op en geeft hieraan in de periode erna nader invulling.

Het gesprek met betrekking tot integriteit moet gaande blijven, ook binnen de RvC. De RvC agendeert dit onderwerp regelmatig. Nieuwe nevenfuncties van de individuele leden van de RvC worden tijdens de RvC-vergadering besproken, waarna wordt vastgesteld of het lid na aanvaarding ervan nog onafhankelijk en kritisch in de RvC kan functioneren.

### **TEN SLOTTE**

Het bestuur en de RvC gaan ervan uit met dit document voldoende inzicht te geven in de gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden.

Het bestuur en de RvC wensen aanspreekbaar te zijn en verantwoording af te leggen, ook met betrekking tot de in dit document vastgelegde visie. Dit document wordt dan ook (via de website) openbaar gemaakt. Bestuur en RvC staan dan open voor een gesprek over dit onderwerp.

Deze bestuurs- en toezichtvisie wordt jaarlijks geagendeerd om te bezien of deze aanvulling of aanpassing behoeft.

Bestuur en RvC Thús Wonen  
Gezamenlijk vastgesteld ter RvC-vergadering d.d. 25 juni 2020