

Visie op besturen en toezichthouden

Vastgesteld 5 februari 2025

Inleiding

l'escaut richt zich op haar maatschappelijke opgaven en prestaties binnen de gemeente Vlissingen. l'escaut pakt opgaven op en realiseert prestaties in samenwerking met haar huurders en netwerkpartners; rekening houdend met ieders behoeften, belangen en mogelijkheden.

Besturen en toezicht houden zijn belangrijke activiteiten (lees: middelen) om de benodigde maatschappelijke prestaties te realiseren. Professioneel bestuur en adequaat intern toezicht vormen de basis van een goed functionerende corporatie. Bestuur en Raad van Commissarissen (hierna: RvC) hebben beide hierin een belangrijke verantwoordelijkheid en rol.

Van belang is dat er een duidelijke, gezamenlijke visie is op besturen en toezicht houden. Wat zijn de succesbepalende factoren in de context en de opgaven van l'escaut? En wat en hoe is de invulling van de verantwoordelijkheid en rol van bestuur en RvC? Hoe is de verdeling van rollen van bestuur en toezicht?

Met het expliciet maken van de visie op besturen en toezicht houden willen bestuur en RvC het volgende:

- bundelen van belangrijke afspraken over bestuur en toezicht; één overkoepelend document;
- scheppen van helderheid voor bestuur en toezichhouders over wat de onderlinge rolverdeling is en wat van elkaar mag worden verwacht;
- dienen als kompas voor de interactie en de samenwerking tussen bestuur en intern toezicht; praktisch en inspirerend;
- periodiek expliciet bespreken van belangrijke aspecten, waaronder de rollen, van bestuur en toezicht;
- bieden van helderheid aan andere belanghebbenden, waaronder management, medewerkers, ondernemingsraad en huurders(organisatie).

In deze visie op besturen en toezicht houden komen achtereenvolgens aan de orde:

- Centraal in denken en handelen
- Bestuur bestuurt, RvC houdt toezicht
- Visie op besturen
- Visie op toezicht houden
- Toezichtsplan.

Centraal in denken en handelen

Waarden als integriteit, transparantie en zuiverheid zijn vanzelfsprekend belangrijk. Om de maatschappelijke prestaties te kunnen leveren stellen we de volgende competenties centraal in ons denken en handelen:

- *Vanuit de bedoeling*

l'escaut werkt vanuit de bedoeling, gedefinieerd in onze missie, waartoe l'escaut op aarde is; Deze missie wordt van buiten (de maatschappelijke opgave in de leefwereld) naar binnen (onze werkwijzen en verhouding met de systeemwereld) vormgegeven. We doen wat nodig is en bij ons past om de behoeften, wensen en verwachtingen van de verschillende doelgroepen van l'escaut te vervullen. Daarin zoeken we waar nodig grenzen op en stellen deze ter discussie als ze de bedoeling in de weg zitten.

- *Situationeel en op maat*

l'escaut ziet mensen, zoals ze zelf graag gezien willen worden. Als individuen. Als mensen. En mensen (van specifieke doelgroepen) zijn allemaal verschillend. Ook is de context vaak verschillend; van het huishouden, van de buurt, van de wijk, binnen Vlissingen en daarbuiten. Ieder mens heeft soms iets anders nodig. Wat voor de een prima voldoet, kan voor de ander totaal niet voldoen. Daartoe wordt maatwerk ingezet. l'escaut handelt situationeel. En ook weet ze dat standaard dienstverlening voldoet voor een groot deel van doelgroepen.

- *Langetermijn gericht*

l'escaut heeft een langetermijn oriëntatie. Ze beschouwt de toekomst als belangrijk. Ze wil dat het resultaat van haar handelen in de toekomst ook nog waarde voor huurders en andere belanghebbenden heeft. Dit gaat niet alleen over de continuïteit van l'escaut zelf, het heeft ook betrekking op het streven van het aangaan van langdurige relaties met leveranciers, medewerkers en opdrachtgevers.

- *Samenwerkend*

Samenwerking ziet l'escaut als een succesbepalende factor voor het creëren van erg goede maatschappelijke prestaties voor haar huurders en andere belanghebbenden. Daarom zet ze in op invloed en inbreng van deze belanghebbenden in de samenwerking met elkaar. Het zijn samenwerkingen die zich kenmerken door de havencultuur: 'niet lullen, maar poetsen'.

- *Voorbeeldfunctie*

Bestuur en RvC vervullen een voorbeeldfunctie voor zowel l'escaut als voor de hele sector. Een voorbeeldfunctie waarin het genoemde bij 'centraal in denken en doen' en ook in de overige aspecten van de rollen duidelijk tot uiting komt. Bestuur en RvC zijn hier kritisch en scherp op richting zichzelf en elkaar.

Bestuur bestuurt, RvC houdt toezicht

Bestuur en RvC hebben ieder hun rol in het besturen en toezicht houden: Bestuur pakt de opgaven op en levert met de organisatie de benodigde prestaties en de RvC ziet hierop toe. Het bindmiddel hierin is de strategie, die gezamenlijk opgesteld wordt. De uitvoering van de strategie is voor het bestuur, zaken die de strategie doen veranderen of in gevaar brengen, zijn ook zaak van de RvC. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden verder uitgewerkt in (toezichts)kaders en (bestuurs)reglementen.

Voor de uitvoering van de rollen en de samenwerking tussen bestuur, RvC en belanghebbenden, zoals hieronder is beschreven, geldt een aantal werkwijzen die bijdragen aan de succesvolle uitvoering van rollen en samenwerking:

- Zaken worden bij voorkeur aan de voorkant, voorin het proces, met elkaar besproken. Dan kunnen elkaar visies, inzichten, dilemma's en twijfels het beste worden besproken en meegenomen.
- Bestuur en RvC hebben zowel haal- als brengplicht met betrekking tot informatie. De primaire verantwoordelijk voor het delen van informatie ligt bij degene die de informatie heeft. Het ontslaat de anderen er niet van om daar niet naar te vragen.
- Zaken bespreken wordt bij voorkeur via het persoonlijke gesprek gedaan. Het is van belang elkaar te zien, te horen en voelen. Daarmee wordt een beter en completer beeld verkregen van hoe ieder erbij zit en erover denkt.

Visie op besturen

Dienend leiderschap

Dienend leiderschap staat centraal in het besturen van l'escout. Dienend aan onze maatschappelijke opgave, namelijk bijdragen aan het welzijn van de huurders, uitgewerkt in ons ondernemingsplan. Deze dienende houding kan alleen, als de randvoorwaarden op orde zijn: De organisatie moet professioneel zijn, reflecteren op eigen handelen en financieel op orde zijn. Om dat te bereiken en vast te houden, is daadkracht nodig. We geven vertrouwen en verdienen vertrouwen doordat we als organisatie effectief en consistent zijn. Daarbij horen: sturen op resultaten, beheersing en verantwoording afleggen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het bestuur wijst de weg in het duiden van de maatschappelijke context en de keuzes die l'escout daarin maakt. De opgave in gemeente Vlissingen staat centraal, verwoord in ons ondernemingsplan en blijft levend door de organisatie steeds terugkoppeling over de voortgang te geven. De keuzes in maatschappelijke opgave wegen we door steeds vanuit verschillende perspectieven (beschikbaarheid, duurzaamheid, betaalbaarheid, leefbaarheid, maar ook: wat is de opgave, wat is onze rol en wat is de rol van partners, en: wat is de opgave nu en wat is de opgave voor de lange termijn) te bepalen wat bij l'escout past en thuishoort. Zo waken we over de balans in prioriteiten en voorkomen we dat de ene opgave te veel ten koste van de andere gaat. Nieuwe initiatieven en samenwerking beoordelen we langs de lat: 'goed voor het geheel' en 'goed voor l'escout'. We tonen lef in samenwerking, het maatschappelijke doel staat voorop. Regels doen ertoe, maar kunnen niet alleen het startpunt van gesprek zijn, daar lijdt de maatschappelijke opgave te veel onder. We nemen geen taken over die bij andere organisaties horen, dat brengt hen ook niet de krachtigste versie van zichzelf.

Leiderschap door te leren

Dienend leiderschap betekent ook dat we willen groeien en leren. We dagen de organisatie uit om te leren dilemma's te wegen en bespreken die we tegen komen in ons werk. Het bestuur weet wat er speelt, niet om het over te nemen, maar om de goede vragen te stellen in het gesprek over dilemma's en besluiten. Het bestuur doet voor: Door te reflecteren op eigen drijfveren, houden we de koers recht. Deze reflectie wordt ook actief opgezocht, in dialoog met de organisatie en RvC. Vrijmoedig spreken is daarbij het uitgangspunt én een voortdurende uitdaging. Vertrouwen is het weloverwogen uitgangspunt; zo ontstaat veiligheid om te leren en lef om keuzes te maken. Om vertrouwen vast te houden, is aanspreken en aanspreekbaar zijn cruciaal. Het bestuur geeft hierin het goede voorbeeld.

Visie op toezicht houden

Toeziethouder

De RvC houdt toezicht op plannen; op de strategische outcome-doelstellingen, de daarvan afgeleide strategieën en activiteiten en de vertaling hiervan naar beleid. Voor de tactische en operationele doorvertaling, ligt de verantwoordelijkheid bij het bestuur. Van de resultaten van de doelstellingen heeft ze een zo scherp mogelijk beeld; deze zijn bij voorkeur meetbaar gemaakt. De RvC realiseert zich hierbij dat de resultaten op de kpi's niet de volledige werkelijkheid weergeeft. Er is balans tussen aandacht voor de bedoeling (de leefwereld) en voor de systeemwereld. De kpi's op outcome en de kpi's van de strategieën liggen in lijn met elkaar. Toezicht betreft ook de plannen voor de monitoring van de resultaten en de voortgang van de strategieën en activiteiten.

De RvC heeft oog voor de risico's die de realisatie van de doelstellingen kunnen bedreigen. Ze weet waar de grenzen liggen van de risico's en wanneer er aan de noodrem getrokken moet worden. Dit doet de RvC vanuit de juiste belangafweging. Aan wet- en regelgeving, interne reglementen en afspraken met belanghebbenden (compliant zijn) wordt altijd voldaan. Ook heeft de RvC aandacht voor zaken van strategisch belang; voor zaken die een grote impact kunnen hebben.

Op de uitvoering van de genoemde plannen en de voortgang daarvan houdt de RvC eveneens toezicht. Ze toetst of afspraken worden nagekomen. De RvC kijkt hierbij goed naar feitelijke onderbouwing, zowel op de harde als de zachte kant. En op naar de balans hiertussen.

De RvC keurt besluiten van het bestuur goed, indien zulke besluiten aan de goedkeuring van de RvC zijn onderworpen op grond van statuten, reglementen en codes. De RvC neemt besluiten zoveel als

mogelijk in consensus. Eigen opvattingen die afbreuk doen aan het collegiale standpunt, worden naar buiten toe niet gecommuniceerd. Wel kan de RvC transparant zijn in afwegingen die bij de standpuntbepaling en besluitvorming een rol spelen.

Klankbord en raadgever

De RvC reflecteert met het bestuur over de strategie in relatie tot de omgeving, tot de context. De RvC ziet erop toe dat scherp en kritisch wordt teruggeblikt. Het onbesprokene wordt bespreekbaar gemaakt. Naar boven komt welke belangen zijn afgewogen en wat de twijfels en dilemma's waren. De RvC stelt vooral vragen en kijkt en luistert goed. Er wordt duiding gegeven aan de zaken zoals ze zijn gegaan. Dat ervan geleerd wordt om krachtiger te functioneren, te verbeteren en te vernieuwen.

Parrhesia – vrijmoedig, openhartig vrijuit spreken – staat voorop in het reflecteren. Dit houdt niet alleen vrijheid van meningsuiting in, ook de verplichting om de waarheid te spreken voor het algemeen welzijn van l'escout en haar belanghebbenden, zelfs met persoonlijk risico. De RvC ziet toe op 'het goede gesprek'; dat er dialogen met elkaar worden gevoerd en geen discussies. De dialogen mogen schuren.

De RvC wil tijdig betrokken zijn bij omvangrijke beslissingen en afwegingen, zodat ze zich kan vergewissen van de juiste belangenafweging en niet geconfronteerd wordt met complexe besluiten waar alleen nog 'ja' of 'nee' tegen gezegd kan worden, met alle risico's en gevolgen van dien.

De RvC ondersteunt het bestuur bij strategische beslissingen en mogelijke toekomstige strategische beslissingen. De RvC denkt proactief mee vanuit een actieve houding en betrokkenheid. Ze schrijft niet voor. Daartoe agendeert de RvC proactief onderwerpen. Ook proactief biedt ze haar kennis en kunde en netwerk aan het bestuur aan. De RvC adviseert en deelt gevraagd en ongevraagd haar inzichten en visies. Dit alles met inachtneming van de verantwoordelijkheid en de voortrekkersrol van het bestuur.

Werkgever

De RvC werft, selecteert, benoemt en ontslaat het bestuur. Hierbij heeft ze veel aandacht voor de toekomstige context, opgaven, benodigde competenties en waarden van het bestuur. En ook voor de continuïteit van l'escout. Tijdig wordt er nagedacht over opvolging. De RvC bepaalt ook de omvang en de vormgeving van de topstructuur. Om het toezicht goed in te vullen en de continuïteit van leiderschap en daarmee de organisatie te waarborgen, heeft de RvC regelmatig contact met de organisatie, door aanwezig te zijn op sleutelmomenten en het tweede echelon ook uit te nodigen voor vergaderingen of themasessies.

Jaarlijks beoordeelt de RvC het functioneren van het bestuur op basis van de resultaten van de prestatieafspraken. Het is onderdeel van de werkgeversrol die betrekking heeft op het functioneren, het beoordelen en het ondersteunen bij de professionele ontwikkeling en groei van het bestuur. De gewenste ontwikkeling en groei op deskundigheid zijn eveneens gekoppeld aan context, externe en interne opgaven en de ontwikkelingsfase van het bestuur. De RvC inspireert en faciliteert.

De RvC werkt aan de relatie tussen bestuur en haarzelf. Met begrip en respect wordt met elkaar omgegaan. De RvC biedt comfort en veiligheid aan het bestuur. Het bestuur weet dat ze er niet alleen voor staat. Vanuit deze relatie heeft de RvC oprecht veel oog voor hoe het gaat met het bestuur; in hoeverre het bestuur lekker in haar vel zit en hoe het gaat met de voortgang van de prestaties die worden nagestreefd. De RvC werkt constructief aan meningsverschillen en draagt zorg voor dat eventueel 'gedoe' tussen RvC en bestuur niet afstraalt op de organisatie. De RvC kan situationeel bewegen in nabijheid en afstand.

Netwerker en ambassadeur

De RvC signaleert tijdig ontwikkelingen in de lokale en regionale omgeving, de volkshuisvesting, de politiek en dergelijke. Dit doet ze ook ten aanzien van de ontwikkelingen in de behoeften, wensen en verwachtingen van de belanghebbenden van l'escout. Ze neemt daarin haar eigen professionele achtergrond mee en werkt met belanghebbenden. Daartoe behoren ook huurders, managementteam, medewerkers en ondernemingsraad van l'escout. De RvC haalt actief de benodigde informatie op. Ze gaat hierbij niet op de stoel zitten van het bestuur. De RvC stemt hierover zo nodig af met het bestuur. Verkregen informatie koppelt de RvC aan (het toezicht op) strategische besluitvorming. De inzet van het netwerken is ook dat l'escout beter in staat wordt gesteld om samen met belanghebbenden doelen te bereiken.

De RvC draagt in het netwerk het maatschappelijke belang van l'escaut en de andere woningcorporaties uit. Aan de belanghebbenden van l'escaut legt de RvC ook externe verantwoording af. Onderdeel daarvan is ook dat en hoe de RvC aanspreekbaar is voor de belanghebbenden.

Ook ziet de RvC toe op hoe het bestuur omgaat met de belanghebbenden van l'escaut. En hoe er gewerkt wordt aan een betere inbedding in het gewenste netwerk. Daarover haalt de RvC ook informatie op bij de belanghebbenden. Over deze informatie gaat ze in gesprek met het bestuur.

Toezichtsplan

De RvC stelt in afstemming met het bestuur jaarlijks voor het komende jaar een toezichtsplan, een agenda op. Daarin agendeert de RvC de onderwerpen die van belang zijn om goed invulling te geven aan haar rollen en aan de samenwerking met het bestuur. Deze zaken betreffen niet alleen inhoud, ook proces, relatie en gevoelens worden besproken. De themasessies zijn een onderdeel hiervan.

Jaarlijks terugkomende zaken die onderdeel uitmaken van de planning- en controlcyclus komen uiteraard aan de orde. Ook worden zaken die gegeven de actualiteit (extra) aandacht verdienen, door de RvC opgenomen in het toezichtsplan. Het is een rollende agenda, een 'levend' document dat wordt aangepast en aangevuld. De RvC weegt continu af welke onderwerpen prioriteit hebben om te worden besproken.