



# Toezicht- visie Staedion

# Toezichtvisie Staedion

Als grote woningcorporatie in de regio Haaglanden, heeft Staedion een belangrijke maatschappelijke opdracht in het vervullen van de regionale volkshuisvestelijke taak. De missie van Staedion is: **Betaalbare woningen verhuren aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien, in wijken waar het prettig samenleven is.** Een actuele en heldere ondernemingsstrategie geeft aan hoe Staedion in de komende jaren deze missie gaat vervullen: In de periode tot 2025 staat **het door wijkvernieuwing werken aan het vergroten van de leefbaarheid en de groei van de woningvoorraad** voorop.

De Raad van Commissarissen van Staedion houdt toezicht op de verwezenlijking van deze missie, visie en de bijbehorende Ondernemingsstrategie waarin deze visie per tijdvak wordt geconcretiseerd. We kijken daarbij steeds vanuit het perspectief van huidige en toekomstige bewoners en vragen ons af of we het maximale doen om onze doelgroep goed en leefbaar te laten wonen.

In het toezicht staat de verwezenlijking van de maatschappelijke opdracht van Staedion centraal; de RvC kijkt dus – samen met het bestuur – eerst naar de wijze en mate van doelbereiking – het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn – en in tweede instantie naar een verantwoorde wijze van inzet van middelen. Niet technocratisch ingestoken, maar vanuit effectiviteit, efficiëntie en beleving voor de doelgroep.

Bestuur en RvC delen een actuele en gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden. Deze toezichtvisie geeft vanuit die gezamenlijke visie aan hoe de Raad haar toezichthoudende rol bij Staedion specifiek invult. De toezichthoudende rol omvat daarbij elk van de drie rollen van de RvC: het toezichthouden, de werkgeversrol en de klankbord- of adviesfunctie.

De Governancecode Woningcorporaties 2020, het Bestuurs- en directiestatuut, de statuten van Staedion, en het reglement van de RvC geven richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en vormen de context voor deze toezichtvisie.

In het eerste deel van dit kader benoemen we specifiek de doelen ten aanzien van de maatschappelijke opdracht die Staedion in de komende periode heeft geformuleerd als basis voor het toezicht. In het tweede deel gaan we in op de onderling overeengekomen basisprincipes voor de vormgeving van de toezichthoudende rol.

# De basis van het toezicht: de maatschappelijke opgave van Staedion

In de Ondernemingsstrategie werkt Staedion haar opgave voor de komende jaren uit, op basis van zijn missie – Betaalbare woningen verhuren aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien –, en zijn visie op ‘hoe’ deze missie kan worden ingevuld: In de periode tot 2025 werkt Staedion door wijkvernieuwing aan het vergroten van de leefbaarheid en groei van onze woningvoorraad. De titel ‘Samen werken aan wijkvernieuwing’ onderstreept het belang van samenwerking binnen Staedion én met partners daarbuiten.

De toets op de wijze van doelbereiking volgt logischerwijs deze gezamenlijk in de ondernemingsstrategie geformuleerde hoofddoelen en de activiteiten die ontplooid moeten worden om deze doelen te realiseren.

De ondernemingsstrategie benoemt:

- Het opstellen en implementeren van wijkvisies;
- Het investeren in de groei van de voorraad;
- Samen werken en ontwikkelen;
- Het behoud en versterken van de kwaliteit van de voorraad, duurzaamheid, betaalbaarheid en levensloopbestendigheid.

Het toezicht en het gesprek tussen RvC en bestuur zal in hoofdzaak gaan over deze doelen en de wijze waarop de corporatie actief deze doelen najaagt en de verwezenlijking ervan monitort. Daarbij hanteren de RvC en het bestuur een waardegerichte attitude; niet de letter maar de beoogde waarde staat centraal.

We denken daarbij van buiten naar binnen. Zien een gezonde exploitatie en in control zijn als voorwaarde om op lange termijn onze maatschappelijke doelen te bereiken.

Staedion heeft een aantal kernwaarden benoemd die staan voor de cultuur en het gedrag dat de organisatie én medewerkers zullen vertonen bij het realiseren van die doelstellingen:

- Samen presteren;
- Continu leren en verbeteren;
- Klantgericht werken;
- Sturen op feiten (datagedreven).

Elk van deze kernwaarden is nader uitgewerkt in een beoogde handelwijze van de organisatie én van de medewerkers. Een tweede lijn in het toezicht is dan ook het volgen óf en hoe in de dagelijkse praktijk van Staedion van bestuur tot ‘werkvloer’ deze kernwaarden de basis vormen voor het handelen.

En last but not least, moet Staedion én de RvC natuurlijk opereren vanuit de principes van ‘good governance’ binnen de kaders die gelden voor woningcorporaties en de verantwoordelijkheden ten aanzien van het toezichthouden.

Voor elk van deze lijnen geldt dat de aandachtspunten in het toezicht, veranderingen in de doelstellingen, uitvoeringsprogramma, kernwaarden en kaders kan leiden tot een bijstelling van deze toezichtvisie.

# De principes van toezicht binnen Staedion

De invulling van de toezichtsrol op en binnen Staedion door de RvC is gestoeld op een vijftal principes:

## **PRINCIPE 1: We houden toezicht op basis van de vraag of we het maximale doen om onze maatschappelijke opdracht in te vullen.**

Als kern van ons toezicht zien we het bij voortduring beantwoorden van de vraag of we met elkaar het maximale doen om onze opdracht, binnen de randvoorwaarden die er gelden, in te vullen én de maatschappelijke opdracht zelf scherp te definiëren en voor ogen te houden. Voor onze zittende en toekomstige huurders, voor onze stakeholders, voor de samenleving.

Als leden van bestuur en RvC hanteren wij waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht. Het behalen van maatschappelijke resultaten staat voor ons zichtbaar en voelbaar voorop. We verwoorden de opdracht van Staedion in de missie en visie en deze is vertaald naar een actuele ondernemingsstrategie. Het toezicht ziet toe op de continuïteit van Staedion als organisatie met een maatschappelijke opdracht.

Bestuur en RvC dragen met elkaar actief de kernwaarden van Staedion uit en bespreken met elkaar en binnen de organisatie hoe we deze waarden vormgeven. We vervullen als RvC en bestuur een voorbeeldrol op dit punt, binnen de organisatie maar ook daarbuiten. De raad opereert als ‘ambassadeur’ van Staedion in de buitenwereld.

In het formuleren van de maatschappelijke opdracht, ondernemingsstrategie en het ten uitvoer brengen daarvan, erkennen we dat het bestuur een primaire taak heeft, maar we zijn over deze opdracht en de verwezenlijking daarvan als RvC proactief en inspirerend met het bestuur in gesprek op basis van vraag en wedervraag.

Dat geldt zowel de going concern als strategische vraagstukken en bijbehorende keuzes. Het kennen en bespreken van relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op onze maatschappelijke opgave is een essentieel element in het gesprek tussen bestuur en toezichthouders.

De agenda van het gesprek tussen RvC en Bestuur wordt gedurende het jaar aantoonbaar grotendeels bepaald door de maatschappelijke opdracht en de uitwerking daarvan in de ondernemingsstrategie.

We kijken dus zowel naar de buitenwereld, maar zeker ook naar de wijze waarop de interne organisatie is ingericht en welke cultuur daar heerst. Dáár moet immers de slagkracht vandaan komen. We realiseren ons dat het centraal stellen van onze opdracht en waarden óók betekent dat we elkaar en onze medewerkers de ruimte, het vertrouwen en verantwoordelijkheid moeten geven om eigenaarschap te kunnen tonen voor de rol die ieder heeft in het realiseren van deze gezamenlijke opdracht. Het gesprek over maatschappelijke waarde vraagt om een organisatie met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Het bestuur is hiervoor eindverantwoordelijk en de RvC ziet hierop toe, vindt integriteit essentieel en stimuleert aandacht voor cultuur en soft controls.

## **PRINCIPE 2: Raad van Commissarissen en bestuur bouwen op en met elkaar.**

RvC en bestuur werken en redeneren vanuit ieders toegevoegde waarde en met volledig vertrouwen in ieders kwaliteit, kennis en kunde. De besturing van Staedion is ingericht volgens het two tier model: Het bestuur bestuurt de onderneming, de RvC houdt toezicht, adviseert en inspireert en vervult de werkgeversrol.

De RvC borgt haar toegevoegde waarde ten opzichte van het bestuur door niet op de stoel van het bestuur te gaan zitten, en te controleren, maar door spraak en tegenspraak te organiseren en andere invalshoeken in discussies in te brengen, door alternatieven te bediscussiëren, door positief-kritische vragen te stellen en samen met het bestuur dilemma's van het bestuur in de besturing van Staedion te adresseren.

Het bestuur maakt gebruik van de kennis en kunde van de RvC en legt proactief vraagstukken en dilemma's voor, nodigt uit tot meedenken, vraagt om reflectie, treedt bij spanning zelf handelend op, organiseert ‘tegenspraak’ en betreft de RvC. Het bestuur ziet en behandelt de RvC als constructieve partner waarmee het bestuur gezamenlijk voor de maatschappelijke opgave en de continuïteit van de onderneming waakt. Bestuur en Raad van Commissarissen verrassen elkaar niet en hanteren een open en transparante wijze van communiceren. We voeren een open gesprek, en spreken elkaar aan waar nodig. Het gesprek tussen RvC en bestuur brengt mentaal én inhoudelijk energie, en mag en kan inhoudelijk scherp zijn. De sfeer en het onderling vertrouwen laten dat toe.

RvC en bestuur zijn professioneel, deskundig en eigentijds. Bestuur en RvC zijn ieder zodanig samengesteld dat de leden elkaar aanvullen en scherp houden en gezamenlijk de expertise hebben die passend is voor het vervullen van hun gezamenlijke taak en de actuele context van de corporatie. Dat vraagt om openheid naar elkaar, transparantie, kwetsbaar durven opstellen, kritisch zijn naar elkaar en respect voor elkaars deskundigheid.

De drie rollen van de RvC vragen ieder om specifieke vaardigheden binnen de RvC die in het team van zes gezamenlijk worden ingevuld:

- In de toezichtsrol staat de beantwoording van de vraag ‘gebeuren de goede dingen en gebeuren de dingen ook goed’ centraal. De maatschappelijke opgave staat centraal, maar ook compliance en good governance zijn elementen van deze rol.
- De werkgeversrol betekent dat de RvC de bestuurders aan stelt, verantwoordelijk is voor het functieprofiel en de portefeuilleverdeling binnen bestuur en topstructuur en in staat moet worden geacht om het functioneren van bestuur en bestuurders te kunnen beoordelen, het bestuur te (doen) ontwikkelen en bij te sturen of de samenstelling van het bestuur bij te stellen. De RvC vormt zich eveneens een oordeel over de topstructuur en de wisselwerking tussen topstructuur en bestuur. De RvC beschouwt of daar voldoende sprake is van kracht en tegenkracht.
- De klankbordrol houdt in dat de RvC over de volle breedte van vraagstukken die in en rondom de corporatie spelen met de bestuurder het debat kan voeren en van advies kan dienen, met het bestuur kan sparren over opties, voors en tegens, met het bestuur mogelijkheden kan verkennen. Het gaat om advies zonder dwang, meerkleurig, meedenken, tegendenken en breed denken, nieuwe perspectieven schetsen; de RvC is in staat ‘om te denken’ en creatief te zijn en stimuleert de realisatiekracht van het bestuur en de organisatie.

In de combinatie van deze drie rollen moet de RvC in staat zijn gesprekspartner te zijn van het bestuur als het gaat om de wijze van sturen en de bestuurscultuur, leiderschapsontwikkeling, organisatieontwikkeling en het groeiperspectief van de organisatie maar ook van het bestuur en management. De RvC vult deze rollen transparant, integer en met respect voor de onderlinge verhoudingen in, en is aanspreekbaar door het bestuur en de externe toezichthouders (Aw en WSW) op de invulling ervan.

RvC kent voor de uitvoering van haar taak een aantal commissies. De structuur van de RvC en onderliggende commissies, en de taakverdeling van zijn commissies – waaronder in ieder geval een remuneratiecommissie en auditcommissie - is vastgelegd in het RvC reglement.

De raad heeft een lerende attitude en beschouwt haar functioneren zelfkritisch. De RvC voert ten minste één maal per jaar een zelfevaluatie uit, waarin naar het functioneren én de samenstelling van de RvC wordt gekeken. De RvC haalt hiertoe actief reflectie op haar functioneren op bij bestuur en uit de organisatie.

Het bestuur opereert – bij een meerkoppige samenstelling – eveneens als team onderling, vult elkaar aan in kennis en competenties en heeft een heldere toegevoegde waarde, rol en verantwoordelijkheid ten opzichte van het directieteam. De RvC onderkent, onderschrijft en respecteert de onderlinge rol en taakverdeling binnen het bestuur en tussen bestuur en managementlagen. De RvC stelt de portefeuilleverdeling binnen het bestuur en tussen bestuur en topmanagement vast en houdt de vinger aan de pols als het gaat om de topstructuur, de bemensing en functieprofielen van deze topstructuur. Voor de aanstelling van en sturing op het (top)management is het bestuur verantwoordelijk.

### **PRINCIPE 3: Bestuur en RvC opereren in verbinding met stakeholders.**

‘Samen’ is een belangrijk element en een cruciale keuze in de werkwijze van Staedion. Dit samen komt tot uiting binnen de organisatie én extern. Samenwerken en verbinding zoeken is daarom eveneens een cruciaal element in bestuur en toezicht. Bestuur en RvC kennen de relevante stakeholders goed, bespreken met regelmaat de belangrijkste stakeholders en het bestuur onderhoudt actief contacten met deze stakeholders.

De maatschappelijke opgave en doelen van de corporatie worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, maatschappelijke partners en gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken, ondernemingsstrategie, en uitvoeringsprogramma’s zoals jaarplannen. Daarnaast heeft de corporatie oog voor andere belanghebbende partijen in de lokale netwerken, ketenpartners, marktpartijen en leveranciers en staan open voor feedback en discussie over de keuzes die zij maken over de inzet van maatschappelijke middelen. Het bestuur rapporteert hierover proactief aan de raad, die de input vanuit deze stakeholders betreft in haar oordeelsvorming om de vraag te beantwoorden of we de goede dingen en het maximale doen. Dit vanuit het besef dat juist deze stakeholders de toegevoegde waarde van Staedion goed kunnen beoordelen en ervaren.

De RvC ziet ook een eigen verantwoordelijkheid in het onderhouden van voeling met de belangrijkste stakeholders om zo de mening van stakeholders adequaat in zijn beeldvorming te betrekken en een ‘vinger aan de pols’ te houden ten aanzien van het interne en externe speelveld en vult deze verantwoordelijkheid steeds in goed overleg met het Bestuur in. Binnen de organisatie zoekt de RvC verbinding met DT, management en medewerkers en met OR. Extern is er regelmatig overleg met de huurdersvereniging Staedion (HvS) en waar wenselijk geacht met andere externe betrokkenen zoals gemeenten, maatschappelijke en commerciële partners.

De RvC is responsief en benaderbaar intern en door externe stakeholders, zonder daarbij op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Het bestuur heeft de lead, en de raad bevraagt het bestuur over het stakeholdersveld. Bestuur en RvC bespreken het overall stakeholder management minstens één maal per jaar.

### **PRINCIPE 4: Om maximaal maatschappelijke meerwaarde te leveren, varen we scherp aan de wind en hebben daarom een goed functionerend risicobeheersingssysteem.**

Vanuit het oogpunt dat we steeds maximaal willen bijdragen aan onze maatschappelijke opgave, stellen we ons ondernemend en actief op. We varen scherp aan de wind. Daarbij kijken we wél permanent naar de risico’s en zijn we in staat op tijd bij te sturen wanneer dat nodig mocht zijn. We zijn ons terdege bewust van de risico’s waarmee Staedion als woningcorporatie te maken heeft en we bewaken de bedrijfscontinuïteit adequaat. We laten ons goed adviseren, ook door de accountant, en monitoren de risico’s. We voeren steeds het gesprek welke risico’s we met elkaar acceptabel vinden om onze maatschappelijke opgave te realiseren.

Risicomanagement en risicobeheersing vormen zo onderwerp van gesprek in alle overleggen tussen Bestuur en RvC. We onderkennen, monitoren en beheersen niet alleen financiële risico’s, maar ook risico’s gerelateerd aan de verwezenlijking van de maatschappelijke opgave, bedrijfsvoeringsrisico’s en integriteitsrisico’s.

Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing, voert een zeer actief en actueel risicomanagement en de RvC houdt hierop toezicht. Een actueel risicoregister en het bijbehorende systeem van risicomanagement vormt hiervoor de robuuste basis.

Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie en niet in de laatste plaats om het systeem, de methode van risicomanagement.

### **PRINCIPE 5: Bestuur en RvC van Staedion zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.**

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt actief gevraagd én ongevraagd verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, en ook over de gemaakte strategische keuzes. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht. Verantwoording wordt afgelegd naar de interne organisatie, naar stakeholders en naar externe toezichthouders (Aw en WSW).

Het bestuur en de organisatie onderkennen het belang van een ruimhartige informatiepositie bij de RvC. Voor zijn oordeelsvorming en om alle rollen goed in te kunnen vullen heeft de RvC immers voldoende informatie nodig, die deels aangeleverd wordt door het bestuur in de vergaderingen en overige overleggen, maar die ook deels door de RvC zelf wordt vergaard binnen (directie, concern control, OR, internal auditor) en buiten de organisatie (accountant, HvS, gemeenten, andere stakeholders).

Het delen van een goed beeld van de situatie, het narratief, heeft daarbij de absolute voorkeur boven een hiërarchische, technocratische, ‘afvinklijstjes’-achtige manier van informeren, zonder dat daarbij datgene wat ‘moet’ vanuit de principes van good governance over het hoofd gezien wordt.

Bij het bespreken van investeringsvoorstellen, beleidsstukken en bedrijfsvoering, krijgt de waarde voor en bijdrage aan de maatschappelijke opdracht aantoonbaar de aandacht in stukken en bespreking. RvC en Bestuur voeren dit gesprek over de band van de vraag ‘is dit het maximale dat we hadden kunnen doen?’. In de commissies van de RvC worden deze besprekingen voorbereid. Waar nodig worden aanvullende afspraken gemaakt. Dit accent op de maatschappelijke opgave geldt de RvC als geheel, maar ook de afzonderlijke commissies, waar er natuurlijk daarnaast aandacht is voor de procedurele randvoorwaarden en wettelijke verplichtingen.

De agenda van de RvC wordt grotendeels thematisch ingevuld, governance onderwerpen worden goed voorbereid, zodat helder is wáár besluitvorming op gezocht wordt en waar daarin de dilemma’s zitten, en worden daarmee efficiënt behandeld, waardoor er ruimte ontstaat voor het debat en dialoog over doel en ambitie. Complexe onderwerpen worden waar mogelijk in drie stappen behandeld: beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming en daar wordt de agenda op ingericht.

In een gezamenlijke jaarkalender spreken bestuur en RvC af, op welke momenten zij op strategisch niveau over de opdracht en de overall doelbereiking daarvan spreken en op welke momenten over de financiële prestaties. Ook inhoudelijke thema’s krijgen een plaats in deze jaaragenda. Tenminste 1 maal per jaar staan de opdracht, het overall programma, en de financiële doelstellingen op de agenda.



Postbus 40406  
2504 LK Den Haag

telefoon 088 - 24 23 000  
info@staedion.nl

[staedion.nl](http://staedion.nl)