



de kernen

Toezihtsvisie
'De kunst van inzoomen en uitzoomen'

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. DNA van De Kernen als basis voor bestuur en toezicht	4
1.1 De essentie van ons werk	4
1.2 Bedrijfsvoering als randvoorwaarde	4
1.3 De Kernwaarden vormen het fundament	5
1.4 Besturen van de netwerkorganisatie	5
1.5 Opmaat naar een nieuwe toezichtsvisie	6
2. Toezichtsvisie.....	8
2.1 Taakstelling en rolneming van de RvC.....	8
2.2 Verbinding maken	8
2.3 We vertrouwen elkaar.....	9
2.4 Beeld vormen bij ‘het gaat goed’	9
2.5 Heldere rolverdeling.....	9
2.6 Voldoende checks en balances.....	10
3. Toezichtskader.....	11
3.1 Onderwerpen van bestuur en toezicht	11
3.2 Kaders voor het houden van toezicht	11
3.3 Informatieprotocol	15
3.4 Toezicht houden in een netwerkorganisatie.....	15
Bijlage 1: DNA Woonstichting De Kernen.....	18
Bijlage 2: Kernwaarden van De Kernen	19

Inleiding

Governance omvat het stelsel van principes, waarden en spelregels in relatie tot goed bestuur en toezicht. Governance heeft tot doel om de kwaliteit van het bestuur, de kwaliteit van het toezicht daarop, de onderlinge verhoudingen tussen beide en het betrekken van belanghebbenden bij de beleidsvorming te waarborgen. En daarmee te komen tot een betere invulling en uitvoering van de maatschappelijke opdracht.

Woonstichting De Kernen is een woningcorporatie die in beweging is. Aan die beweging liggen externe factoren ten grondslag, zoals de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties 2015 (hierna: Governancecode). Maar ook de omslag van een 'traditionele' manier van organiseren naar het organiseren vanuit de netwerkwerkgedachte draagt ertoe bij dat de organisatie verandert. De beweging naar een netwerkorganisatie is ingezet vanuit de overtuiging dat op die manier optimaal invulling gegeven kan worden aan de maatschappelijke opgave van de corporatie, namelijk het zorgen voor goed wonen en leven voor mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien.

De omslag naar een netwerkorganisatie heeft niet alleen impact op de wijze waarop de interne organisatie is ingericht, maar vraagt tevens om een manier van toezicht houden en verantwoording afleggen. Passend bij de 'nieuwe' manier van besturen en organiseren. Deze toezichtsvisie vormt de vertaalslag van de wijze waarop De Kernen georganiseerd is naar het houden van toezicht. Daarmee vormt deze visie de uitwerking van het eerste principe (specifieke bepaling 1.1) van de Governancecode en draagt deze bij aan een intrinsieke verbondenheid van de RvC met de maatschappelijke rol en opdracht van De Kernen.

Deze toezichtsvisie ligt in het verlengde van de besturingsfilosofie van De Kernen, en vormt daarmee een verbindende brug tussen bestuur en toezicht. Dit document beschrijft de manier waarop de raad van commissarissen (hierna: RvC) toezicht wil houden en invulling geeft aan haar rol. De **toezichtsvisie** omvat de nadere uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht alsmede de belangrijkste principes voor gedrag en structuur. In het **toezichtskader** is daarvan de instrumentele vertaling opgenomen. Samen met de statuten, het RvC reglement, het bestuursreglement, het reglement van de auditcommissie en de renumeratiecommissie ligt deze visie aan de basis van de samenwerking tussen de RvC en (het bestuur van) De Kernen.

1. DNA van De Kernen als basis voor bestuur en toezicht

De Kernen kiest in haar sturingsfilosofie voor het principe **I = R = B**. Hiermee veronderstellen we dat elke Investering (Inspanning) een Rendement (Resultaat) heeft, en dat beide in lijn liggen met de Bedoeling van onze maatschappelijke taak. We sturen daarmee op het creëren van maatschappelijke waarde, waarbij we veel belang hechten aan zowel het resultaat als aan het proces.

Onze visie en missie, alsmede de manier waarop we daar invulling aan geven zijn diep geworteld in de organisatie en haar medewerkers. In het DNA van Woonstichting De Kernen hebben we dit omschreven en vastgelegd. We kennen ons DNA, herkennen ons erin en gebruiken het als richtlijn en toetskader in ons werk. Ons DNA vormt daarmee de basis voor wat we doen. De DNA-poster van De Kernen is opgenomen in bijlage 1.

1.1 De essentie van ons werk

Onze kerntaak is zorgen voor kwalitatief goed wonen en leven voor mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien. Dat doen we door het bieden van kwalitatief goede en betaalbare huisvesting, dienstverlening en ondersteuning. 'De bedoeling' van ons werk is dat we mensen in staat stellen om op een waardige manier 'mee te blijven doen' aan de maatschappij.

Het werken vanuit de bedoeling veronderstelt een continue dialoog met onze stakeholders over de maatschappelijke opgave en de waarde die De Kernen toevoegt en kan toevoegen. We kiezen dan ook voor stevige verbindingen met onze belanghouders, zoals (huidige en toekomstige) huurders, lokale overheden en de maatschappelijke partners in ons werkgebied. Zij worden intensief geraadpleegd en betrokken bij de beleidsvorming en zijn bovendien steeds vaker partner in de uitvoering. Door optimale samenwerking kunnen we de meervoudige en complexe vraagstukken van deze tijd aan. Het kunnen binnenhalen van signalen, het onderhouden van contacten/relaties en het doorlopend vertalen van opgehaalde informatie in beleid en activiteiten zijn noodzakelijke kernvaardigheden op alle niveaus in de organisatie. Wij streven continu naar het optimaliseren van de waarde die we als organisatie toevoegen. Met ons DNA en ons strategisch plan als toetssteen voor het handelen.

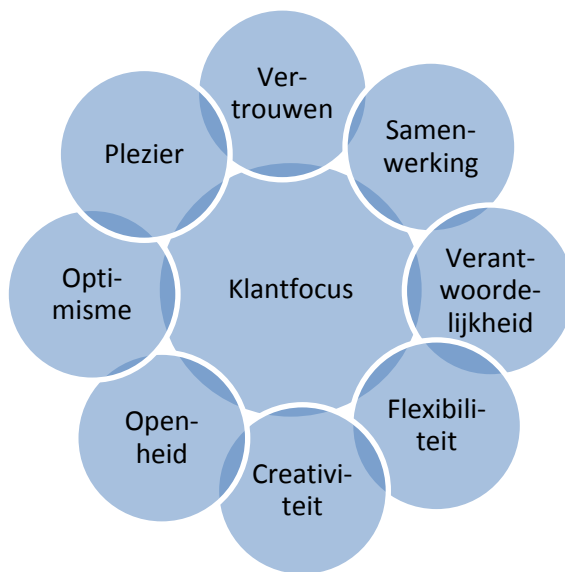
1.2 Bedrijfsvoering als randvoorwaarde

Een goede integrale sturing op financiën, risico's en compliance is in onze ogen de randvoorwaarde voor het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Het financiële rendement is vanuit de besturingsfilosofie een instrument voor het behalen van maatschappelijke doelstellingen op de korte en de lange termijn. Bij de inzet van (financiële) middelen gaan we daarom uit van doelmatigheid en een gepaste behoedzaamheid met betrekking tot risico's, waarbij het uitgangspunt is de (financiële) continuïteit op lange termijn te borgen en tegelijkertijd zo scherp aan de wind te varen dat kansen tijdig worden gezien en benut. De risicobereidheid wordt door De Kernen en de RvC in samenspraak vorm gegeven en is een belangrijk uitgangspunt voor de beslissingen die genomen worden. De risicobereidheid is daarmee een belangrijk kader voor toezicht.

1.3 De Kernwaarden vormen het fundament

Een centrale rol in ons doen en laten is weggelegd voor de kernwaarden. Deze waarden hebben we samen met collega's benoemd en voorzien van lading. Ze worden door de organisatie gedragen en maken deel uit van ons DNA. Ze vormen in belangrijke mate de organisatiecultuur. Medewerkers spreken elkaar aan op het naleven van de kernwaarden, ongeacht de persoon en/of zijn of haar positie in de organisatie.

In de onderstaande figuur zijn de kernwaarden weergegeven. Met oog voor de belangen van de klant werken we in openheid en met vertrouwen samen. We stralen plezier en optimisme uit en we denken in creatieve mogelijkheden. Bijlage 2 bevat de kernwaarden inclusief de lading die De Kernen aan de begrippen geeft, verwoord in voorbeelden van gedrag.



1.4 Besturen van de netwerkorganisatie

De nieuwe Woningwet en de Governancecode hebben het speelveld en de spelregels voor goed bestuur en toezicht ingrijpend veranderd. De regel- en verantwoordingsdruk is bovendien sterk toegenomen. Dit is vanuit de recente geschiedenis begrijpelijk. De ingezette beweging zou echter kunnen leiden tot regelvolgend gedrag en het afvinken van lijstjes. Met als risico dat het beroep op eigen waarden, zelf leren en een gepast vertrouwen overvleugeld wordt. Daarmee zouden we onbedoeld onze kerntaak uit het oog kunnen verliezen.

Wij kiezen er bij De Kernen expliciet voor om de nieuwe, externe context vooral te benutten om krachtig en doelgericht invulling te geven aan de eigen missie en identiteit. Het gaat in de eerste plaats over de bedoeling van regels en de voortdurende reflectie daarop, steeds in relatie tot ons eigen handelen en presteren. En daarmee over het goede, indringende en soms lastige gesprek; met elkaar, maar ook met belanghebbenden in onze omgeving. Zo blijven we in staat om in het spanningsveld tussen maatschappij, vastgoed en financiën de afwegingen en keuzes te maken die maximaal maatschappelijk renderen.

In de netwerkorganisatie liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoveel mogelijk bij medewerkers. Het netwerk is niet gebaseerd op hiërarchische verhoudingen, maar op onderlinge

relaties en het gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Dat ontslaat de directeur-bestuurder niet van zijn statutaire verantwoordelijkheid. Formeel is de directeur-bestuurder eindverantwoordelijke voor het presteren van de corporatie. Het goed besturen van de organisatie neemt daardoor toe in belang.

Eén van de belangrijkste taken van de directeur-bestuurder is te zorgen voor een gedragen visie en strategisch plan, dat bekend is bij collega's en de omgeving. Het strategisch plan maakt ons bewust van onze maatschappelijke taak en hoe we daar invulling aan geven (het te behalen resultaat en het proces).

In de netwerkorganisatie betekent besturen vaak het uitdagen van collega's om eigen keuzes te maken, daarover na te denken en de juiste mensen bij het maken van die keuzes te betrekken. Daarbij is het belangrijk om 'goed te voelen' waar de omgeving zich bevindt, waar stakeholders mee bezig zijn, waar zij behoefte aan hebben. Het is mede de rol van de bestuurder om de verbinding tussen binnen en buiten te blijven leggen, signalen op te pikken en te vertalen in organisatiedoelstellingen.

De Kernen kent geen managementteam waarin de bestuurder en afdelingsmanagers zitting hebben, zoals in veel andere soortgelijke organisaties het geval is. In plaats daarvan heeft De Kernen een visieteam, met als voornaamste taken:

- Bewaken of voorgenomen initiatieven passen binnen de strategische koers.
- Toetsen of afwegingen juist en volledig zijn gemaakt.
- Beslissen om al dan niet tot uitvoering over te gaan.

In het visieteam heeft in ieder geval de directeur-bestuurder en/of diens vervanger zitting, naast medewerkers die vanuit hun rol of functie betrokken zijn. Tegenspraak aan de directeur-bestuurder wordt gegeven en gestimuleerd door de leden van het visieteam onderling en door medewerkers van De Kernen, met in het bijzonder de compliance-medewerkers (de controller en de te benoemen bestuurssecretaris). Op deze wijze organiseert de directeur-bestuurder een afgewogen, transparant besluitvormingsproces waarin aantoonbaar rugge- en tegenspraak geborgd zijn.

1.5 Opmaat naar een nieuwe toezichtsvisie

De wijze waarop Woonstichting De Kernen bestuurd wordt heeft zijn weerslag op de toezichtsrol van de RvC. Om goed toezicht te kunnen houden moet de RvC gevoel hebben bij de maatschappelijke opgaven, het strategisch plan van De Kernen en de manier waarop De Kernen georganiseerd is. Concreet betekent dit dat de RvC de maatschappelijke omgeving én de organisatie 'De Kernen' kent. Wéét wat er in de gemeenten speelt, vergewis je wijze van besluitvorming en processen, spreek medewerkers, toets door te vragen, enzovoort.

Van de directeur-bestuurder wordt verwacht dat hij/zij de RvC op een goede manier positioneert, zodat deze haar taak kan uitvoeren. Dat betekent onder meer tijdig informatie aanleveren, meenemen in processen, uitleggen hoe je kijkt naar wat je ziet. Door als directeur-bestuurder gebruik te maken van de kennis, de kunde en de blik van de RvC kan échte toegevoegde waarde geleverd worden.

De voorgaande toezichtsvisie van de RvC van De Kernen is geschreven in 2016, net na het van kracht worden van de nieuwe woningwet, in een tijd waarin incidenten in de sector leidden tot forse (negatieve) belangstelling vanuit de samenleving. Dit zorgde voor veel druk op onder meer de rolinvulling van de toezichthouder. De toezichtsvisie uit 2016 is geënt op 'controleren, vanuit de angst dat er iets mis kan gaan' en 'borgen dat voldaan wordt aan de letter van de wet'. We merken dat deze toezichtsvisie niet (meer) past bij de manier waarop De Kernen georganiseerd is én bovendien niet past bij de wijze waarop de RvC toezicht houdt (en wil houden).

Toezicht en verantwoording worden meer en meer geleefd vanuit de werkelijke opgave (bedoeling), met minder nadruk op de letter (aantallen en regelgeving). Er is behoefte om dit te verankeren in een nieuwe visie op toezicht. Deze is geschreven vanuit de gedachte dat bestuur en toezicht intrinsiek met elkaar verbonden zijn, zich conformeren aan het DNA van De Kernen en hechten aan het belang van optimale maatschappelijke waarde-creatie.

Deze visie stimuleert tot reflectie op en het gesprek over het (maatschappelijk) presteren van de organisatie en de onderlinge relatie tussen de toezichthouders, de bestuurder en de medewerkers van De Kernen. Hiermee sluit de visie naadloos aan op het DNA van De Kernen.

2. Toezichtsvisie

Woonstichting De Kernen streeft continu naar optimalisatie van de maatschappelijke meerwaarde. Goed toezicht draagt bij aan die optimalisatie. Het resultaat van goed toezicht is dat transparant en uitlegbaar is op welke wijze het beleid tot stand is gekomen, welke acties en besluiten hebben geleid tot de resultaten, hoe de resultaten bijdragen aan het maatschappelijke doel, hoe de bedrijfsmiddelen zijn aangewend en of is gehandeld binnen de wettelijke en maatschappelijke kaders.

2.1 Taakstelling en rolneming van de RvC

De RvC heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van De Kernen. Daarnaast vervult zij de rol van werkgever voor de directeur-bestuurder. De RvC is zich bewust van haar taken en verantwoordelijkheden en kan en wil daarover actief verantwoording afleggen.

Er wordt toezicht gehouden op de maatschappelijke doelstelling van De Kernen; het zorgen voor kwalitatief goed wonen en leven voor mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien, door het bieden van kwalitatief goede en betaalbare huisvesting, dienstverlening en ondersteuning. Daarbij hanteert de RvC het DNA en de kernwaarden van De Kernen als uitgangspunt, met aandacht voor de context waarin de organisatie zich bevindt en de doelgroep zij bedient.

Naast sec de toezichts- en werkgeversrol fungeert de RvC als klankbord en adviseur bij het opstellen en realiseren van de ambities die De Kernen formuleert. Daarbij toetst de RvC onder meer of en hoe De Kernen de belangen van de belangrijkste betrokkenen en stakeholders heeft meegewogen. De RvC bewaakt in deze netwerkende rol de verbinding van De Kernen met haar maatschappelijke omgeving. Door haar functioneren levert de RvC een belangrijke bijdrage aan het maatschappelijk vertrouwen in De Kernen als organisatie alsmede in de sector als geheel.

In het bovenstaande komen de vier rollen van de RvC naar voren, namelijk die van werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker. Deze rollen zijn sterk met elkaar verweven en overlappen elkaar. In het toezichtskader (hoofdstuk 3) wordt nader ingegaan op de wijze waarop de RvC hier invulling aan geeft.

2.2 Verbinding maken

De keuze voor de sturing op maatschappelijke meerwaarde heeft betekenis voor de manier waarop de toezichthouder werkt. 'Verbinding maken door het gesprek aan te gaan' illustreert de verhouding tussen de RvC en de organisatie en is tekenend voor de manier waarop we contact maken. De RvC voert het gesprek niet alleen met de directeur-bestuurder, maar ook met medewerkers (waaronder de leden van het visieteam en relevante professionals), (vertegenwoordigers van) huurders en andere belangrijke stakeholders. Zo raakt zij écht betrokken bij de kern van de organisatie.

Het goede gesprek vindt plaats op basis van respect; voor elkaar en voor elkaars positie. Het voeren van de dialoog zorgt ervoor dat cijfers kleur krijgen, dat standpunten onderbouwd worden en/of dat gevoel verkregen wordt bij 'wat er werkelijk toe doet'. De houding die we aannemen is open, kwetsbaar en positief kritisch. Het stellen van vragen zien we niet als bedreiging maar als kans om toelichting te geven. De RvC is oprecht geïnteresseerd en betrokken bij het welbevinden van de organisatie. Op die manier wordt zij ook door het bestuur gezien en gewaardeerd.

2.3 We vertrouwen elkaar

Het hebben van vertrouwen in elkaar vormt de basis voor de samenwerking. De RvC en de directeur-bestuurder kiezen voor een vorm van leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk worden gedelegeerd naar de professionals in de organisatie. Gezamenlijk wordt invulling gegeven aan de betekenis van ons werk, waarbij we vertrouwen hebben in elkaar en elkaars handelen.

Vertrouwen is voor ons een werkwoord; de basis ligt in het verleden, we blijven er continu aandacht aan schenken, het kan beschadigd worden en we realiseren ons dat vertrouwen toeneemt naarmate we onze overwegingen met elkaar delen.

2.4 Beeld vormen bij 'het gaat goed'

De RvC ziet erop toe dat De Kernen 'de goede dingen doet' (effectief) en dat De Kernen 'de dingen goed doet' (efficiënt). Om te kunnen concluderen dat het goed gaat, gebruikt de RvC niet alleen harde cijfers maar zeker ook de verhalende verantwoording. De cijfers en het verhaal kunnen elkaar versterken; het verhaal geeft betekenis aan de cijfers. Daarmee vindt een accentverschuiving plaats van controleren van cijfers naar belangstellend toezien op de creatie van (maatschappelijke) waarde.

Als cijfers en het verhaal niet (of in mindere mate) overeenkomen, leidt dat tot een kritische houding van de RvC en mogelijk tot meer behoefte aan verduidelijking. In de vorm van meer cijfers of meer toelichting. Als cijfers en het verhaal wél overeenkomen, versterken zij elkaar en leidt dat tot vertrouwen in de juistheid ervan. Op die manier kan De Kernen aan de RvC aannemelijk maken 'dat het goed gaat'.

De combinatie van 'de cijfers' en 'het verhaal' omvatten de elementaire onderdelen van goed toezicht, zoals die in de inleiding van dit hoofdstuk genoemd zijn.

2.5 Heldere rolverdeling

De bestuurder van De Kernen en de RvC hebben verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Er is sprake van een zogeheten 'two tier model'.

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van de bestuurder en baseert zich op het vertrouwen in de bestuurder. De RvC gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat haar rol te vervullen. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het 'halen' van informatie. Het concreet benoemen van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn daarbij onmisbaar.

Essentieel in deze werkwijze is de wijze waarop geborgd is dat wordt gewerkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving (compliance). Binnen De Kernen wordt compliance getoetst door de controller en de te benoemen bestuurssecretaris (thans adviseur juridische zaken). De controller bewaakt de betrouwbaarheid en de volledigheid van de financiële informatie, de algehele beheersing van de organisatie en specifiek het risicomanagement. De bestuurssecretaris bewaakt het voldoen aan wet en regelgeving van de bedrijfsvoering en meer specifiek de besluitvorming. Samen fungeren de controller en de bestuurssecretaris als kritisch tegenspeler van de directeur-bestuurder en zijn ze als het ware het geweten van de organisatie. De compliance-medewerkers vormen

bovendien een belangrijk klankbord voor de RvC en zijn bevoegd rechtstreeks aan de RvC te rapporteren.

2.6 Voldoende checks en balances

De RvC staat op gepaste afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel vergewist de RvC zich ervan dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur. Één van de manieren om zich daarvan een goed beeld te vormen is door gesprekken te voeren met leden van het visieteam, relevante professionals, de controller, de bestuurssecretaris, de juridisch adviseur, de OR, de Bewonersraad en met stakeholders.

- Met **checks** wordt het totale controlesysteem bedoeld dat zorgt voor (de randvoorwaarden voor) een zorgvuldige besluitvorming waarin medewerkers voldoende ruimte hebben om optimaal hun werk te doen. De bestuurder, de leden van de RvC alsmede de medewerkers van De Kernen zijn in hun gedrag zelf een voorbeeld en bevorderen een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken en waar transparantie de norm is. Belangrijke gedragskenmerken zijn: luisteren, dialoog voeren, durven loslaten, verbinden, communiceren en samenwerken.
- Met **balances** wordt bedoeld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie. De RvC ziet erop toe dat het bestuur zorgvuldig handelt. Zorgvuldig veronderstelt dat beslissingen passen binnen de strategische doelen van de organisatie en het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een weging van alle betrokken belangen.

3. Toezichtskader

In dit hoofdstuk wordt een instrumentele uitwerking gegeven van de omschreven visie op toezicht. Daar waar de visie is opgesteld vanuit een ruim blikveld, geeft het toezichtskader zicht op de grenzen waarbinnen gewerkt kan worden. Doel van het kader is dan ook een praktisch handvat te bieden voor de invulling van de taken en rollen van de RvC.

3.1 Onderwerpen van bestuur en toezicht

Zowel de directeur-bestuurder als de RvC hechten grote waarde aan een goede besturing van De Kernen. Daarvoor zijn in ieder geval nodig:

- aantoonbare **omgevingsbewustheid**;
- het vertalen van relevante signalen en ontwikkelingen in een meerjarig **strategisch plan**;
- de blijvende **ontwikkeling van de organisatie** en het lerend vermogen van degenen die daarbij betrokken zijn;
- een op de (korte en lange termijn) vraagontwikkeling afgestemde **visie op de vastgoedportefeuille**;
- een goede en degelijke **financiële aansturing en planning**;
- adequaat **risicomanagement**, passend bij het maatschappelijk karakter van de organisatie;
- duidelijke **legitimering en verantwoording** van resultaten in relatie tot de maatschappelijke kerntaak.

3.2 Kaders voor het houden van toezicht

3.2.1 Extern kader

De Kernen is een maatschappelijke onderneming die in een publiek bestel functioneert. De Kernen conformeert zich aan wetten en overheids- en bedrijfstakregels en onderschrijft de codes. Voor De Kernen is het maatschappelijk belang leidend bij haar afwegingen. Met de externe toezichthouders wordt hierover indien noodzakelijk actief overleg gevoerd.

Het externe toezichtskader wordt met name gevormd door regels en bepalingen vanuit de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV), de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTIV), de Governancecode woningcorporaties (2015, wijziging 2017), de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De RvC neemt de inhoud en de principes van deze wettelijke en andere bepalingen tot zich en ziet erop toe dat deze bepalingen worden nageleefd (het rechtmatigheidstoezicht).

3.2.2 Intern kader

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door De Kernen zelf is opgesteld, rekening houdend met wettelijke richtlijnen en voorschriften en richtlijnen vanuit de bedrijfstakregels (bijvoorbeeld wsw- en Aw-richtlijnen). De Kernen kiest voor beknopte statuten en reglementen waarin de benodigde ruimte wordt gecreëerd voor het voeren van het 'goede gesprek' in het samenspel tussen bestuur en toezichthouder.

Het interne toezichtskader wordt voor een belangrijk deel gevormd door de wijze waarop het risicomanagement is ingericht. Het gaat hierbij om het identificeren en beheersen van de risico's en

onzekerheden die het bereiken van de strategische doelstellingen van De Kern en kunnen bedreigen, alsmede de (gezamenlijke) bereidheid om risico's al dan niet te lopen.

De gekozen invulling van statuten en reglementen geeft enige mate van flexibiliteit aan de RvC om de werkzaamheden zo in te vullen als nodig is voor de vervulling van haar taak, zonder dat er sprake is van een 'afvinklijstje' met bijbehorende 'schijnonzekerheid'.

De statuten, documenten en reglementen die voor De Kern en het interne toezichtskader vormen worden opgenomen in het informatieprotocol (zie paragraaf 3.3).

3.2.3 Teamkader

De kernopdracht van de RvC

De kernopdracht van de RvC is het erop toezien dat De Kern en optimaal invulling geeft aan haar visie en missie, tegen aanvaardbare kosten en risico's, met voldoende inbreng van de relevante belanghouders en met inachtneming van alle relevante wettelijke en interne spelregels. Kortom, de RvC bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van de organisatie, de directeur-bestuurder en van zichzelf.

Hierbij past een actieve opstelling. De RvC is zich bewust van zijn voorbeeldrol en hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid van belang. Dit geschiedt door een opleidings- en trainingsprogramma. Ook evalueert de RvC jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van zijn leden. Op dat moment worden de scholingsbehoeften geïnterpreteerd.

De kernwaarden: vertrouwen, integriteit, deskundigheid

De RvC kent, herkent en onderkent het DNA van De Kern en, en ziet erop toe dat het DNA, mét de daarin opgenomen kernwaarden, in de bedrijfsvoering tot uiting komt. Daarnaast heeft de RvC een aantal 'eigen' waarden die kenmerkend zijn voor de manier waarop zij functioneert. Deze waarden zijn vertrouwen, integriteit en deskundigheid. In onderstaand tekstkader staat een nadere toelichting op de door haar benoemde kernwaarden.

Vertrouwen

We hebben de intentie te handelen op een manier die oprecht en eerlijk is en verwachten dat ook van 'de ander'. We geloven in de kwaliteiten van anderen en durven ons in dat kader afhankelijk te zijn van zijn of haar daden. We realiseren ons wel dat 'vertrouwen' een werkwoord is, dat continu aandacht behoeft, waarvan de basis ligt in het verleden, dat geschaad kan worden en dat toeneemt naarmate de overwegingen die aan een besluit ten grondslag liggen zichtbaar worden.

Gedragsskenmerken:

- We werken vanuit een oprechte, open houding, naar elkaar maar ook naar De Kern en.
- We durven elkaar vragen te stellen en zien de vraag als kans om verduidelijking te geven.
- We zijn ons bewust van de kwaliteiten van anderen en durven daarop ons oordeel te baseren.
- We tonen aandacht en begrip voor de mening van de ander en laten de ander in zijn waarde.
- We vragen om hulp aan de ander.

Integriteit

De RvC is oprecht, eerlijk en kent als enige drijfveer de sociale en maatschappelijke doelstelling van de corporatie. We hebben geen verborgen agenda en zijn intrinsiek betrouwbaar. We handhaven daarbij algemene, professionele, sociale en ethische normen en waarden, ook bij toenemende druk van buitenaf om hiervan af te wijken.

Gedragsskenmerken:

- We komen afspraken na en geven tijdig aan als een afspraak niet gehaald wordt.
- We blijven vasthouden aan onze waarden en gedragsnormen, ook onder toenemende druk.
- We gaan zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie.
- We geven onze eigen fouten toe en nemen hiervoor de verantwoordelijkheid.
- We voorkomen (schijn van) belangenverstrengeling en heffen deze tijdig op.
- We maken onze dilemma's bespreekbaar, om telkens weer ons moreel kompas te toetsen.

Deskundigheid

We zijn erop gericht om onze taken op een kwalitatief hoogwaardige manier te vervullen. Wij zetten daarbij voldoende capaciteit, competentie, expertise, diversiteit, kennis en (vak)bekwaamheid in.

Gedragsskenmerken:

- We blijven prestaties leveren en naar oplossingen zoeken ondanks druk of tegenslag.
- We ondernemen acties om lacunes in kennis en vaardigheden op te vullen.
- We geven duidelijk en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt.
- We signaleren kansen om de kwaliteit te verbeteren en stellen verbeteringen voor.
- We evalueren ons eigen gedrag, producten en processen in het licht van kwaliteitsnormen en standaarden.

Kernwaarden benoemd door RvC Woonstichting De Kernen – oktober 2018

De samenstelling van de RvC

Om als team toezicht goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat binnen de RvC verschillende toezichtstijlen vertegenwoordigd zijn. Die toezichtstijlen betreffen zowel de relatiegerichte alsmede de taakgerichte invalshoeken.

In zijn algemeenheid kiest de RvC voor een toezichtstijl die zich laat omschrijven als 'duidelijk en zakelijk op de inhoud, vriendelijk en tolerant naar de persoon' en 'informeel als het kan, formeel als het moet'. Zo wordt bevorderd dat er een open discussie ontstaat.

De werving van nieuwe commissarissen geschiedt op een open wijze waarbij een profielschets leidend is. De RvC werkt met een algemene profielschets voor iedere commissaris alsmede een specifieke profielschets voor de positie waarop geworven wordt, met oog voor de man/vrouw-verhouding. Daardoor kan getoetst worden of de RvC in zijn totaliteit over de benodigde diversiteit en deskundigheden beschikt. De profielen worden ook gebruikt ten behoeve van herbenoemingen.

De rolname

De RvC heeft vier rollen, namelijk die van werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker. Deze rollen zijn sterk met elkaar verweven. De rolvervulling kent twee grondpatronen: één van distantie en één van betrokkenheid. Naast de formele rollen functioneert de RvC als het geweten en de pleitbezorger van de kernwaarden, de verbinder van belangen en als brainstormer.

Rol 1: Werkgever

De RvC beoordeelt en volgt het functioneren van de directeur-bestuurder, stelt hem/haar in staat om competenties te ontwikkelen, en zorgt voor een passend beloningsbeleid. Binnen de RvC is de remuneratiecommissie belast met de voorbereiding van deze taak.

De te realiseren prestaties van de corporatie worden uiteengezet in het strategisch plan. De totstandkoming van het strategisch plan, dat wordt goedgekeurd door de RvC, is een verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder. Het invulling geven aan de strategische koers en het ten uitvoer brengen van het strategisch plan zijn belangrijke opdrachten van de RvC aan de directeur-bestuurder en vormen belangrijke instrumenten voor de RvC om de directeur-bestuurder te monitoren en te beoordelen.

Rol 2: Toezichthouder

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van Woonstichting De Kernen, zowel op maatschappelijk (volkshuisvestelijk) als financieel vlak. Het toezicht houden vindt vooraf en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van beleid en plannen en het toetsen met behulp van benchmarks en andere beoordelingsmaatstaven. Toezicht achteraf gebeurt door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van de directeur-bestuurder en de organisatie. De RvC wil zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheden maar wil in verbinding blijven met de werkgemeenschap en de belanghouders. De RvC door dit onder andere door het bijwonen van stakeholdersbijeenkomsten en het ontmoeten van bijvoorbeeld de Bewonersraad of de Ondernemingsraad, maar ook door verschillende vakspecialisten uit de organisatie te ontmoeten en te bevragen. De auditcommissie is actief betrokken in de toezichthoudende rol, met name door toe te zien op het financiële presteren van De Kernen.

Rol 3: Klankbord

De RvC heeft ook een klankbordfunctie, en denkt actief mee over de ontwikkelingen die voor de koers en het functioneren van De Kernen betekenis kunnen hebben. De RvC is actief betrokken bij de strategieontwikkeling, bijvoorbeeld bij de totstandkoming van het strategisch plan.

Vanuit die klankbordrol is het niet alleen de vraag of voldaan is aan geldende wet- en regelgeving, maar ook of voldaan is aan de bedoeling, namelijk de maatschappelijke opdracht. Reflectie vindt voortdurend plaats op de vraag of De Kernen met haar aanbod en manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften in de samenleving, én op de wijze waarop De Kernen betekenis heeft voor de maatschappij.

Rol 4: Netwerken

Tenslotte heeft de RvC ook een rol als netwerker. De RvC volgt actief de wijze waarop De Kernen zich weet te verbinden met huurders en de Bewonersraad, met openbaar (gemeentelijk) bestuur en met de maatschappelijke partners op het terrein van leefbaarheid, zorg en welzijn. De RvC ziet erop toe dat De Kernen haar stakeholders actief betreft, neemt deel aan stakeholdersbijeenkomsten en legt daaromtrent verantwoording af. De netwerkrol wordt goed afgestemd met de directeur-bestuurder.

3.3 Informatieprotocol

Het beschikken over de juiste informatie is voor de RvC van essentieel belang om goed toezicht te kunnen houden. Zonder een tijdige, volledige en betrouwbare informatievoorziening heeft de RvC onvoldoende zicht om de organisatie te controleren of adviseren. Daarbij kan worden opgemerkt dat er niet alleen een brengplicht van De Kernens jegens de RvC is, maar dat de RvC zelf ook informatie ophaalt bij interne en externe partijen.

In een informatieprotocol is opgenomen over welke informatie de RvC kan beschikken, waarbij tevens benoemd is wat de taken en bevoegdheden van de RvC zijn. Benadrukt wordt dat het geenszins de bedoeling een uitputtende of limitatieve opsomming te geven. Het is bedoeld als praktisch handvat bij de rolvulling, en dient ter ondersteuning.

3.4 Toezicht houden in een netwerkorganisatie

Binnen De Kernens vindt vanaf 2014 een cultuuromslag plaats; van een hiërarchisch ingerichte organisatie naar een netwerkorganisatie. Niet van de één op de andere dag, maar gedegen voorbereid, en vanuit 'ontwikkeling' als invoeringsprincipe; stap voor stap dus. Werken als netwerkorganisatie heeft grote gevolgen voor bestuur, besluitvorming en operationele uitvoering. Maar ook het toezicht is sindsdien aan wijzigingen onderhevig. In deze paragraaf staan we hierbij stil.

Een nuancering ...

Hoe fundamenteel de wijzigingen binnen de werkorganisatie ook zijn, het 'toezicht' is zeer zeker niet geheel op de schop gegaan. De stelling kan zelfs verdedigd worden, dat het voor een groot deel van het toezichthouderswerk niet uitmaakt of een organisatie wel of niet als netwerkorganisatie werkt. Als RvC werk je met data, benchmarks, strategische analyses over de markt en omgeving, ga je in gesprek met stakeholders, analyseer je risico's en check je of wet- en regelgeving gevolgd worden. Voor veel van dit soort zaken, voor veel van deze discussies, maakt het niet uit wat de interne stuurprincipes zijn binnen de organisatie. Je beoordeelt de organisatie, haar maatschappelijke prestaties, en je houdt de bestuurder verantwoordelijk.

Deze nuancering neemt echter niet weg dat er wel degelijk nieuwe uitdagingen en nieuwe aandachtspunten op de weg van toezicht liggen.

Nieuwe uitdaging: samenwerking prominent op de agenda

Het aangaan van samenwerkingsverbanden is een belangrijk thema binnen de netwerkgedachte. Samenwerken is daarbij geen doel op zich, maar het middel om het doel te bereiken. Zowel beleidsmatig als operationeel staat of valt het netwerkmodel met samenwerken, met elkaar maar zeker ook met derden. De vraag wordt dan opportuun, hoe je hier als RvC toezicht op houdt. Hoe de rollen van toezicht op samenwerking van toepassen te verklaren? Je bent als RvC immers geen lid van de samenwerkingsverbanden en hebt geen formele relatie met ze. Resultaten van overleg en de inzet van partners zijn voorts niet altijd hard en eenduidig zichtbaar. Hoe kan de RvC erop toezien dat de samenwerking goed gaat?

Gevolg voor het houden van toezicht:

- Binnen de netwerkorganisatie zal (strategisch) stakeholderbeleid in ieder geval als strategisch aandachtspunt als onderwerp van toezicht en bestuur geagendeerd dienen te worden. Met welke partijen werkt de corporatie samen en met welke bedoeling? Hierbij in

ieder geval aandacht voor overleg met huurders(vertegenwoordiging), colleges van B&W, collega-instellingen binnen het maatschappelijke domein van zorg en welzijn en overleg met andere relevante (regionale) partijen.

'Of nu één van de dorpskernen op de schop gaat, het beheer van het buurthuis ter discussie staat of een investering in zorgvastgoed betreft: De Kernen werkt samen met lokale partners, van gemeente tot zorginstelling, om de vaak complexe opgaven aan te pakken. Talenten en kennis van medewerkers worden – dwars door de hele organisatie – ingezet om het hogere doel te dienen: goed wonen voor (kwetsbare) huurders met een laag inkomen.'

John van den Dungen (RvC) en Marinus Kempe (Bestuur) over toezicht in een netwerkorganisatie, VTW-congres 2018

Nieuw punt van aandacht: verschuiving van verantwoordelijkheden

De RvC heeft vanuit zijn rollen een directe relatie met de bestuurder. Zo worden bijvoorbeeld de prestaties van de organisatie met de bestuurder afgesproken. In een netwerkorganisatie heeft de bestuurder echter een deel van de operationele taakverantwoordelijkheid belegd bij medewerkers van de organisatie. Zij hebben, al dan niet in teams, het leveren van output en prestaties tot verantwoordelijkheid gekregen. Toch kan de RvC in formele zin niet anders dan sec de bestuurder aan te spreken.

Gevolgen voor het houden van toezicht:

- Verantwoordelijkheden liggen zoveel mogelijk bij medewerkers in de organisatie, maar dat ontslaat de directeur-bestuurder niet van zijn eindverantwoordelijkheid voor het geheel.
- De directeur-bestuurder is als eindverantwoordelijke het aanspreekpunt voor de RvC, maar om goed beeld op te halen kan het niet anders dan dat de RvC (ook) betrokken professionals uit de organisatie raadpleegt.
- In plaats van één aanspreekpunt zijn er nu meerdere. Je krijgt dus niet alleen het beeld van ene persoon, de directeur-bestuurder. De RvC beschikt over meerdere, directe bronnen. Dit kan het oordeel waardevoller maken! Vindplaats: het gesprek in de formele vergadering alwaar medewerkers aanschuiven, bijeenkomsten van Bewonersraad en huurders, bijwonen van themabijeenkomsten door leden RvC.

Praktijkvoorbeelden uit de afgelopen periode

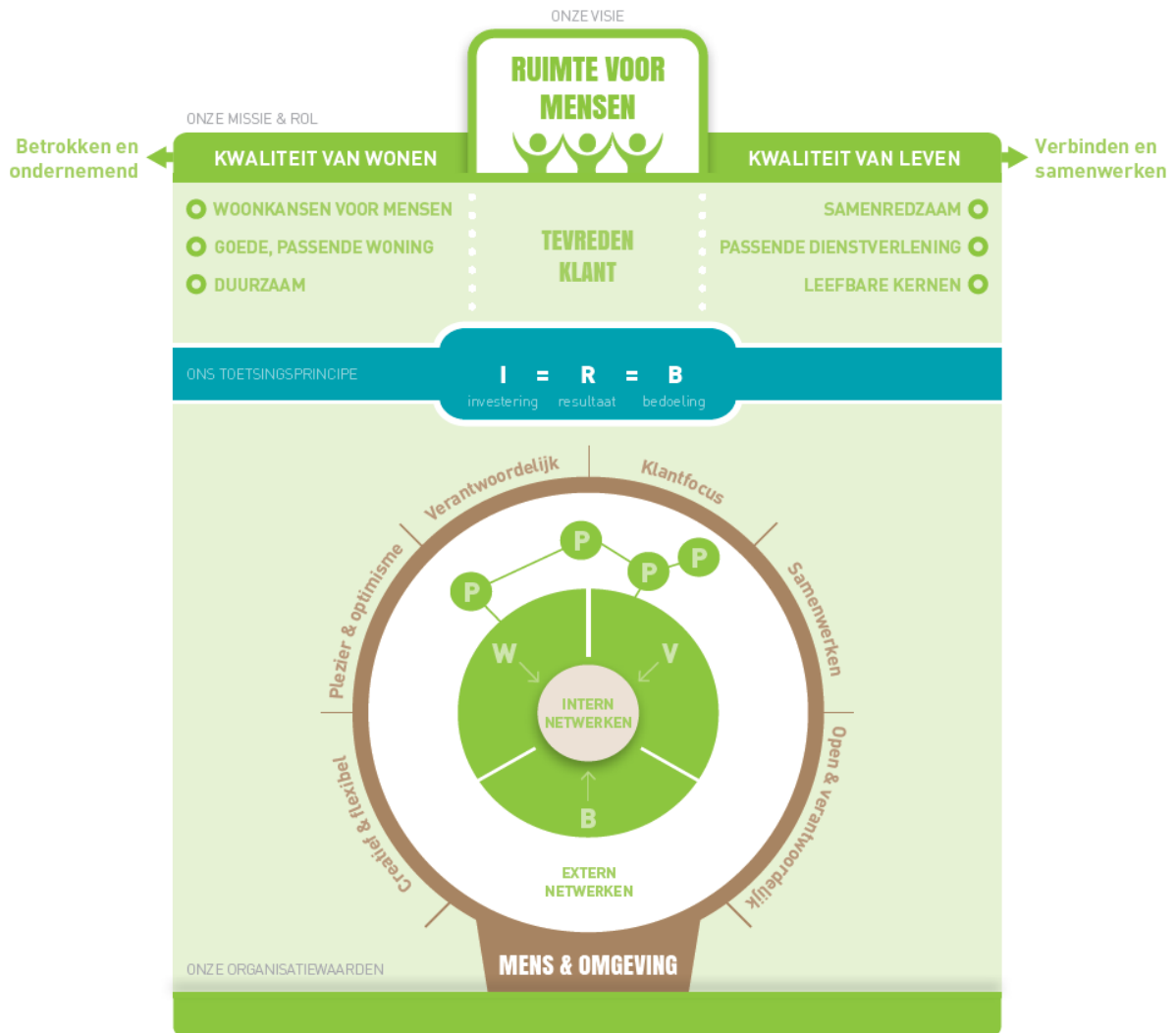
- *Leden van de RvC hebben allen een eigen ‘tag’ waarmee ze het kantoor binnen kunnen. Niemand binnen de organisatie kijkt ervan op als ze RvC-leden ‘op de werkvloer’ tegenkomen. Niemand gaat zich daardoor anders gedragen.*
- *RvC leden gaan op verzoek op één van de werkplekken op een afdeling een ochtend zitten werken.*
- *RvC leden doen mee aan de (interne) evaluatie van het strategisch plan. RvC leden horen aan hoe het gaat, stellen vragen aan medewerkers en discussiëren mee. Het staat niet vast dat de directeur-bestuurder daarbij aanwezig is.*
- *Adviseur Strategie en Beleid schrijft toezichtsvisie in opdracht van RvC, communiceert met RvC over besturen en toezicht houden (ook zonder dat dat vooraf met directeur is afgestemd).*
- *RvC leden kennen de huurders die de BR vormen en spreken elkaar op meerdere momenten per jaar.*
- *RvC leden kennen veel van de medewerkers en medewerkers kennen RvC-leden. Over en weer wordt de vrijheid gevoeld om elkaar aan te spreken, meningen te vragen en te geven.*

Tenslotte...

We hebben het over een leerproes. De netwerkorganisatie is geen statisch geheel, is in ontwikkeling en is nooit ‘af’. De RvC dient haar scope te verbreden, zowel intern als extern. We hebben het dan over nieuwe uitdagingen, nieuwe werkwijzen.

RvC en directeur-bestuurder beseffen over en weer dat ‘de ander’ kijkt vanuit een ander perspectief. Beiden zijn ook bereid om dat andere perspectief toe te lichten, dat ervaart de ander niet als bedreiging maar zorgt voor begrip. Doordat ‘de ander’ laat zien (toegeeft) waar hij/zij bang voor is, geef je elkaar comfort en het vertrouwen (schep je de veilige omgeving) om alles bespreekbaar te maken.

Bijlage 1: DNA Woonstichting De Kernen



Bijlage 2: Kernwaarden van De Kernen

Klantfocus

Het geven van hoge prioriteit aan tevredenheid van klanten en collega's, activiteiten zijn gericht op het helpen van elkaar.

- Regeert snel op vragen en verzoeken van klanten en collega's.
- Bedenkt vanuit de belangen en situaties van anderen mogelijkheden om hen van dienst te kunnen zijn.
- Investeert in relaties met anderen.
- Vraagt regelmatig of de (interne)klant tevreden is.
- Verplaatst zich in de ander, voelt aan waar twijfels, gevoeligheden en vragen liggen en houdt daar in zijn gedrag rekening mee (inleven).

Vertrouwen

- Gaat zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke en gevoelige informatie.
- Voorkomt belangen verstrengeling of heft dit tijdig op.
- Houdt vast aan de gekozen waarden van De Kernen als netwerkorganisatie.
- Creëert vertrouwen door aandacht en begrip te tonen voor de mening van een ander, door openheid en door de ander in zijn waarde te laten.
- Komt gemaakte afspraken na of koppelt tijdig voor.
- Toont interesse in de ander en stimuleert tot vertellen door oogcontact en open houding.
- Vraagt hulp aan de ander.

Samenwerking

Het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming met anderen .

- Biedt hulp aan, zet de schouders eronder en denkt mee wanneer collega's daaraan behoefte hebben/of bij problemen of conflicten.
- Laat blijken het gezamenlijke resultaat boven het eigen resultaat te stellen.
- Betrekt anderen actief en op constructieve wijze bij overleg door te vragen naar en voort te bouwen op voorstellen en ideeën van anderen.
- Bouwt samen met anderen met lef en creativiteit aan een vernieuwende aanpak.
- (Pro-)actief betrekken van anderen om tot nieuwe kennis en inzichten te komen.
- Schakelt de hulp in van anderen om zaken sneller voor elkaar te krijgen.

Verantwoordelijkheid

- Brengt voordat hij aan een taak begint de te verrichten werkzaamheden en activiteiten in kaart die tot het gewenste doel leiden.
- Maakt bij het plannen en organiseren van activiteiten duidelijke afspraken.
- Laat gestelde doelen niet snel los, geeft niet gemakkelijk op.
- Staat voor eigen keuzes of handelingen en is ontvankelijk voor feedback.
- Hakt knopen door, betreft anderen indien nodig en stelt beslissingen niet onnodig lang uit.
- Zoekt effectieve oplossingen en stimuleert speciale acties als het resultaat in gevaar komt en spant zich in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren.

Flexibiliteit

- Schakelt gemakkelijk over van de ene naar de andere activiteit.
- Past de eigen planning en werkwijze aan wanneer de omstandigheden dit vereisen.
- Komt bij belemmeringen in de gebruikelijke aanpak met een andere effectievere aanpak en past indien nodig planning en werkwijze aan.
- Schakelt in gespreksaanpak om het oorspronkelijke doel te behalen. Bijvoorbeeld van oplossingen geven naar oplossingen vragen, van details naar grote lijnen, van negatieve naar positieve feedback.
- Een positieve gedragsintentie ten aanzien van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze en daarbij het veranderingsproces ondersteunen dan wel versnellen.

Creativiteit (Vindingrijkheid)

- Is bereid te experimenteren met andere dan de gebruikelijke methoden om bestaande problemen op te lossen of bestaande taken uit te voeren.
- Combineert verschillende oplossingen tot een originele, nieuwe of onverwachte aanpak en doorbreekt bestaande denkkaders.
- Stelt prikkelende vragen en stimuleert daarmee het denken buiten bestaande denkkaders of praktische beperkingen.
- Zoekt hulp bij andere mensen (binnen en buiten de organisatie) of middelen om tot andere een aanpak te komen indien de huidige aanpak niet tot het gewenste doel leidt.
- Zoekt constant naar vernieuwing en is alert op mogelijkheden.

Openheid

- Stelt zich leergierig op in de omgang met anderen en staat open voor feedback op eigen gedrag.
- Past aanwijzingen van anderen ter verbetering van interpersoonlijk gedrag effectief toe.
- Gaat pro-actief het gesprek aan indien de samenwerking niet optimaal verloopt en stelt zich kwetsbaar op en deelt eigen ervaringen en emoties en vraagt naar de beleving van de ander.
- Brengt een eigen mening naar voren, geeft ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie.

Optimisme

- Maakt zichzelf en anderen bewust van successen en positieve acties binnen en buiten de organisatie.
- Volhardt in het gekozen doel, de methode of de aanpak, blijft erin geloven en geeft niet gemakkelijk op.
- Brengt de focus bij zichzelf en andere naar 'wat is er wel mogelijk?' in plaats van 'wat is er niet mogelijk?'
- Kies voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan, durft te kiezen voor het onbekende.

Plezier

- Plezier delen en ruimte pakken om met elkaar te lachen.
- Weet kwaliteiten van anderen te benoemen en te gebruiken.
- Spreekt waardering uit en geeft complimenten voor een activiteit of een bijdrage van een ander.
- Gaat bewust op zoek naar activiteiten en taken die energie en plezier geven.