

Verschil maken met resultaten en persoonlijke ontwikkeling

Besturingsvisie Vidomes



Jacco Maan en
Daphne Braal
bestuursleden

Kader & uitgangspunten

Vidomes is een ondernemende woningcorporatie die zich primair richt op mensen met onvoldoende slaagkansen op de woningmarkt. Samen met bewoners en belanghebbenden neemt Vidomes verantwoordelijkheid voor een goede woon- en leefomgeving.

Kader Besturingsvisie

- **Missie & Visie**
- **Wet & Regelgeving**
- **Statuten**
- **Bestuursreglement**
- **Reglement RVC**
- **Toezichtvisie RVC**



De Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Commissarissen (RvC) van Vidomes functioneren binnen een aantal kaders en uitgangspunten, waaronder de Woningwet, de Governancecode Woningcorporaties, de statuten van Vidomes en reglementen van de RvC en de RvB.

RvB en RvC richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van de corporatie en de continue inzet voor de volkshuisvesting, naar het te behartigen maatschappelijk belang en de belangen van onze betrokken stakeholders.

De RvB en RvC onderschrijven de principes uit de Governancecode Woningcorporaties 2020:

- 1 Bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht, met als onderliggend principe 1.1: bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht.
- 2 Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
- 3 Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak.
- 4 Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.
- 5 Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten.

Leden van de RvC en de RvB leven de code naar letter en geest na en spreken elkaar hierop aan, met respect voor elkaars rol, taken en verantwoordelijkheid.

Deze besturingsvisie geeft net als de toezichtvisie van de RvC invulling aan principe 1.1. Tevens wordt in deze besturingsvisie op hoofdlijnen weergegeven op welke wijze het bestuur invulling geeft aan de andere principes uit de Governancecode.

Daarnaast is een aantal uitgangspunten geformuleerd voor deze besturingsvisie:

- Het doel en de bedoeling is leidend, de inrichting van besturing en organisatie is dienend.
- Deze besturingsvisie beschrijft de huidige wijze van besturing binnen Vidomes.
- Met deze besturingsvisie geven we invulling aan de missie, de strategische visie 'Verschil Maken!' en de Doelenkaart (het ondernemingsplan) van Vidomes.
- In de besturingsvisie wordt de samenhang tussen het realiseren van maatschappelijke opgaven en de wijze waarop we dat willen doen helder.
- Het kader bij deze visie wordt gevormd door zowel interne als externe documenten (*zie figuur 1*).
- In de bestuurlijke reactie op het visitatierapport in 2018 hebben wij aangegeven dat we het volgende punt verwerken in de besturingsvisie: regelmatig onze werkwijze evalueren, verbeteracties uitvoeren en sneller bijsturen, zodat noodzakelijke verandering ook daadwerkelijk en met de gewenste snelheid plaatsvindt.

Overzicht besturingsvisie

In deze besturingsvisie verwoorden wij als bestuur hoe wij besturen en sturen bij Vidomes. Ons doel en de bedoeling bij alles wat wij doen is **Verschil Maken**. De besturingsvisie is opgebouwd uit 4 onderdelen:

Onze maatschappelijke opgave - van buiten naar binnen en van binnen naar buiten - en de maatschappelijke resultaten die we willen bereiken - ons ondernemingsplan - komen terug in de WAT-onderdelen.

De wijze waarop wij dit willen realiseren is weergegeven in de HOE-onderdelen. Hierin staat de balans tussen mens- en resultaatgericht opereren centraal, inclusief leidende principes voor gedrag en samenwerking. Daarnaast is slagkracht en het efficiënt

omgaan met middelen essentieel. Door volop in te zetten op de continue (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerkers van Vidomes komen wij tot optimaal presteren.

**VIDOMES WIL WAARDEREND,
WENDBAAR EN WEERBAAR ZIJN:**

als organisatie snel en adequaat inspelen op de maatschappelijke opgaven in ons werk.

Hiermee zijn we steeds goed voorbereid op de toekomst, blijven we een aantrekkelijke werkgever en behalen we optimaal maatschappelijk rendement.

Wat

Behalen maatschappelijke resultaten

- Zeggen wat we doen, doen wat we zeggen
- Doelenkaart realiseren voor onze huurders
- 6 thema's; verschil maken!

Nog meer van buiten naar binnen

- Inzichten en oplossingen van buiten halen
- Vitale coalities om samen resultaten te halen
- Managen van het heden vanuit de toekomst

Hoe

Mensgericht en resultaatgericht

- Ontwikkeling medewerkers centraal
- Collegiaal bestuur, actief in dialoog met rvc
- Integere open cultuur, transparant handelen

Slagkracht en efficiency

- Tijd winnen door slimmer werken
- Kostenbewust opereren
- In control, risico's en kansen afwegen

Behalen maatschappelijke resultaten

De Missie is voor Vidomes leidend bij de resultaten die we willen bereiken: het verschil maken in maatschappelijke vraagstukken rondom wonen voor onze huurders.

ONZE MISSIE:

Vidomes geeft mensen die op ons zijn aange-wezen een thuis, nu en in de toekomst.

Vershil maken op onze 6 thema's

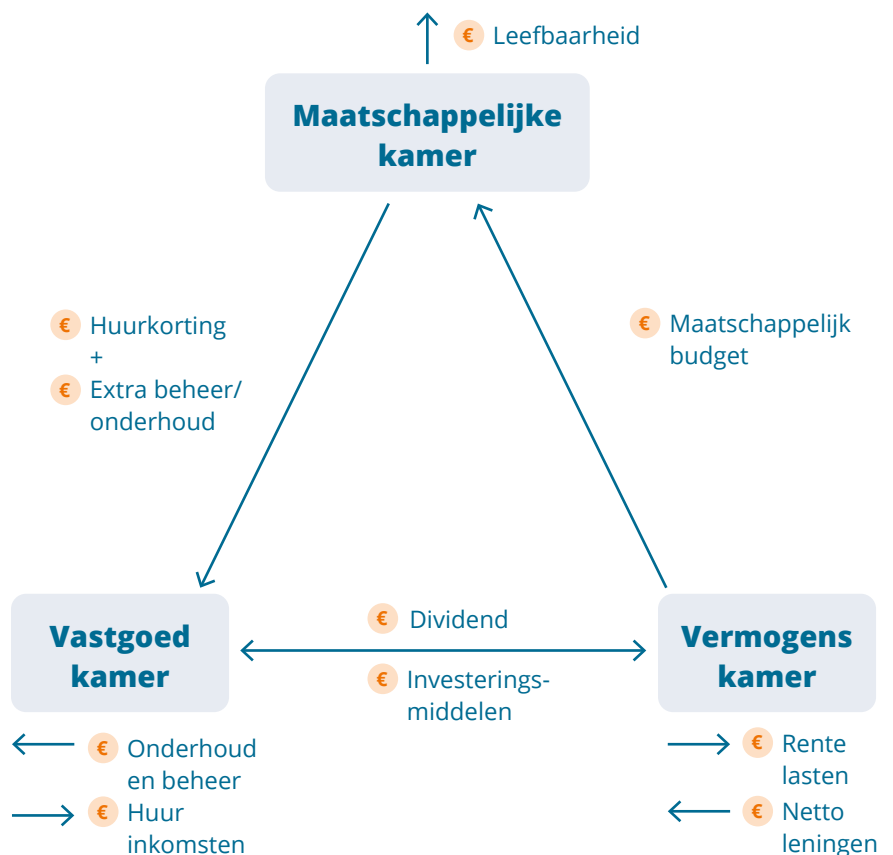
Wat we willen bereiken hebben we vastgelegd in onze strategische visie: 'Vershil maken!' en onze doelenkaart 2019-2022. Die visie en doelenkaart geven weer wat wij willen bereiken op zes thema's:

- 1 Voldoende geschikte woningen
- 2 Duurzaam in balans
- 3 Tevreden klanten
- 4 Bij elkaar brengen
- 5 In 't oog in 't hart
- 6 Goed georganiseerd

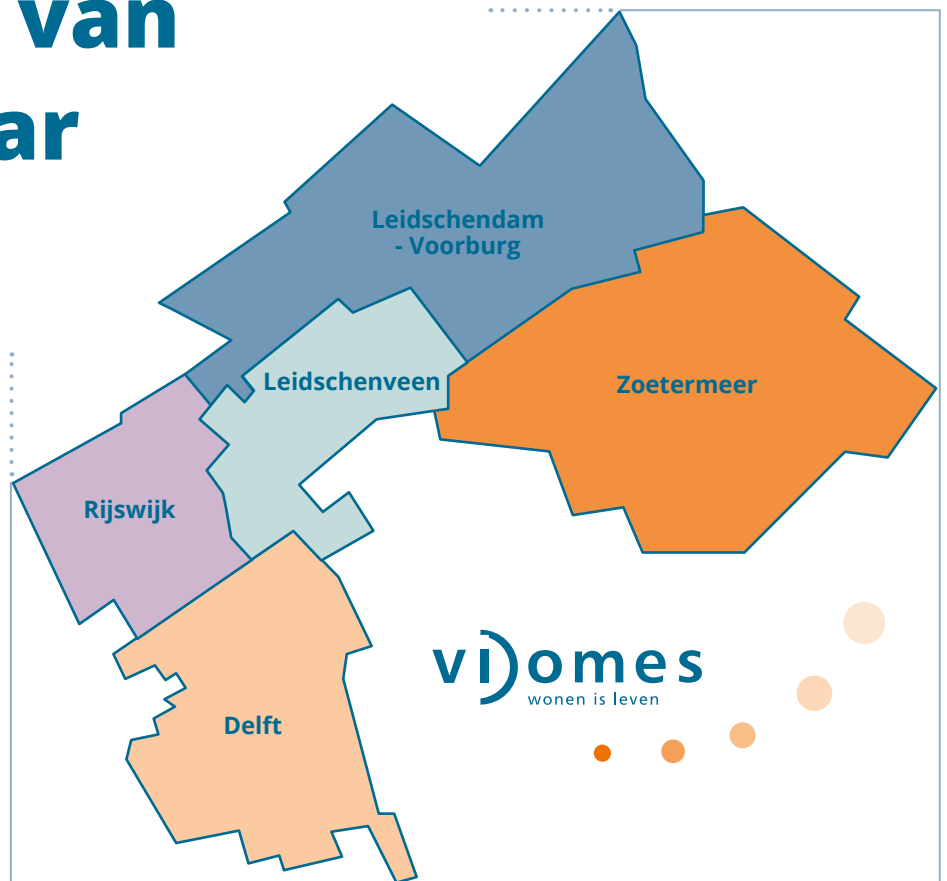
Wij zijn hierbij ambitieus en realistisch op het gebied van Betaalbaarheid, Beschikbaarheid, Vastgoedkwaliteit, Leefbaarheid en Duurzaamheid. Wij realiseren de uitvoering langs de zes thema's. Van onze huurders horen we wat daadwerkelijk nodig is, we leveren maatwerk wanneer nodig. Wij zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

Prestatie-dialogen over de resultaten

De visie en de doelenkaart zijn niet statisch, we actualiseren die zodra ontwikkelingen daartoe aanleiding geven. De ontwikkelopgave benoemen wij vanuit de inhoudelijke thema's en wij sturen scherp bij waar nodig. Via de prestatie-dialogen die we 3 keer per jaar voeren tussen bestuur en de inhoudelijk verantwoordelijke thema-trekkers bewaken we de voortgang van de resultaten en denken we mee over kansen, oplossingen en versnellingen. Voor onze vastgoedinvesteringen is onze portefeuillestrategie leidend. De resultaten die wij willen realiseren zijn passend bij de opgaven in onze regio Haaglanden. Bij besluitvorming gebruiken we een aantal principes van het driekamer model voor de balans tussen vastgoed, vermogen en maatschappelijk rendement (zie figuur).



Nog meer van buiten naar binnen



Inzichten en oplossingen van buiten halen

Wij bevragen onze huurders en huurdersorganisaties actief op behoeften, verbeterpunten en aandachtspunten. Ook hebben wij met onze collega's 'buiten' de oren en ogen goed open, zodat wij actief signaleren.

Wij nemen deel aan externe netwerken om kennis te delen, samen oplossingen te benutten en om onze positie te versterken. Ook om te voorkomen dat we het 'wiel zelf/opnieuw gaan uitvinden'. Binnen onze werkgemeenten halen wij ook actief op welke maatschappelijke opgaven stakeholders signaleren op ons werkterrein.

Wij kijken hierbij nadrukkelijk naar wat we (gezamenlijk) op termijn willen bereiken. Zodat we het heden kunnen managen vanuit de toekomst. Waarmee we scherp onze doelen/resultaten op termijn voor ogen houden, om een zo groot mogelijke bijdrage (toegevoegde waarde) te kunnen leveren.

In sommige gevallen is het nodig om vanuit onze eigen doelen en/of vanuit onze rol in het eco-systeem van binnen naar buiten te opereren. We willen door ons bedachte oplossingen verankeren, of ontwikkelde arrangementen verbreden in onze werkgemeenten. Bijvoorbeeld bij de introductie van de flatcoach of bij het verbreden van de functie van seniorenmakelaars. In de uitvoering doen wij dit natuurlijk samen met partners. Een goede balans tussen 'brengen' en 'halen' (leren van anderen) vinden wij van belang voor Vidomes.

Vitale coalities om samen resultaten te halen

Steeds vaker zien we dat thema's complexer worden ('wicked problems') en vragen om een andere aanvliegroute. Het gaat hier voor Vidomes met name om de volgende thema's: energietransitie, langer thuis en weer thuis, beschikbaarheid/binnenstedelijk bouwen, leefbaarheid & veiligheid in onze wijken en aanpak van ondermijning in het wonen. Het is niet meer mogelijk om de resultaten in je eentje te bereiken. Om onze doelen te kunnen realiseren gaan wij vitale coalities aan met partners in ons werkgebied: gemeenten, andere corporaties, maar ook met maatschappelijke partners als zorg- en kennisinstellingen en de politie.¹

Meer samenwerken in deze coalities vergt handelen uit overzicht en onderhandelingskwaliteiten van onze medewerkers, maar ook politiek bestuurlijk gevoel (inzicht in belangen), rolvastheid (waar zijn we van) en zelf organiserend vermogen. Resultaatgerichtheid in combinatie met netwerkvaardigheden en ruimte bieden in combinatie met grenzen stellen. Met als sleutel tot succes: wij zullen onze samenwerkingspartners en hun mensen goed moeten leren kennen, zodat wij begrijpen welke resultaten zij in welke context moeten halen. Niemand is echt eigenaar van het probleem bij de genoemde thema's, maar samen met andere partijen moeten we wel tot invulling/oplossing van het probleem

komen. In die verschillende contexten zullen we ook vaststellen wie waarvan is en waar de regie voert.

¹ Onze werkgemeenten Zoetermeer, Delft, Rijswijk, Leidschendam-Voorburg en Den Haag, collega corporaties in Haaglanden (ook via SVH) zoals Woonbron, Vestia, De Goede Woning, Rijswijk Wonen en Wooninvest, de Provincie, zorgorganisaties zoals Florence, Fundis, Middin, kennisinstellingen als TU Delft, Haagse Hogeschool, de politie, bedrijven die een rol spelen in de energietransitie.



Een selectie van de partners waarmee wij samenwerken.



Energietransitie

Anders kijken naar besluitvorming

Dit betekent onder andere dat besluitvorming over deze onderwerpen niet meer alleen binnen, maar deels ook buiten Vidomes plaatsvindt in vitale coalities. Dit vergt een andere manier van samenwerken, (aan)sturen en mandateren. Daarbij moeten we ook leren werken met suboptimale uitkomsten die in een vitale coalitie ontstaan en zoeken naar de gemeenschappelijk best passende aanpak/oplossing.

Bij de besluiten die we nemen, maken we keuzes tussen maatschappij, vastgoed en geld. Het gaat daarbij om een uitwisseling tussen zuur en zoet, waarbij we alternatieve scenario's bespreekbaar maken met stakeholders.

De invloed van belanghebbenden op onze besluitvorming gaat via individuele projecten, maar ook door de prestatieafspraken, de portefeuillestrategie en de samenwerking in vitale coalities.

Met onze stakeholders zijn wij doorlopend in gesprek, gekoppeld aan verschillend inhoudelijke thema's. Daarnaast organiseren we jaarlijks een stakeholdersbijeenkomst.

Mensgericht en resultaatgericht

Sturing, ontwikkeling en bestuur

De ontwikkeling van de collega's staat centraal in onze besturingsvisie. In de overtuiging dat wij door hen te versterken onze doelen en resultaten voor onze huurders optimaal kunnen realiseren.

Door hen verantwoordelijkheid en ondersteuning te geven, streven we naar een goede balans tussen toegevoegde waarde leveren voor Vidomes en haar klanten en het werkgelek van de medewerker. Dit doen wij door continu het 'goede gesprek' met elkaar te voeren; met scherpste in onderling vertrouwen. Er is aandacht

voor de inzet van mensen op basis van talenten. De juiste inzet van mensen op basis van hun talenten is ook bepalend voor slagkracht; welke competenties zijn waar, wanneer en hoe nodig?

Wij werken in een hybride structuur (matrix-organisatie). Daarin onderscheiden we een strategische, tactische en operationele laag. De sturing door de managers (leidinggevend met p-verantwoordelijkheid) gebeurt op strategisch, tactisch en operationeel niveau via het BestuurManagementTeam (BMT). De sturing op onze resultaten gebeurt door het BMT+ (BMT en de horizontale stuurders²). Drie keer per jaar vinden er formele prestatiedialogen - o.b.v. de T-rapportages - over de realisatie van onze geplande resultaten plaats waar (bij)sturing plaatsvindt.

² Portefeuillemanager, Assetmanagers, Regisseurs Sociaal Wonen, Coördinator Communicatie, Coördinator Projectenbureau, Programmamanager Duurzaamheid, Accounthouders werkgemeenten

Vidomes heeft een collegiaal bestuur. Tussen de bestuurders geldt een portefeuilleverdeling, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het besturen van de organisatie. Daarbij kennen wij elkaars drijfveren en betrekken we die bij de manier van werken. Het bestuur is aanspreekbaar en zichtbaar voor een ieder binnen en buiten Vidomes. Jaarlijks evalueren we onze samenwerking met de RvC.

Wijze van resultaatgericht (samen)werken

Onze besluitvorming is transparant volgens de principes van good governance. We hebben daarnaast 11 succesfactoren benoemd voor de wijze waarop we met elkaar willen samenwerken binnen Vidomes (zie bijlage 1). Het BMT+ draagt de klantwaarden van Vidomes - persoonlijk - dichtbij - betrouwbaar - samen, in haar handelen uit en dient daarbij als voorbeeld voor anderen, zowel intern als extern.

Het bestuur streeft naar een cultuur binnen Vidomes waarin 'we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen'. Wij werken met z'n allen om de door ons gestelde resultaten te bereiken. Daarin vormen zelfregie en het (verder) ontwikkelen van persoonlijk leiderschap het uitgangspunt. Daar hoort ook bij het kwetsbaar

opstellen; inzicht geven 'in de persoon achter' de functie. Ons leiderschapsprofiel van de toekomst past bij een organisatie die waardierend, weerbaar en wendbaar is en voorbereid is op de veranderingen die elkaar in snel tempo opvolgen. Hierbij zetten wij in op 'Learning agility', leren omgaan met onzekerheid/onzekerheid, continu verbeteren en vernieuwen, verschil durven maken.

De eerder bepaalde kernwaarden van Vidomes passen nog steeds goed bij bovenstaande en laten we daarom onveranderd:

- 1 **We zijn betrokken: we bekommeren ons om de ander.**
- 2 **We zijn daadkrachtig: we hakken knopen door en pakken aan.**
- 3 **We zijn ondernemend: we zien kansen en benutten deze.**
- 4 **En we doen dit alles in samenspel met de ander: we richten ons op samenwerking en dialoog.**



Ook onze werkomgeving, zoals ons kantoorpand op de Yp, kent een open structuur die gericht is op elkaar makkelijk vinden en betrekken. Om goed samen te werken is het van belang dat mensen elkaar zien en ontmoeten; plaats- en tijd onafhankelijk werken past hierbij, structureel thuiswerken niet.

WE COMMUNICEREN TRANSPARANT:

**onze boodschap
binnen is dezelfde als
de boodschap buiten.**

We vieren daarbij onze successen, zowel intern als extern ('be good & tell about it'). Ook vertellen we waar we van hebben geleerd en waar we verbeterpunten voor Vidomes zien.

Met belangrijke 'spelers' dichtbij, zoals de Huurdersraad en Ondernemingsraad, zijn we actief in gesprek en dat doen we vanuit een open en transparante houding. Dezelfde werkwijze hanteren wij bij onze externe toezichhouders (AW en WSW) en de accountant.

Compliance & integriteit

Integer handelen staat voor het bestuur voorop. Binnen Vidomes maken wij integriteitsdilemma's bespreekbaar en het bestuur neemt daar actief aan deel. Krijgen we te maken met een integriteitsissue, dan is er in de besluitvorming balans tussen de proportionaliteit en de effectiviteit/uitstraling van maatregelen naar de organisatie.

Bij het behalen van onze resultaten hebben we inzicht in relevante wet- en regelgeving en voldoen we daaraan. Het bestuur draagt ook hierbij zorg voor adequaat risicomanagement.

Slagkracht en efficiency

Slagkracht door de juiste capaciteit en samenwerkingsverbanden

Om resultaten te behalen moet op een efficiënte manier de slagkracht op orde zijn. Het gaat hier om de benodigde interne en externe capaciteit (inhuur/uitbesteding) bij Vidomes, en de verhouding tussen beiden. Ook wordt de slagkracht bepaald door efficiëntie te bereiken middels samenwerkingsverbanden; waar zijn we effectiever en slimmer in het behalen van resultaten in samenwerking dan solistisch. Regelmatig wordt afgewogen welke capaciteit waar nodig is en efficiënt wordt ingezet.

Tijd winnen door slimmer te werken

Vidomes werkt met processen om onze resultaten te bereiken. Continu verbeteren/leren staat hierbij centraal. Wij willen een lerende organisatie zijn. Dit doen wij bijvoorbeeld door verbeterteams in te zetten op de klantprocessen in ons klantgericht werken, het uitvoeren van (proces)audits, expliciet aandacht te hebben voor leerpunten tijdens de decharge van vastgoedprojecten.

Daarnaast zorgen wij in het dagelijks werken continu voor aandacht om tijd te winnen door:

- 1 **Minder en korter vergaderen (en kritisch kijken met wie).**
- 2 **Slimmere werkvormen (een werksessie met een resultaat i.p.v. een vergadering).**
- 3 **Binnenhalen van voor ons nieuwe methoden (zoals lean & agile) en optimalisaties in een gebiedsgerichte aanpak.**

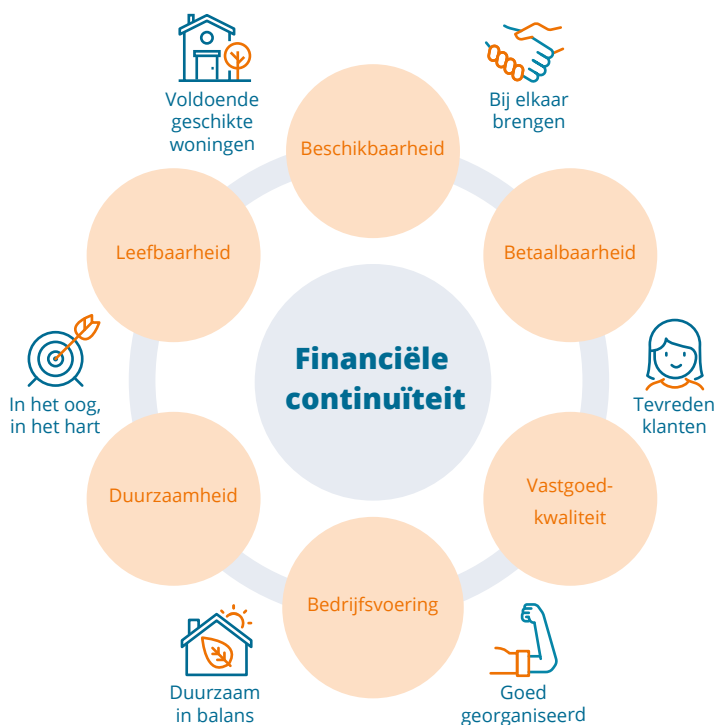
Tijd winnen zorgt er ook voor dat we meer snelheid kunnen maken om de resultaten te bereiken. Hierbij zullen wij altijd het credo hanteren: snel waar het kan, robuust waar het moet. Waar mogelijk standaardiseren wij, zowel om tijd te winnen binnen onze processen als om beter aan te sluiten op werkwijzen in de sector en in de samenleving. Voor bepaalde delen van digitalisering is dit ook een must.

Kostenbewustzijn & Risico/kansen-management

Onze ambities/opgaven stemmen we af op een voor ons financieel haalbaar niveau: met een goede financiële strategie willen we onze maatschappelijke doelen halen. De financiële strategie, met als basis onze missie en strategische visie, is zowel kaderstellend als richtinggevend voor de te maken keuzes en afwegingen. De strategie stellen we bij indien nodig. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen met het speelveld en de kaders voor het sturen waar de financiële strategie onderdeel van is.

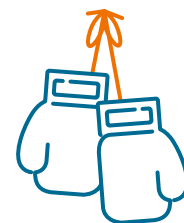
Het bestuur zorgt voor een goed functionerend risico- en kansenmanagement (inclusief intern risicobeheersings- en controlesysteem), aansluitend bij de Plan Do Check Act-cyclus. De jaarlijkse kaderbrief, de T-rapportages en prestatiedialogen passen daarbij. In regelmatig terugkerende 'conferenties' bespreken we en scherpen we scenario's aan waarmee we werken, op de korte termijn (komende jaar) maar ook op de wat langere termijn. Kansen zien we en pakken we waar het kan.

We stimuleren kostenbewustzijn in het dagelijks werk en maken concrete afspraken over scherper inkopen via een inkoopkalender, waarbij we met name kijken naar de grootste uitgavenposten. Daarnaast willen we expliciet ook de bedrijfslasten (netto) terugdringen.



BIJLAGE 1:

Succesfactoren voor resultaatgericht samenwerken



Wat doen we wel

- ✓ Scherp te o.b.v. vertrouwen & hulpvaardigheid
- ✓ Confronteer indien nodig op inhoud of gedrag
- ✓ Constructief interveniëren op meerdere niveaus
- ✓ Stellen van een vraag
- ✓ Spreken vanuit 'IK'
- ✓ Werken met de inzichten van de persoon
- ✓ Balans tussen goed gesprek en resultaten halen
- ✓ Helder maken wat we van elkaar verwachten
- ✓ Benutten escalatie
- ✓ Verantwoordelijkheid voelen & pakken
- ✓ Evalueren van de ontmoeting/ het gesprek

Wat doen we niet

- ✗ Ontwijken van het gesprek over belangrijke zaken
- ✗ Ontwijken confrontaties omwille van de harmonie
- ✗ Slechts op inhoud interveniëren en niet op gedrag
- ✗ Overtuigen van de ander
- ✗ Spreken vanuit 'WE'
- ✗ Werken vanuit alleen de eigen inzichten
- ✗ Disbalans tussen goed gesprek en resultaten halen
- ✗ Vaag zijn over wat we van de ander verwachten
- ✗ Niet, te laat of zonder vooraankondiging escaleren
- ✗ Geen eigenaarschap claimen of regelen
- ✗ Afsluiten ontmoeting zonder ervan te hebben geleerd

BIJLAGE 2:

Speelveld en de kaders voor het sturen



Wettelijke kader (speelveld)	Statuten & wettelijk kader (incl. Reglement Financieel Beleid & Beheer)				
	ALGEMEEN	VASTGOED		FINANCIËEL	
Beleidskaders (inhoud langjarig)	Strategische visie & doelenkaart	Portefeuillebeleid (incl. duurzaamheid)	Financieel beleid	Fiscaal beleid (incl. strategie)	Treasurystatuut / -beleid
Procedures (incl. mandaat)	Cyclus beraden/CJP	Investeringsstatuut		Tax control framework	
Richtlijnen (richtinggevend jaarlijks)	Visie op duurzaamheid, klant etc	Projectopdrachten	Kaderbrief		Treasury/ financierings strategie
Uitvoering (hoe, jaarlijks)	Concern & afdeling jaarplannen	(Meerjaren) investeringsbegroting	(Meerjaren) begroting	Fiscaal jaarplan	Treasury jaarplan
Monitoring (voortgang resultaten)	Maand- en tertaalrapportages	Vastgoedrapportages (maandelijks)	Maand- en tertaalrapportages	Maand- en tertaalrapportages + specifieke rapportages	Treasury rapportages (tertaal)

