deltaWonen

Visie op besturen en toezichthouden

Woningcorporatie deltaWonen heeft een even heldere als uitdagende doelstelling: we willen van maatschappelijke meerwaarde zijn voor onze (toekomstige) huurders en de lokale samenleving waarin we acteren. Hoe?

DeltaWonen wil van maatschappelijke meerwaarde zijn voor onze (toekomstige) huurders en de lokale samenleving waarin we acteren

Door leefbare en duurzame huurwoningen aan te bieden die aansluiten op de wensen van de bewoners. Door veelvuldig samen te werken met huurders en (maatschappelijke) stakeholders met wie we tot resultaten komen. Door steeds focus te blijven leggen op circulariteit en inclusiviteit. Continu nieuwe technologieën en inzichten te omarmen. Kansen van morgen te pakken. Te werken vanuit een professionele, verbindende, verrassende en respectvolle organisatiecultuur. En door organisatie-breed lef te tonen en de grenzen op te zoeken om onze ambities te verwezenlijken. Als bestuur en raad van commissarissen vervullen we verschillende rollen, van waaruit we dezelfde doelstelling nastreven. Bij dit dynamische samenspel rondom strategie, realisatie en toezicht geldt deze 'Visie op besturen en toezichthouden' als leidraad.

Visie op besturen

‘DeltaWonen kan het verschil maken voor onze huurders en de lokale samenleving’

Bij deltaWonen geloven we dat een thuis voor iedereen het fundament is voor groei en geluk. Daarom verhuurt, beheert en bouwt onze corporatie betaalbare en duurzame woningen en gaan we voorop in het creëren van sterke, circulaire en inclusieve buurten. Als directeur-bestuurder ben ik formeel verantwoordelijk voor het uitzetten en realiseren van de strategie, maar in de praktijk doe ik dit samen met mijn managementteam en onze medewerkers. Ons uitgangspunt hierbij is dat iedereen vooral zichzelf wil zijn en blijven en continu wil groeien en ontwikkelen. Daarmee groeit onze organisatie en ons resultaat, waar onze huurders en maatschappij de vruchten van plukken.

Binnen deltaWonen acteteren we op basis van onze vier kernwaarden; professioneel, verbindend, verrassend en respectvol. Met een gezonde dosis lef. En in samenwerking met huurders, onze medewerkers, de (maatschappelijke) stakeholders, het managementteam en de raad van commissarissen. In deze ‘Visie op besturen’ beschrijf ik mijn rollen als bestuurder en de manier waarop ik samen met het managementteam, onze medewerkers en externe stakeholders, bij wil dragen aan het geluk van huurders, medewerkers en onze (lokale) samenleving.

Evert Leideman
Directeur-bestuurder
van deltaWonen

> ‘In samenwerking met onze huurders, medewerkers, de (maatschappelijke) stakeholders, het managementteam en de raad van commissarissen zet deltaWonen de koers uit en streven we ernaar onze maatschappelijke doelen te realiseren’

ROL 1 - Koers uitzetten en doelen realiseren

Als directeur-bestuurder van deltaWonen ben ik eindverantwoordelijk voor het besturen van deltaWonen en het realiseren van onze volkshuisvestelijke doelen. De strategische koers Groei en Geluk geldt hierbij als mijn vertrekpunt. Samen met de organisatie, onze huurders en externe stakeholders (her)ontwikkel ik deze koers. We vertalen deze in een concrete strategie, van waaruit we het beleid bepalen en vervolgens formuleren we de organisatiedoelen. Als bestuurder ben ik eveneens verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid en de realisatie van de daarop gebaseerde organisatiedoelen.

ROL 2 - Strategische koers vaststellen

De strategie van deltaWonen is vastgelegd in het koersdocument Groei en Geluk. Bewust een koersdocument en geen strategisch plan met een einddatum. Want onze koers is helder en bestrijkt meerdere decennia. We bestaan al meer dan honderd jaar en ik verwacht dat wij als belangrijke maatschappelijke waarde ook nog lang zullen blijven bestaan.

In ons koersdocument staan de strategische principes van deltaWonen beschreven: Klant voorop, Thuis in de buurt, CO2-neutraal, Fit & financieel gezond en Goed medewerkerschap. Wat deltaWonen doet, draagt altijd bij aan deze strategische pijlers en dus aan de bedoeling van deltaWonen. Hierbij streven we naar een slagvaardige organisatie, optimaal beheer van beschikbare middelen en continue verbetering van onze processen en dienstverlening.

Klant voorop

DeltaWonen verhuurt, beheert en bouwt huizen voor onze (toekomstige) huurders. Onze huizen zijn beschikbaar, betaalbaar en van goede kwaliteit. Onze huurders staan voorop bij alles wat wij doen. Daarom geven wij hen zeggenschap bij zoveel mogelijk beslissingen.

Thuis in de buurt

Wij gaan voortdurend voorop in het creëren van sterke en duurzame buurten waar mensen zich thuis voelen en gelukkig samenleven.

CO2-neutraal

In 2050 is deltaWonen en ons woningbezit CO2-Neutraal. In dat jaar reduceren wij 70% van de CO2-uitstoot van de woningen die dan in ons bezit zijn. De overige 30% behalen we door CO2-neutraal opgewekte energie te gebruiken.

Fit & Financieel gezond

Wij verbeteren continu, werken doelmatig en proberen de juiste afwegingen en keuzes te maken om financieel gezond te blijven en onze ambitie voor onze huurders te verwezenlijken. Nu en in de toekomst.

Goed werkgever- en werknemerschap

DeltaWonen hecht veel belang aan goed werkgever- en werknemerschap. Hierbij richten wij onze aandacht primair op zingeving, voldoening en plezier; de drie onderleggers voor geluk. Vanuit onze klantgerichte houding richt deltaWonen zich verder op de ontwikkeling en de beschikbaarheid van medewerkers, dienend leiderschap en medewerkerschap.

Als bestuurder schep ik de voorwaarden voor adequaat en kritisch intern toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken door te handelen volgens deze visie en deze ook uit te dragen. Hierbij zijn bestuur en leiding ondersteunend aan de organisatie en haar werknemers.

Medewerkerschap staat bij deltaWonen voor de samenvoeging van medewerker-tevredenheid en eigenaarschap. We zorgen voor een werkomgeving waarin onze medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich continu kunnen ontplooien en ontwikkelen. Medewerkers zijn ook zelf verantwoordelijk voor hun werkgeluk en voor het tonen van inzet en initiatief.

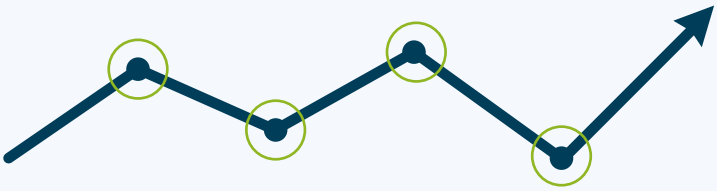
ROL 3 - Duurzame Ontwikkelings-doelstellingen naleven

Met bovenstaande strategische pijlers onderschrijft deltaWonen de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. In onze manier van werken dragen wij primair bij aan de doelstellingen:

- Goede gezondheid en welzijn;
- Betaalbare en duurzame energie;
- Duurzame steden en gemeenschappen;
- Partnerschappen om doelstellingen te bereiken.

ROL 4 - Naleven van wet- en regelgeving

Bij alle taken en doelen van deltaWonen zorg ik er als directeur-bestuurder samen met het managementteam en onze medewerkers voor dat in- en externe regelgeving wordt geïmple-menteerd en nageleefd. Hierbij gaat het om de wet- en regelgeving opgelegd door de overheid, maar ook om de interne regels en normen die onze organisatie zelf opstelt. Naleving van deze regels maakt onderdeel uit van een groter geheel, namelijk het integriteitsbeleid van deltaWonen. Integriteit gaat verder dan het naleven van wetten en regelgeving. Integriteit heeft te maken met de wijze waarop deltaWonen omgaat met mensen en middelen. Hierbij heb ik als directeur-bestuurder een voorbeeldfunctie.



ROL 5 - Open en toetsbaar handelen

Als bestuurder van deltaWonen waarborg ik de financieel gezonde positie en de continuïteit. Onze organisatie gaat verantwoord om met het maatschappelijk vermogen, waarbij we. legitiem, integer en transparant willen handelen. Daarom opereren we open en toetsbaar.

We leggen verantwoording af over ons handelen aan collega-medewerkers, stakeholders, de externe toezichthouders (waaronder de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw) en aan onze raad van commissarissen. We handhaven de governancestructuur, voldoen aan de bepalingen van de Governancecode woningcorporaties en leven de principes van goed bestuur na.

ROL 6 - Samenwerken met stakeholders

Samenwerken en verbinden zit in het DNA van deltaWonen. Bij onze plannen, taken en verantwoordelijkheden werken wij dan ook nauw samen met de stakeholders; van huurders en gemeenten tot zakelijke partners en collega-corporaties. Onze relatie met deze co-makers en mede-beïnvloeders vormt een onlosmakelijk onderdeel bij het vervullen van onze primaire maatschappelijke taak; van meerwaarde zijn voor onze (toekomstige) huurders. Daarom organiseert deltaWonen onder meer externe stakeholdersbijeenkomsten, projectbezoeken, een brede ontmoeting én laten we ons visiteren.

Ook in ons streven naar een circulaire en inclusieve samenleving vinden we een goede samenwerking met huurders en maatschappelijke partnerorganisaties belangrijk. Daarom gaan we in ons werkgebied regelmatig de dialoog aan over de koers van deltaWonen. Hierbij vindt deltaWonen frequent contact met interne en externe stakeholders, waaronder de (toekomstige) huurders, woningzoekenden, de gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, organisaties voor maatschappelijke opvang, de bewonersraad en de ondernemingsraad van essentieel belang. We willen namelijk dat onze stakeholders zien en ondervinden dat deltaWonen vanuit onze verbondenheid met de samenleving de juiste dingen op het juiste moment doet.

ROL 7 - Samenwerken met de raad van commissarissen

Alhoewel ik eenhoofdig bestuurder ben van deltaWonen, krijg ik ondersteuning van onze medewerkers, onze stakeholders en ons managementteam. Bovendien kan ik bij al mijn taken en activiteiten terugvallen op onze raad van commissarissen. Dankzij de diverse achtergronden en expertises van de leden, vormt deze raad dankzij de ruim aanwezige kennis en ervaring een sparringpartner met wie ik actuele ontwikkelingen en nieuw ontstane wensen en behoeften van (potentiële) huurders kan bespreken en bij wie ik ideeën kan toetsen. Samen zorgen we ervoor dat deltaWonen daadwerkelijk van maatschappelijke meerwaarde is voor onze (toekomstige) huurders en de lokale samenleving waarin we acteren.

‘Als raad van commissarissen helpen we bij het realiseren van de doelstellingen’

De raad van commissarissen van deltaWonen bestaat uit ‘betrokken buitenstaanders’ die de externe ogen en oren vormen van deltaWonen. Alle leden van de raad leveren vanuit hun eigen expertise, ervaring en achtergrond een bijdrage aan groei en geluk van onze huurders en medewerkers en we willen van meerwaarde zijn voor het bestuur. Ons team van professionals houdt niet alleen toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij deltaWonen. We vormen ook een klankbord die het bestuur met raad ter zijde staat én we vervullen de rol van werkgever van de bestuurder. Omdat we aangehaakt willen en moeten blijven bij de ontwikkelingen in de samenleving, laten we ons regelmatig door de interne en externe stakeholders voeden met informatie. Zodat wij de kwaliteit van onze drie rollen zo goed mogelijk kunnen borgen. In deze ‘Visie op toezichthouden’ vertellen we hoe de raad van commissarissen op een professionele, verbindende, verrassende en respectvolle wijze haar rollen vervult. En hoe we samen met het bestuur af en toe de grenzen opzoeken om de doelstellingen van deltaWonen te kunnen realiseren.

Invulling geven aan de drie rollen van de RvC

De drie rollen van de raad van commissarissen die wij in deze visie beschrijven, wisselen elkaar, in meer of mindere mate, situationeel af. De kwaliteit van het interne toezicht is daarom medeafhankelijk van de mate en souplesse waarin je als toezichthouder van rol kan veranderen en daarnaast weet wat er op een zeker moment en in een specifieke situatie nodig is. Dat vraagt om terugkerende reflectiemomenten. Als commissarissen op onze rol en taakuitoefening in de raad, en als raad op onze taakinvulling en relatie naar het bestuur. Hierbij is het van groot belang dat we als raad een veilige en transparante omgeving creëren waarin vertrouwen en respect centraal staan.

ROL 1 - Toezichthouden op het bestuur

Bij de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategische keuzes, het beleid en de financiering zien wij als raad toe of het bestuur van deltaWonen de juiste en goed doordachte beslissingen neemt en handelt in het belang van de maatschappelijke missie, de organisatie en de betrokken belanghouders.

Voldoen besluiten aan wet- en regelgeving en interne regels?

Dat doen we in eerste instantie door te controleren of bestuurlijke besluiten voldoen aan wet- en regelgeving, aan de interne regels zoals die zijn vastgelegd in de verschillende statuten en reglementen en of het past binnen het lokale maatschappelijke kader en het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid.

De Autoriteit Woningcorporaties benoemt in haar nota 'Contouren van toezicht', zes domeinen waarop zij de raden van commissarissen in het werkveld controleert, te weten Governance, Integriteit, Omvalrisico, Rechtmatigheid, Risico-realisatiebeleid en Efficiency en doelmatigheid. Deze domeinen vormen de invalshoeken waarop we het bestuurlijk handelen minimaal willen beoordelen.

Heldere afspraken over doelen en gewenste resultaten

Wij staan echter dichter bij de organisatie delta-Wonen dan de Autoriteit Woningcorporaties en daarmee moeten wij eerder dan de Autoriteit kunnen inschatten of het beleid ook in de toekomst alle belangen blijft dienen en of het de organisatie financieel gezond houdt.

Daarom maken we heldere afspraken over doelen en gewenste resultaten van beleid en besluit en, heel belangrijk, óók over de manier waarop we dat met elkaar doen (in het proces, én in gedrag en cultuur).

Constructieve en brede dialogen voeren

De onderwerpen en gebeurtenissen waarop wij toezicht houden, kennen vaak een complexe realiteit. Daarom worden dossiers voorbereid in de voorbereidende commissies (audit- en governance- en remuneratiecommissie) door de besluiten hier al te toetsen aan het toezichtskader. Daardoor is het mogelijk om de voltallige RvC-vergaderingen te benutten voor een constructieve en bredere dialoog. Bij dossiers die meer beheer/beheersing of meer verantwoordelijkheid van de raad vragen, intensiveren we de dialoog waarbij we ratio en gevoel bij elkaar brengen. Zo zijn we als raad van commissarissen in staat onze verantwoordelijkheid te nemen.

> ‘Het gaat er niet alleen om wat de bestuurder doet en hoe hij het doet, maar juist ook waarom de bestuurder iets doet’

ROL 2 - Klankbord voor het bestuur

De klankbord-rol van de raad van commissarissen is bedoeld om de bestuurder te ondersteunen en kent twee elementen, namelijk reflectie en advisering. Beide elementen vragen om een open houding van zowel de bestuurder als de toezichthouder. Bij klankborden voeren we een dialoog waarbij ruimte is om zoveel mogelijk vragen te stellen. Want het gaat er niet alleen om wat de bestuurder doet en hoe hij het doet, maar juist ook waaróm de bestuurder iets doet. In de klankbordrol van de raad, staat deze ‘waarom-vraag’ centraal. Door het stellen van waardevrije vragen bieden we elkaar bij het klankborden de kans om te reflecteren op eigen handelen en functioneren.

De countervailing power van de RvC

Bij advisering en ondersteuning vindt het gesprek vaak juist plaats vanuit een mening, die tot stand is gekomen vanuit de eigen ervaring en expertise van de commissaris. Dit is de countervailing power van de raad voor het bestuur. De bestuurder heeft altijd de mogelijkheid om hier aanspraak op te maken door zelf om advies te vragen. De commissarissen kunnen de bestuurder ook ongevraagd van advies dienen. Een bestuurder is niet verplicht om het advies als zodanig uit te voeren. Maar als hij besluit om anders te handelen dan dat hem door de commissarissen is geadviseerd, bevragen we hem wel op zijn argumenten hiervoor.

Bewaken van de scheidslijn tussen besturen en toezichthouden

Mocht het voorkomen dat het gewenste en afgesproken resultaat niet wordt bereikt omdat de bestuurder de bindende adviezen niet heeft opgevolgd, dan ligt het in de verwachting dat wij als raad van commissarissen randvoorwaarden zullen stellen bij besluiten (ja, mits… of, nee, tenzij…). In dat geval praten we echter niet langer over advisering of klankborden, maar over bepalingen waaraan de bestuurder móet voldoen. Hoewel daarmee het speelveld voor de bestuurder kleiner wordt, waken we ervoor dat de scheidslijn tussen besturen en toezichthouden blijft bestaan. De mate van vertrouwen en openheid tussen de raad van commissarissen en het bestuur bepaalt de kwaliteit en meerwaarde van het klankborden. In het hele proces van klankborden vinden wij het daarom belangrijk om helder naar elkaar uit te spreken of het op dat moment gaat om waardevrij (of meningsvormend) bevragen, of dat het gaat om een advies, met al dan niet bindende voorwaarden.

ROL 3 - Werkgever voor het bestuur

Als raad van commissarissen zijn wij verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering van het werkgeverschap van de bestuurder. De specifieke taken die hierbij horen, zoals het selecteren, benoemen, belonen, beoordelen en eventueel schorsen of ontslaan van de bestuurder, zijn in eerste instantie belegd bij de leden van de governance- en remuneratiecommissie. Zij voeren de werkgeversdialoog met de bestuurder en bereiden de jaarlijkse beoordelings- en beloningscyclus voor. De uitkomsten van de voorbereiding worden vóór de uitvoering altijd getoetst en besproken in de voltallige raad. Uit oogpunt van transparantie kan de voorzitter van de raad van commissarissen nadrukkelijk géén voorzitter zijn van de governance- en remuneratiecommissie, maar maakt er wel deel van uit.

Borgen van een sterke werkgeversdialoog

Het functioneren van de bestuurder is mede afhankelijk van de kwaliteit waarmee de werkgeversrol wordt ingevuld en uitgevoerd en van de mate waarin er in de organisatie constructieve countervailing power is georganiseerd. Dit wordt bewaakt en besproken in de remuneratiecommissie. De voorzitter van de raad van commissarissen is eindverantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad, dus óók op het gebied van goed werkgeverschap. Daarom neemt de voorzitter wél deel aan de governance- en remuneratiecommissie. Dit maakt de werkgeversdialoog inhoudelijk sterker, zowel over het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder als over het functioneren en de ontwikkeling van de raad als geheel. Bovendien vinden wij het als raad belangrijk dat de voorzitter van de raad gelijkwaardig deel uitmaakt van het team van commissarissen en dat besluiten worden genomen op basis van deze gelijkwaardigheid. Hierin heeft de voorzitter een belangrijke faciliterende, dienende rol.

Uitdragen van de vier kernwaarden

Bij het vervullen van onze drie rollen handelen wij op een professionele, verbindende, verrassende en respectvolle wijze. We zijn zowel kritisch als empathisch. Als raad van commissarissen opereren wij transparant en integer en zijn we aanspreekbaar, waarbij we ons committeren aan de Governancecode woningcorporaties. In het Governance jaarverslag leggen wij jaarlijks verantwoording af over hoe we de principes van ‘good governance’ specifiek hebben toegepast of ingevuld en onze visie op besturen en toezichthouden hebben nageleefd. Daarnaast creëren we openheid om zo wederzijds vertrouwen te winnen, wat tot meerwaarde leidt voor de organisatie en haar stakeholders.

Samenwerken met stakeholders

Als raad van commissarissen zijn wij van mening dat we de drie wettelijke rollen niet goed kunnen vervullen als we niet óók voldoende kennis hebben van wat er leeft en speelt onder de stakeholders van deltaWonen. De samenleving verandert in hoog tempo en onder stakeholders groeit de behoefte om invloed uit te oefenen op de corporatie. Wij vinden het dan ook belangrijk om in goed vertrouwen en in verbinding met elkaar, het bestuur en de omgeving de toekomst van deltaWonen professioneel vorm te geven. Dat lukt alleen in een open dialoog vanuit vertrouwen en respect.

Dialogen aangaan om waarnemingen en beoordelingen te toetsen

We gaan het gesprek aan met de Ondernemingsraad om te kunnen reflecteren op het beleid van het bestuur en om een goed beeld te krijgen van het functioneren van de bestuurder in de organisatie, waaraan we onze eigen waarneming en beoordeling kunnen toetsen. Om dezelfde reden onderhouden wij regelmatig contact met de Centrale Bewonersraad. Om beleid en strategie te kunnen beoordelen op efficiëntie, resultaat en wenselijkheid vinden wij het belangrijk te weten wat er speelt onder (vertegenwoordigers van) huurders. Door brede ontmoetingen te faciliteren tussen raad, bestuur, Management Team, Ondernemingsraad en Centrale Bewonersraad werken we tevens aan transparantie en verbinding. In onze zelfevaluatie besteden we nadrukkelijk aandacht aan wat de interne organisatie ons meegeeft.

Bewaken en stimuleren van medezeggenschap

Ook oriënteren wij ons op wat er speelt onder de externe stakeholders in het lokale werkveld van de organisatie. Op de jaarlijkse deltaWonen stakeholders-events ontmoeten wij de belangrijkste stakeholders en gaan we met hen in gesprek over actuele onderwerpen en ontwikkelingen. In het publieke domein zien we de behoefte onder stakeholders toenemen om meer invloed te kunnen uitoefenen op de corporatie. In de Woningwet is die grotere invloed voor gemeenten en huurdersorganisaties al wettelijk vastgelegd. Wij zien deze maatschappelijke medezeggenschap als een verantwoording naar de samenleving. In ons toezicht bewaken en stimuleren we daarom de openstelling van de organisatie voor medezeggenschap en nieuwe samenwerkingsconstructies. Informele dialogen tussen de gemeenten, de bestuurder en de raad van commissarissen maken het voor alle betrokkenen mogelijk om kennis en ervaring uit te wisselen, wat nodig is om aangehaakt te blijven op actuele ontwikkelingen en nieuw ontstane wensen en behoeften.

Samenwerking met het bestuur

Als raad van commissarissen willen wij het bestuur van deltaWonen optimaal ondersteunen. Zodat de organisatie goed kan functioneren, de besluitvorming verder wordt verbeterd, het bestuur tot zijn recht komt en de doelstelling van deltaWonen kan worden gerealiseerd. Hierbij is het belangrijk dat we oog hebben voor de diversiteit binnen de raad. De commissarissen hebben verschillende expertises, achtergronden en ervaringen, zodat de raad onderwerpen en thema's vanuit alle mogelijke perspectieven kan bekijken en beoordelen. Hierdoor functioneert de raad naar behoren en vervullen we daadwerkelijk onze rollen richting het bestuur, vanuit vertrouwen en gezamenlijke doelen. Een optimaal samenspel tussen de raad van commissarissen en het bestuur is in onze ogen een absolute voorwaarde om te voldoen aan de doelstelling van deltaWonen: van maatschappelijke meerwaarde zijn voor onze (toekomstige) huurders en de lokale samenleving waarin we acteren.