

supporting
people 

VISIE OP BESTUREN EN TOEZICHT

Bestuur en Raad van Commissarissen
24 november 2020

TRUDO

Visie op besturen en toezicht houden bij TRUDO

Inleiding

In deze visie maken het bestuur en de raad van commissarissen helder wat hun gezamenlijke visie is op het besturen en toezichthouden. Niet alleen omdat dit in lijn is met de Woningwet en de Governancecode, maar vooral omdat wij transparantie over hoe wij onze taken uitvoeren, onmisbaar vinden voor het boeken van resultaten. De wens tot transparantie is een belangrijk onderdeel van de grondhouding die we - bestuur en raad van commissarissen – van elkaar verlangen. We kiezen nadrukkelijk voor een gezamenlijke visie, omdat bestuur en toezicht pas echt tot hun recht komen wanneer er een gezamenlijk gedragen visie is op de wijze van bestuur en toezicht en er geen verschil bestaat in wat wordt beoogd en bedoeld.

Dit document is dan ook meer dan een op zichzelf staand statement. Deze visie omvat heel nadrukkelijk het geheel van alle formele en informele afspraken die Trudo tot een open en transparante organisatie maken. Als ‘moeder-document’ van alle beleidskaders, die zijn opgenomen in het toezicht & toetsingskader, is dit document te beschouwen als de bron van een bestendige strategie, een onwrikbaar tactisch plan en een heldere richtinggevende operationalisering.

We zien geen onderscheid in cultuur tussen het besturen van de organisatie en het toezicht op het bestuur. We meten met één maat, die van integriteit, zowel op schrift zoals uitgewerkt in onze integriteitscode en de bijbehorende klokkenluidersregeling, als in houding en gedrag. We verlangen die integriteit van onszelf, van medewerkers en van opdrachtnemers van TRUDO. Bestuur en raad streven naar scherpe debatten over de missie, visie en good governance, waarbij zij een goed beeld hebben van de wensen van belanghebbende partijen in en rond de corporatie.

TRUDO is een maatschappelijke onderneming, we hebben geen winstoogmerk en dienen een publiek doel. De belangen van de volkshuisvesting vormen de leidraad voor ons handelen. Onze communicatie is tweezijdig, we luisteren naar de leefwereld van onze bewoners en zenden ook onze missie uit naar stakeholders en samenleving. Met passie! Over ons handelen leggen we graag en publiekelijk verantwoording af.

Bedrijfsfilosofie en strategische TRUDO-visie is leidend

Het bestuur en de raad van commissarissen bekleden hun rol en functie altijd in het licht van de missie: Supporting People. Besluitvorming, meningsvorming en communicatie hieromtrent staan in het teken van het realiseren van deze missie. Daarbij worden onmiskenbaar ook de kernwaarden lef, innovatie en verbinding tot uitdrukking gebracht. Om deze missie te realiseren zullen bestuur en raad van commissarissen unaniem en ongedeeld het unieke en zelfbewuste karakter van Trudo onderschrijven door pal te staan voor de thema's en producten zoals de emancipatie van bewoners, menging van het vastgoed¹, Slimmer Kopen®, de kidsprojecten, de stedelijke vernieuwing middels het creëren van aantrekkelijk plekken, de leefbaarheidsactiviteiten via onder andere de Buurtonderneming Woensel-West, de nimmer aflatende zorg voor onze bijzondere doelgroepen (vluchtelingen, dak- en

¹ Onder menging van het vastgoed verstaat Trudo het streven om huurwoningen en koopwoningen zo veel mogelijk te mengen. Niet enkel op wijk-, buurt- of straatniveau, maar tot op woningniveau. Dit bereikt Trudo onder meer via het product Slimmer Kopen® waarbij bestaande huurwoningen met korting worden verkocht aan toekomstige bewoners van het pand. Trudo is er van overtuigd dat een mix van doelgroepen in huur- en koopwoningen leidt tot leefbare, vitale wijken en buurten. Het risico op het ontstaan van achterstandswijken met concentraties van armoede, werkloosheid en criminaliteit wordt hierdoor beperkt.

thuislozen) en het maatschappelijk investeren tot aan het maximaal toelaatbare van onze financiële polsstok.

Vertrouwen als grondhouding en uitgangspunt

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zich bewust van de maatschappelijke taak die aan hen is toevertrouwd. Dit maatschappelijk vertrouwen vraagt alertheid op ontwikkelingen, betrokkenheid bij belanghouders en open staan voor de gerechtvaardigde belangen. Het bestuur en de raad van commissarissen onderschrijven de Governancecode voor woningcorporaties.

Bestuur en raad zien ook toe op integer handelen en zijn daar ook zelf op aanspreekbaar. Ook de schijn van belangenverstrengeling wordt voorkomen, niet alleen door een integriteitscode op te stellen, maar vooral door dilemma's zichtbaar en bespreekbaar te houden. Bestuur en raad van commissarissen staan open voor feedback en zijn bereid hun handelen ter discussie te stellen in het belang van continue verbetering.

Ook de samenwerking tussen bestuur en de raad van commissarissen baseren we op de grondhouding van vertrouwen. Zowel in algemene zin als naar aanleiding van concrete casuïstiek. Vertrouwen betekent ook dat we sturen op het transparant rapporteren over zowel formele als informele activiteiten. Want uit informele activiteiten vallen vaak veel meer lessen te leren dan uit de formele cyclus van formele, vaak schriftelijke informatie. Het beste werkt het als de formele en informele informatievoorziening soepel in elkaar grijpen.

Taken en taakverdeling bestuur en toezicht bestuur

Het bestuur geeft invulling aan het besturen van de corporatie. Zij bepaalt het beleid, draagt zorg voor de realisatie ervan en is werkgever van de medewerkers van TRUDO. Met kennis van de belangen en input van externe belanghouders, van medewerkers en met zicht op hoofd- en bijzaken in maatschappelijke ontwikkelingen, bepaalt het bestuur in samenspraak met de raad van commissarissen haar visie op de maatschappelijke opgave van de corporatie. Na de goedkeuring van de visie door de raad van commissarissen is het de verantwoordelijkheid van bestuur de strategie te bepalen waarmee de gestelde ondernemingsdoelen gerealiseerd kunnen worden.

Bestuur en organisatie zorgen voor binding met de samenleving. De basis voor goed bestuur is het actief ophalen en kennen van de belangen van huurders, woningzoekenden, gemeenten en overige belanghouders. Het bestuur verbindt kennis van de belangen met haar visie op de maatschappelijke ontwikkelingen en destilleert daaruit de volkshuisvestelijke opgave van de corporatie. De keuzes die zij daarbij maakt worden transparant gecommuniceerd en beargumenteerd. Het bestuur is daar ook op aanspreekbaar. Goed besturen is ook het waarborgen van continuïteit, zodat de corporatie ook op lange termijn haar maatschappelijke opgave goed kan invullen. Daarbij hoort het onderkennen van risico's en kansen. Daarnaast het binden en boeien van de professionals die voor TRUDO dagelijks de ambities waarmaken. De complexe samenleving vraagt om creatief en oplossend handelen. Het bestuur biedt medewerkers ruimte en steun om zich te ontwikkelen, te leren en zichzelf te verbeteren. Ze stimuleert medewerkers verantwoordelijkheid te nemen en zorgt voor een ondernemend werkklimaat. Specifieke taken en verplichtingen van de bestuurders zijn genoemd in statuten en het bestuursreglement.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen toetst de visie op de maatschappelijke opgave met als leidraad het TRUDO-toetsingskader. Bij haar toets neemt de raad nadrukkelijk de input van belanghouders mee. De raad ziet erop toe dat de ondernemingsdoelen passen bij de visie en koers en dat de strategie passend is om doelen te halen en toetst op risico en resultaten. Tevens bewaakt de raad dat visie en koers in lijn blijft met wettelijke kaders. Immers, de sector kent in het verleden een aantal incidenten die het vertrouwen van de maatschappij in de sector van de volkshuisvesting aanzienlijke schade heeft toegebracht. Dit vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Het voldoen aan de wet- en regelgeving, met als belangrijkste scope de Woningwet uit 2017 en de aanvullende regelingen, staan hierbij in het bijzonder op ons netvlies en het voldoen hieraan is wel het eerste vereiste om op termijn het vertrouwen verder te herstellen. De raad bewaakt de continuïteit van TRUDO's resultaten, in financiële en volkshuisvestelijke zin. Met gebruikmaking van het toetsingskader bewaakt de raad dat risico's in beeld zijn en adequaat gemanaged worden. De raad besluit of geeft expliciet goedkeuring aan specifieke onderwerpen conform de statuten. De raad heeft voorts de rol van raadgever en werkgever van het bestuur. Onderdeel hiervan is het steunen, stimuleren en faciliteren van het bestuur waarmee het bestuur haar taken optimaal kan blijven uitvoeren.

De raad wil actief invulling geven aan de klankbordrol, door gezamenlijke vraagstukken en alternatieven samen met het bestuur te verkennen; vooral in de initiatieffase van belangrijke besluiten, zoals een strategische ondernemingsvisie en projectontwikkelings-initiatieven.

Was de raad van commissarissen voorheen vooral een intern controlerend orgaan, tegenwoordig is het minstens zo belangrijk dat de interne toezichthouder zich ook verdiept in de regionale omstandigheden, de ontwikkelingen op de woningmarkt en de politiek-bestuurlijke impact van ons handelen bij belanghouders en aanverwante spelers in het veld. Daarom zijn leden van de raad op de hoogte van het regionale speelveld van huurders, stakeholders en belanghouders.

De waarden en grondhouding waarmee binnen TRUDO bestuurd en toezicht gehouden wordt, worden hierna verder toegelicht.

Leefwereld is leidend voor creatieve antwoorden en oplossingen

Medewerkers staan midden in de complexe samenleving waar ze te maken hebben met een doelgroep die steeds vaker kwetsbaar is. TRUDO's medewerkers weten vaak wat nodig is en/of welke inzet kan leiden naar wat nodig is of bedoeld wordt. Oplossingen worden bedacht en getoetst met huurders en in de meeste gevallen ook samen met het netwerk van professionals. Het bestuur streeft op afgewogen wijze/grotendeels gebaseerd naar een Rijnlandse werkwijze² en stimuleert het management en de organisatie om deze werkwijze toe te passen via een professionele taakcultuur. Voordat we gaan nadenken over mogelijke oplossingen, leven we ons in voor wie de oplossing bedoeld is en welk of wiens probleem dit oplost. We verdiepen ons grondig in vragen en uitdagingen rond een thema. We zorgen dat we het gezichtspunt van alle belanghebbenden in beeld hebben. Daarna brengen we samen

² Het Rijnlands ondernemingsmodel legt de nadruk op het middellange- en langetermijndenken, waarbij continuïteit van de onderneming belangrijker is dan het nemen van een snelle kortetermijnwinst. Het Rijnlands model veronderstelt een samenwerkingsbereidheid tussen overheid, werkgevers en werknemers. Consensus tussen alle belanghebbenden is de basis voor besluitvorming. Bij de Rijnlandse werkwijze staan begrippen centraal als menselijke maat en samen oplossen, maatschappelijk nut en duurzame resultaten, aandacht voor ieders belangen, werken vanuit kennis van klanten en vakmensen (leefwereld), vertrouwen.

met de betrokkenen, mogelijke oplossingen in beeld en waar mogelijk testen we die. Onze houding is een nieuwsgierige, onderzoekende en oplossingsgerichte: er mogen fouten gemaakt worden. We werken vanuit de leefwereld van onze bewoners. Systemen die noodzakelijk zijn voor transparantie en efficiëntie passen we daarop aan. Binnen de grenzen van wet en voorschriften proberen we in ons handelen altijd maximale ruimte te nemen en mogelijkheden voor oplossingen te zien. Oplossingen zonder inbreng van belanghebbenden zijn niet afdoende, het gaat ons om het bereiken van oplossingen met belanghebbenden. Het bestuur stimuleert en moedigt medewerkers aan optimaal samen te werken aan creatieve, innovatieve oplossingen. Het bestuur bevordert het nemen van verantwoordelijkheid van medewerkers die zichzelf willen verbeteren en open staan voor feedback. Zodoende kan een ondernemersklimaat groeien waarbinnen innovatieve oplossingen bedacht en uitgetoet worden.

Aantoonbare zeggenschap klanten en belanghouders van nu en die van de toekomst.

Het huurdersbelang staat bij bestuur en raad van commissarissen hoog in het vaandel. Niet alleen in woorden, maar vooral in daden. TRUDO gaat verder dan het ophalen van input voor ondernemingsdoelen en beleid. Op verschillende manieren versterken we momenteel de niet-vrijblijvende invloed van klant en partner. Voorbeelden zijn de denktank, de invloed van huurdersorganisaties bij het vormgeven van beleid via ons digi-panel (i.p.v. advies achteraf), meebeslissen van huurdersorganisaties bij alle voordrachten van leden van de raad van commissarissen en het bepalen van de toekomst van wijken in co-creatie met bewoners en belanghebbenden. Voor bestuur en raad van commissarissen is de aantoonbare invloed van de maatschappij, dat verder gaat dan de invloed van huurdersorganisaties zoals in de Woningwet is geborgd, cruciaal om lokaal gelegitimeerd onze maatschappelijke doelen te bereiken. Het belang van lokale zeggenschap is naar onze mening een teken van emancipatie en transparantie, een bewijs van legitimatie en een waarborg van duurzame dienstverlening.

Transparantie en kwetsbaarheid

De raad van commissarissen benoemt het bestuur. De persoonlijke kwaliteiten die voor de raad het uitgangspunt vormen voor het gedrag dat in deze visie wordt beschreven zijn daarbij een minstens zo belangrijke benoemingsvoorwaarde als ervaring, kennis en kunde. Werkend op basis van vertrouwen worden 'fouten', 'tegenvallers' en dilemma's gemeld, met als uitgangspunt dat we die gaan oplossen. Het bestuur en de raad van commissarissen blijven weg bij het toedekken van onduidelijke cijfers of nog niet in kaart gebrachte risico's. Het bestuur informeert de raad vroegtijdig over de kansen op tegenvallers en het reduceren van risico's. Een bestuur dat zich daarbij kwetsbaar opstelt, kan rekenen op de steun en advieskracht van een krachtige raad die zich even kwetsbaar durft op te stellen voor het beste samenwerkingsresultaat. Dit vraagt van het bestuur maximale transparantie in het informeren en communiceren, op hoofdlijnen indien mogelijk, in detail indien nodig. In het bijzonder ook aangaande problemen, dilemma's of belangentegenstellingen die zich voor kunnen doen op bestuurlijk niveau. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat in dit soort situaties de gewenste kwetsbaarheid wordt getoond. Het belang van een goede en open dialoog is evenzeer gediend bij een transparante opstelling van leden van de raad.

Het collegiaal functioneren als raad van commissarissen

De raad van commissarissen functioneert als een team, met respect voor elkaars deskundigheid en persoonlijkheid. Een team is op z'n sterkst als de individuele meningen vrijuit gedeeld kunnen worden. Leden van de raad van commissarissen krijgen en nemen ruimte voor open discussie met respect voor elkaars gezichtspunten. Het voeren van een goed beargumenteerde en open dialoog gaat vooraf aan het innemen van een standpunt.

Het vraagt om het maken van een afweging in het spanningsveld tussen de maatschappelijke belangen, de belangen van huurders, investeringen of bestedingen en de continuïteit van en legitimiteit voor TRUDO. Dit vraagt in de eerste plaats om ruimte te nemen voor het goede, indringende en soms lastige gesprek. Uiteindelijk mondt dit in de praktijk uit in besluiten die vaak in consensus kunnen worden genomen. Lukt dit niet, dan worden overwegingen transparant vastgelegd en beslist de meerderheid. In de communicatie naar 'buiten' toe moet er vervolgens een bereidheid bestaan om eigen opvattingen te laten varen voor het collegiale standpunt. Collegiaal functioneren betekent daarnaast dat de inzet van discussies in de raad van commissarissen niet het krijgen van gelijk is of het hooghouden van eigen opvattingen of deelbelangen, maar het bereiken van een gezamenlijk standpunt. De commissarissen van TRUDO hebben vanuit kennis en ervaring een bepaald deskundigheidsprofiel van waaruit zij een bijdrage leveren aan vergaderingen en besluiten. Om als collectief te kunnen functioneren, brengen zij deze deskundigheid in en bevorderen zij ook de kennisoverdracht aan de overige leden van de raad.

Tot slot: onze manier van bestuur en toezicht in een open cultuur en met voldoende checks en balances

De raad van commissarissen en het bestuur van TRUDO streven een open samenwerking na waar dilemma's worden gedeeld. Vanuit deze openheid ontstaat er ruimte om ook delicate kwesties tijdig en kritisch te bespreken. We spreken met elkaar: overleg van de raad van commissarissen zonder de aanwezigheid van het bestuur gebeurt niet, tenzij daar een grondige reden voor is.

Met een gepaste afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering ziet de raad van commissarissen er op toe dat de organisatie in control is en de bedrijfscultuur ondernemend, vernieuwend en lerend. De raad van commissarissen houdt hiervoor voeling met de organisatie, onder andere via de ondernemingsraad, onderhoudt contacten met de huurdersorganisaties en de externe accountant en woont bijeenkomsten van belanghouders bij. Dit is de wijze waarop de raad van commissarissen, naast de beoordeling van de verantwoording door het bestuur, zorgt voor voldoende checks en balances.

Eindhoven, 24 november 2020

Bestuur en raad van commissarissen TRUDO