

# 'thuis

Bestuurs- en toezichtvisie

**samen'thuis**



*Afbeelding: bewoner van een gedeelde woning. Dit is een van de woonvormen die door 'thuis worden aangeboden. De jonge vrouw verklaart dat het op dit moment voor alleenstaande starters erg moeilijk is om een woning te vinden. Gelukkig is het gelukt bij 'thuis.*

Vastgesteld door de RvC d.d. 9 december 2025



## Inhoud

1	Inleiding en Context.....	4
1.1	De Missie & Visie van 'thuis .....	4
1.2	Relevantie van goed bestuur en toezicht .....	4
2	Kernwaarden en verantwoordelijkheden .....	5
2.1	Kernwaarden en uitgangspunten .....	5
2.2	Verantwoordelijkheid richting huurders, belanghouders en medewerkers. ....	5
3	Besturingsfilosofie en Leiderschap.....	6
3.1	Lerende organisatie.....	6
3.2	De lerende organisatie in de dagelijkse praktijk .....	7
4	Goed Bestuur .....	7
4.1	Rolinvulling bestuurder .....	7
4.2	Leiderschapsstijl bestuurder.....	7
4.3	Integraal verantwoordelijk Managementteam .....	8
4.4	Verantwoording en informatievoorziening.....	8
5	Goed Toezicht .....	8
5.1	Rolinvulling RvC .....	8
5.2	Stijl van toezicht RvC.....	9
5.3	Uitgangspunten voor het werk van de RvC.....	9
5.4	Samenstelling en profiel RvC .....	10
6	Samenspel Bestuur en Toezicht (good governance) .....	11
6.1	Good governance-principes .....	11
6.2	Agenda, vergadercyclus en verslaglegging .....	12

### Het waarom van deze visie

Woningcorporatie 'thuis vervult als private stichting een belangrijke publieke functie. Ze geeft in belangrijke mate mede vorm en invulling aan de volkshuisvesting in haar werkgebied.

Met de huurinkomsten en de waarde van de woningen beheert 'thuis een aanzienlijk maatschappelijk vermogen. Het zorgvuldig en legitiem beheer en besteding van dit vermogen is de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur en de RvC.

Zij moeten daarvoor rekening houden met de belangen van de samenleving, de huurders en woningzoekenden, de eigen organisatie en belangrijke belanghouders als gemeenten en diverse maatschappelijke partners. Deze belangen zijn niet altijd gelijk en kunnen zelfs op momenten tegenstrijdig zijn. Daarom vindt 'thuis het belangrijk dat het bestuur en de RvC hierover een gezamenlijke, transparante, richting gevende visie hebben op welke manier zij dat zorgvuldige beheer samen willen vormgeven en welke kaders zij daarbij toepassen.

De wereld waarin 'thuis opereert, verandert continu en daarmee is het ook nodig om de bestuurs- en toezichtvisie mee ontwikkelt door nieuwe inzichten en verschuivende prioriteiten.

De visie wordt daarom jaarlijks bijgewerkt en gepubliceerd op de website van 'thuis.





## 1 Inleiding en Context

### 1.1 De Missie & Visie van 'thuis

#### **Bestaansrecht**

Het bestaansrecht van **'thuis** is vastgelegd in onze Missie & Visie.

#### **Missie**

Als verhuurder van sociale woningen is de missie van **'thuis** een actieve bijdrage leveren aan een duurzame, toekomstbestendige samenleving waarin iedereen mee kan doen.

Omdat we dit niet alleen kunnen, werken we graag samen met huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers.

#### **Daarom is ons motto “samen 'thuis”**

#### **Visie**

Wonen is voor Woonstichting **'thuis** meer dan een dak boven je hoofd. Het is een plek om echt thuis te komen. Dit begint met een kwalitatief goede en betaalbare woning, in een omgeving die bij je past. Want goed wonen is niet voor iedereen hetzelfde.

Het aanbod van woningen is gevarieerd. Er zijn mogelijkheden voor elke fase in je leven. Voor starters, senioren, gezinnen en singles. Huren of kopen, met of juist zonder tuin. Mensen hebben hierbij hun eigen verantwoordelijkheid. Maar, lukt het even niet op eigen kracht, dan ondersteunen wij waar nodig. Daarbij werken wij intensief samen met onze maatschappelijke partners. Wij zijn ervan overtuigd dat als de basis goed is, mensen meer kansen hebben zich verder te ontplooiën.

Goed wonen, gaat verder dan de woning zelf. Je voelt je pas prettig in je eigen huis als de woonomgeving dit ook is. De straat, de buurt en de wijk moeten veilig en vertrouwd zijn. Dat betekent niet alleen schoon en opgeruimd. Maar ook dat bewoners elkaar kennen en elkaar respecteren. Want prettig wonen, kan alleen als je rekening met elkaar houdt. **'thuis** wil hieraan bijdragen en een stimulerende rol vervullen.

Goed wonen, moet ook op de lange termijn mogelijk blijven. Dit is voor **'thuis** een belangrijke overweging om bij te dragen aan een meer duurzame samenleving. Een samenleving waarin onze ecologische voetafdruk is teruggebracht naar nul. We hebben gekozen om te werken met de aanpak van “The Natural Step”. Een praktische benadering van duurzame verandering waarmee we bij iedere stap van de verduurzaming checken of dat een positieve invloed heeft op het leven van bewoners en de planeet.

Goed wonen voor iedereen in een duurzame samenleving vraagt iets van de manier van werken als organisatie. Maar vraagt ook iets van ons als organisatie in de regio. **'thuis** wil zich continu verbeteren en haar toegevoegde waarde blijven ontwikkelen. Daarom wil **'thuis** een lerende organisatie zijn. Een organisatie met als uitgangspunt de kracht van samen. Samen met onze huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers zorgen voor een thuis voor iedereen.

## samen 'thuis

### 1.2 Relevantie van goed bestuur en toezicht

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke randvoorwaarden voor duurzaam en verantwoord functioneren van een organisatie als **'thuis**. Ze vormen de basis voor het externe vertrouwen in de organisatie, de mate van legitimiteit (draagvlak) en daarmee van de maatschappelijke meerwaarde. Hiervoor is het van belang dat er heldere eisen en kaders worden gesteld voor het leiderschap van de bestuurder en voor het interne toezicht van de RvC. Het benadrukt ook het belang van een voortdurende reflectie op de gestelde kaders en de uitvoering van de eigen rol van de bestuurder en RvC.



## 2 Kernwaarden en verantwoordelijkheden

### 2.1 Kernwaarden en uitgangspunten

#### *Kernwaarden*

- **Respectvol:** de ander met aandacht, waardering en begrip behandelen ongeacht de verschillen; ga met een ander om zoals je zou willen dat anderen met jou omgaan.
- **Ondernemend:** kansen zien en benutten met lef, creativiteit en verantwoordelijkheid; neem proactief actie die de missie & visie van 'thuis ten goede komt.
- **Transparant:** open en eerlijk handelen, duidelijk zijn in intenties en besluiten.
- **Betrokken:** oprecht aandacht tonen en actief bijdragen aan gezamenlijke doelen; creëer verbondenheid met de ander.

Deze kernwaarden vormen het algemeen kader voor het handelen van de hele organisatie en hebben als doel de maatschappelijke en publieke doelstellingen van 'thuis te benadrukken.

#### *Uitgangspunten*

Belangrijke uitgangspunten in de beleidsvorming en uitvoering van 'thuis zijn:

- **Inclusiviteit:** iedereen gelijke kansen en toegang bieden, ongeacht achtergrond of situatie zodat de persoon volwaardig kan deelnemen aan de samenleving.
- **Betaalbaarheid:** wonen mogelijk maken tegen een prijs die past en aanvaardbaar is bij het inkomen.
- **Beschikbaarheid:** zorgen voor voldoende woningen voor onze doelgroepen.
- **Leefbaarheid:** een veilige, schone en prettige woonomgeving bevorderen.
- **Kwaliteit woningvoorraad:** woningen adequaat onderhouden en verbeteren om comfort en veiligheid te bieden aan de bewoner.
- **Duurzaamheid:** verantwoord omgaan met energie, materialen en milieu voor nu en de toekomst; vermindering CO2-uitstoot, bevorderen biodiversiteit, bevorderen circulariteit van materialen, aanpassingen doorvoeren die nodig zijn als gevolg van de klimaatverandering.

Deze uitgangspunten geven verdere invulling aan de publieke taak van 'thuis in de volkshuisvesting. Door ze centraal te stellen, laat 'thuis zien niet alleen woningen te bouwen en beheren, maar ook te werken aan een inclusieve, duurzame en daarmee toekomst vaste samenleving.

### 2.2 Verantwoordelijkheid richting huurders, belanghouders en medewerkers.

#### *Tevreden klanten*

Bij 'thuis staan tevreden klanten centraal. Wij voelen ons verantwoordelijk om zoveel mogelijk klantwaarde toe te voegen voor zowel onze huurders als woningzoekenden. Daarom verbeteren we continu onze werkprocessen en stemmen we de kwaliteit van onze woningen af op de veranderende eisen van de tijd. We houden rekening met de diversiteit onder onze klanten. Zo hebben we o.a. oog voor generatieverschillen: jongere en oudere huurders kunnen uiteenlopende wensen en verwachtingen hebben, bijvoorbeeld op het gebied van digitale communicatie, duurzaamheid of gemeenschapsvorming.

Het is de verantwoordelijkheid van 'thuis om deze verschillen te herkennen en hierop te anticiperen in beleid en dienstverlening. Dit vraagt ook om een diversiteit aan woonvormen en voldoende ruimte voor maatwerk. Hiervoor moet de organisatie het vermogen en de sensitiviteit hebben om maatschappelijke trends te vertalen naar strategische keuzes die bijdragen aan klanttevredenheid.

#### *Tevreden belanghouders*

Om haar missie & visie adequaat invulling te kunnen geven is het noodzakelijk dat 'thuis de verantwoordelijkheid actief invult om transparant en proactief samen te werken met haar belanghouders.

'thuis zet daarom in op duurzame samenwerkingsrelaties. Dit doen we door belanghouders te betrekken en invloed te geven op de strategische keuzes en de beleidsvorming.

De samenwerking met de belanghouders draagt bij aan het realiseren van onze maatschappelijke opgave.



- Met de externe toezichthouders streven wij naar besluitvorming en werkwijze die passen binnen de bestaande wet- en regelgeving en volkshuisvestelijk beleid.
- Met de gemeenten geven we mede invulling aan hun lokale woonvisie en woonbeleid, enerzijds door ons handelen gericht op een goede leefbaarheid af te stemmen en anderzijds afspraken te maken over de gewenste omvang en samenstelling van de woningvoorraad.
- Met collega-corporaties zoeken we de samenwerking op om te leren van elkaar, waar mogelijk middelen gezamenlijk doelmatiger in te zetten en om onze inspanningen af te stemmen gericht op een zo groot mogelijk bijdrage aan het algemeen volkshuisvestelijk belang.
- Met maatschappelijke organisaties (zorg en welzijn) zoeken we actief de afstemming op elkaars werkwijze zodat we maximaal bijdragen aan een inclusieve samenleving waarin iedereen kan meedoen.
- Met leveranciers werken we aan innovatieve, duurzame en betaalbare oplossingen die bijdragen aan de (verhoging) klantwaarde voor onze huurders.

Door de samenwerking met onze belanghouders op deze manier vorm te geven vergroten we het vertrouwen en de tevredenheid van onze belanghouders.

### **Tevreden medewerkers**

Voor 'thuis zijn gemotiveerde en betrokken medewerkers essentieel voor het realiseren van onze maatschappelijke doelen. We nemen dan ook de verantwoordelijkheid om een werkomgeving te bieden waarin medewerkers bewust kiezen voor én blijven kiezen voor een loopbaan bij 'thuis. We leren van elkaar en doen het samen.

**Kortom “hier hoor je 'thuis”.**

Dat betekent dat we niet alleen vragen om vakbekwaamheid, maar ook om een actieve bijdrage aan het continu verbeteren van het werk. Om dit mogelijk te maken, zorgen we voor een cultuur waarin sociale veiligheid vooropstaat en medewerkers de ruimte krijgen om te experimenteren binnen de kaders van onze missie, visie en doelstellingen. De bedoeling van ons werk staat daarbij steeds centraal. We ondersteunen en faciliteren onze medewerkers in hun ontwikkeling, zodat zij hun talenten kunnen benutten en verder kunnen ontplooiën. Zo blijft 'thuis een aantrekkelijke werkgever die nodig is om onze ambities te realiseren. We bieden de medewerker een plek waar je je welkom voelt, gewaardeerd wordt en waar je wilt blijven werken.

**Zorgen voor tevreden klanten, belanghouders en medewerkers, “zo doen we dat 'thuis”.**

## **3 Besturingsfilosofie en Leiderschap**

De besturingsfilosofie van 'thuis richt zich op het realiseren van haar missie & visie met als doel tevreden klanten, tevreden belanghouders en tevreden medewerkers. Leiderschap wordt vormgegeven vanuit vertrouwen, empathie en daadkracht, binnen het principe van “de lerende organisatie” waarbij fouten worden gezien als kansen tot verbetering en waarin reflectie en continue verbetering centraal staan.

### **3.1 Lerende organisatie**

Doordat maatschappelijke veranderingen en technologische ontwikkelingen zich in een steeds hoger tempo voltrekken, is flexibiliteit van de organisatie noodzakelijk. Starre werkprocessen maken plaats voor een dynamische werkomgeving waarin leren en continue verbetering de norm zijn.

Bij 'thuis worden de resultaten behaald door vakbekwame en goed ingewerkte medewerkers en efficiënte werkprocessen. In een **lerende organisatie** betekent dit dat medewerkers voortdurend bijdragen aan continue verbetering. Ze zijn medeverantwoordelijk en nemen actief deel aan het optimaliseren van de werkprocessen en het verhogen van de kwaliteit van het werk.

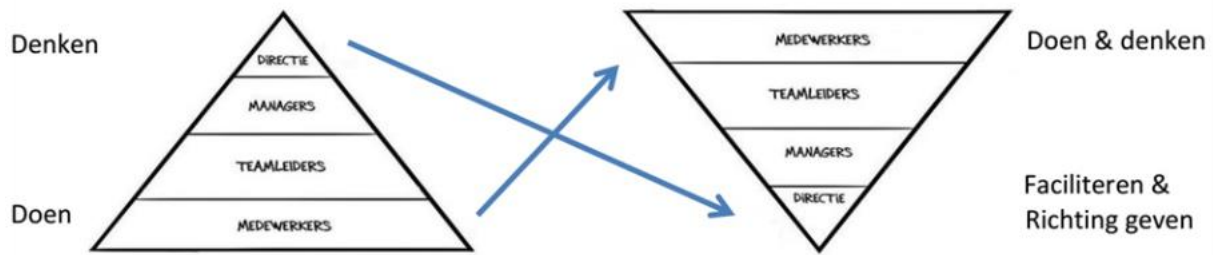
Het MT en de teamleiders spelen hierin een ondersteunende rol door:

- heldere doelen te stellen;
- tijd vrij te maken voor verbetering;
- coaching te bieden aan medewerkers.

Medewerkers zijn niet alleen uitvoerders, maar ook mede-eigenaren van verbeterprocessen, en leidinggevend zijn niet enkel sturend, maar ook facilitators van leren en ontwikkelen.

De afbeelding laat deze verschuiving in rollen zien en benadrukt het belang van **samenwerking** tussen alle lagen van de organisatie om continu te leren en verbeteren.





Bij 'thuis krijgt daarom iedereen de ruimte en begeleiding om “doener én denker” te zijn, wat het verbeter- en aanpassingsvermogen van 'thuis versterkt.

### 3.2 De lerende organisatie in de dagelijkse praktijk

- **Respectvol communiceren:** effectieve communicatie begint bij écht luisteren en begrijpen, ook bij meningsverschillen.
- **Fouten als leerbron:** missers en fouten worden gezien als kansen voor verbetering. Er wordt gezocht naar bronoorzaken, niet naar schuldigen. Mensen zijn meestal de oplossing, niet het probleem.
- **Werken volgens standaarden én flexibel handelen:** standaard werkwijzen worden gevolgd én continu verbeterd. Denken vanuit het perspectief van de klant staat centraal. Afwijken van regels en standaarden mag, mits transparant, bewust en onderbouwd. Dit vraagt kennis en lef van medewerkers en leidinggevende.
- **Teamverantwoordelijkheid en samenwerking:** teams verbeteren zelfstandig hun processen. Er wordt gewerkt in de bredere context, met team overstijgende samenwerking waarbij het klantbelang altijd voorop staat.
- **Kleinschalig testen en evalueren:** nieuwe werkwijzen met grote impact op onze klant, worden eerst kleinschalig getest en geëvalueerd voordat we ze invoeren.
- **Feiten als basis voor besluiten:** besluiten worden genomen op basis van feiten, niet op aannames.
- **Lange termijn boven korte termijn:** bij conflicterende werkwijzen gaat lange termijn ontwikkeling voor op korte termijn resultaten.
- **Methodisch verbeteren met Lean:** medewerkers worden getraind in verbeter routines.

## 4 Goed Bestuur

Goed bestuur bij 'thuis betekent dat de bestuurder koersvast, transparant en maatschappelijk verantwoord handelt, met oog voor zowel resultaat als relaties. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de strategie, de positionering van de organisatie en het afleggen van adequate verantwoording.

### 4.1 Rolinvulling bestuurder

De bestuurder zorgt:

- voor een actueel ondernemingsplan waar de missie & visie van 'thuis in staat verwoord en de manier waarop zij deze wilt bereiken;
- dat de strategische koers wordt bepaald in afstemming met de RvC, gemeenten, Huurdersraad en andere relevante belanghouders, waarbij zowel financiële continuïteit als maatschappelijke meerwaarde centraal staan en passende bij het ondernemingsplan;
- voor de integrale vertaling van de strategie naar het koersplan (in samenhang met de meerjarenbegroting) en het jaarplan (gekoppeld aan de jaarlijkse begroting);
- sturing aan de organisatie op een manier die transparant, consistent en toekomstgericht is, met inachtneming van de belangen van bewoners, medewerkers en samenwerkingspartners;
- voor voorbeeldgedrag in lijn met de kernwaarden en uitgangspunten van 'thuis, door betrouwbaar, empathisch, zichtbaar en verbindend leiderschap. Hij is het boegbeeld van 'thuis; zorgt voor transparante en tijdige verantwoording over keuzes en resultaten, zowel op het gebied van meetbare prestaties als op maatschappelijke impact en effectiviteit van het handelen.

### 4.2 Leiderschapsstijl bestuurder

Bij 'thuis past een participatief-transformationele leiderschapsstijl. Deze stijl combineert de kracht van visie, inspiratie en voorbeeldgedrag met betrokkenheid, samenwerking en het activeren van anderen. Deze leiderschapsstijl sluit nauw aan bij de waarden en normen van 'thuis, omdat het niet alleen

gericht is op resultaat op korte termijn, maar juist op duurzame relaties, reflectie, transparantie en maatschappelijke waarde op de lange termijn.

### Participatief

De bestuurder betreft actief bewoners, medewerkers, RvC en belanghouders bij de besluitvorming en stimuleert hiermee de verbinding tussen deze groepen. Hij staat open voor feedback en benut tegenspraak als bron voor verbetering. Hij neemt besluiten zorgvuldig, met oog voor verschillende perspectieven.

### Transformationeel

De bestuurder inspireert met een langetermijnvisie op de organisatie die aansluit bij de maatschappelijke opdracht van 'thuis. Hij stimuleert innovatie, creativiteit en gezamenlijk leren. Hij is zichtbaar en toont voorbeeldgedrag. Hij toont empathie en moreel kompas in de omgang met mensen en dilemma's.

Goed bestuur bij 'thuis vraagt dus om een bestuurder die naast de sturing op het resultaat, ook investeert in het vertrouwen en de dialoog met de omgeving gericht op maatschappelijke verankering van de organisatie.

#### 4.3 Integraal verantwoordelijk Managementteam

De bestuurder en de drie afdelingsmanagers (Wonen, Vastgoed & Duurzaamheid en Bedrijfsvoering) geven, als Managementteam (MT) gezamenlijk en integraal richting aan de organisatie, ondersteund door de bestuurssecretaris. De wekelijkse prestatiedialoog in het MT en in de afdelingen versterkt de continue verbetering van beleid en uitvoering en zorgt voor de borging van de strategie en de uitvoering van het koersplan en jaarplan.

#### 4.4 Verantwoording en informatievoorziening

De bestuurder is verantwoordelijk voor het tijdig aanleveren van alle relevante informatie die de RvC nodig heeft om haar taken goed uit te voeren. Dit betreft zowel algemene informatie over het functioneren van de organisatie als specifieke informatie die nodig is voor oordeels- en besluitvorming.

## 5 Goed Toezicht

Goed toezicht betekent dat de RvC op zorgvuldige, onafhankelijke en constructieve wijze toezicht houdt op het beleid en de algemene gang van zaken binnen 'thuis. Dit toezicht is gericht op het realiseren van de missie & visie en de doelstellingen van de organisatie, het waarborgen van financiële continuïteit, het naleven van wet- en regelgeving en het creëren van de gewenste maatschappelijke meerwaarde.

#### 5.1 Rolinfilling RvC

De RvC vervult vier kernrollen: toezichthouder, werkgever, klankbord/sparringpartner en schakel met belanghouders. De eerste drie rollen zijn wettelijk vastgelegd en geven vorm en inhoud invulling aan de verantwoordelijkheid van de RvC om ervoor te zorgen dat 'thuis adequaat uitvoering geeft aan haar maatschappelijke opgave. De vierde taak is aanvullend en van waarde omdat de prestaties van 'thuis altijd in een wisselwerking met de omgeving tot stand komt.

#### Toezichthoudende rol

De RvC houdt onafhankelijk, kritisch en deskundig toezicht op het functioneren van de bestuurder en 'thuis. De focus ligt daarbij op de thema's:

- Langetermijnstrategie en continuïteit;
- Governance & Compliance;
- Financiële en maatschappelijke prestaties;
- Legitimatie van het handelen richting de samenleving

De RvC weegt daarbij de belangen van huurders, medewerkers, partners en andere belanghouders zorgvuldig af. Om tot een zorgvuldig oordeel en een goed onderbouwde mening te komen, betreft de RvC niet alleen interne bronnen, maar zoekt zij ook externe input, bijvoorbeeld via gesprekken met belanghouders, experts of betrokken medewerkers.

Ieder RvC-lid is zelf verantwoordelijk voor het actief verzamelen van aanvullende informatie, indien nodig.



## Werkgeversrol

Als werkgever is de RvC verantwoordelijk voor de invulling van goed werkgeverschap richting de bestuurder. De RvC is daarom verantwoordelijk voor:

- de kwaliteit en de continuïteit van het leiderschap van de organisatie;
- het aanstellen en zo nodig afscheid nemen van de bestuurder;
- het beoordelen, waarderen en belonen van de prestaties van de bestuurder;
- het waarborgen van talentontwikkeling van de bestuurder en/of zijn opvolging;
- het vastleggen van taken en prestatiecriteria;
- het tijdig bijsturen of ingrijpen als het functioneren of gedrag daartoe aanleiding geeft.

De remuneratie- en selectiecommissie voert deze taken namens en in afstemming met de overige RvC-leden uit.

## Klankbordrol

De RvC fungeert als klankbord voor de bestuurder, met name bij strategische vraagstukken, belangrijke impactvolle besluiten, grote (vastgoed)investeringen en complexe vraagstukken. Dit gebeurt onder andere via:

- regelmatig overleg tussen voorzitter en bestuurder;
- strategische en brainstormsessies en gezamenlijke reflectiemomenten;
- respectvolle gevraagde en ongevraagde advisering;
- daarnaast signaleert de RvC ook actief kansen voor **'thuis**.

## Samen Sterker – de rol van inspirerende verbinder

De RvC onderhoudt, naast haar formele taken, actief contact met medewerkers, huurders en externe belanghouders. Dit versterkt:

- het inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen en bewonersbehoeften;
- het vermogen om bestuur en beleid vanuit het perspectief van huurders, medewerkers en belanghouders te beoordelen;
- de legitimiteit en betrokkenheid van de RvC met de regio waarin **'thuis** actief is.

Deze rol vraagt om zichtbaarheid, uitnodigende gesprekshouding en het vermogen om signalen om te zetten in relevante aandachtspunten voor het toezicht op de gewenste strategie van **'thuis**.

## 5.2 Stijl van toezicht RvC

- De RvC handelt vanuit de vastgelegde bestuurs- en toezichtvisie en respecteert de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen de governance: de bestuurder bestuurt, de RvC houdt toezicht.
- Het toezicht krijgt vorm door een open en constructieve dialoog met de bestuurder, waarin ruimte is voor kritische vragen, wederzijdse reflectie en het delen van perspectieven. De RvC streeft naar een gezamenlijk proces van oordeelsvorming, waarbij verschillende gezichtspunten worden gewogen voordat besluiten worden genomen.
- Binnen de RvC staat collegialiteit centraal. Er wordt in principe gestreefd naar consensus, waarbij verschillen van inzicht worden toegelicht en besproken. Naar buiten toe wordt het gezamenlijke besluit gedragen, tenzij er uitzonderlijke redenen zijn om afwijkende standpunten te delen. Het doel van de besluitvorming is het bereiken van een breed gedragen standpunt, niet het eigen gelijk.
- De RvC geeft zelf het goede voorbeeld als het gaat om het waarborgen van sociale veiligheid zowel richting de bestuurder als richting alle medewerkers van **'thuis**. Onderlinge aanspreekbaarheid is daarbij een vanzelfsprekend onderdeel van de samenwerking, zowel binnen als buiten de formele bijeenkomsten.
- De RvC is zich bewust van haar positie, invloed en verantwoordelijkheid. Zij agendeert actief relevante maatschappelijke thema's en draagt zo bij aan de maatschappelijke meerwaarde en het functioneren van **'thuis**.

## 5.3 Uitgangspunten voor het werk van de RvC

De maatschappelijk opdracht vormt het centrale uitgangspunt van het werk van de RvC. Zowel de financiële bedrijfsvoering als de maatschappelijke prestaties moeten op orde zijn. Vanuit dit perspectief hanteert de RvC de volgende uitgangspunten:



- **Huurders en woningzoekenden centraal**  
Onze belangrijkste belanghouders zijn huurders en woningzoekenden. De RvC richt zich op het realiseren van voldoende betaalbare en duurzame sociale woningen in leefbare wijken, nu én in de toekomst.
- **Balans tussen Korte én Lange termijn**  
De RvC bewaakt een gezonde balans tussen directe resultaten en duurzame langetermijnbelangen, waarbij de continuïteit en toekomstbestendigheid vooropstaan.
- **Afstand én Dichtbij**  
De RvC ondersteunt de bestuurder en de organisatie, zonder hun verantwoordelijkheden over te nemen. Er is contact met belanghebbenden en de RvC heeft aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen. De RvC onderhoudt structureel overleg met de Huurdersraad, de OR, het MT, de controller en andere interne betrokkenen, en bezoekt jaarlijks meerdere projecten.
- **Vertrouwen én Controle**  
Toezicht is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, zowel binnen de RvC als met de bestuurder. Tegelijkertijd is er ruimte voor kritische reflectie, doorvragen en toetsing of alle relevante informatie beschikbaar is. De RvC bewaakt dat **'thuis** haar doelen behaalt met oog voor huurders, woningzoekenden, medewerkers, andere belanghebbenden en de samenleving. De RvC vormt een evenwichtige tegenkracht t.o.v. de bestuurder. Door diversiteit in opvattingen, deskundigheid en stijl ontstaat een professionele dynamiek en zorgvuldige besluitvorming.
- **Harde én Zachte feiten**  
De RvC maakt gebruik van cijfers, rapportages en formele informatie, maar hecht ook waarde aan signalen uit de praktijk, persoonlijke gesprekken en informele waarnemingen. Deze combinatie zorgt voor een genuanceerd en realistisch beeld van **'thuis** en haar omgeving.
- **Deskundigheid én Diversiteit**  
De RvC bestaat uit leden met uiteenlopende achtergronden, perspectieven, kennis, competenties en persoonlijkheden. Deze diversiteit is een bewuste keuze en wordt gezien als een verrijking van het toezicht, omdat het leidt tot nieuwe inzichten en leerervaringen, ook uit andere sectoren.
- **Openheid én Veiligheid**  
De RvC hecht aan een open, veilige cultuur waarin ruimte is voor verschillende meningen. De RvC-leden zijn zich bewust van hun voorbeeldrol in houding en gedrag en stimuleren onderlinge aanspreekbaarheid.
- **Checks & Balances**  
De RvC mengt zich niet in de dagelijkse gang van zaken, maar ziet toe op een robuust stelsel van Checks & Balances en een bedrijfscultuur die zorgvuldige besluitvorming ondersteunt. Checks zorgen ervoor dat besluiten weloverwogen worden genomen, dat medewerkers kritisch kunnen meedenken en dat bestuur en management het goede voorbeeld geven in gedrag, transparantie en feedback. Balances verwijzen naar een evenwichtige verdeling van bevoegdheden en de actieve betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming.

De technologische ontwikkelingen hebben steeds meer impact op de verantwoordelijkheden van de organisatie en daarmee ook op het werk van de RvC. Het creëert complexe strategische vraagstukken t.a.v. de digitale transformatie van het werk, ethische vraagstukken en risicomanagement, databetrouwbaarheid en dataveiligheid en toepassingen van AI. Deze ontwikkelingen vragen om een actieve houding van de RvC. Hiervoor is het nodig dat de RvC zich verdiept in de technologische context en daardoor de juiste vragen kan stellen en anticiperen op de gevolgen voor governance & compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

#### 5.4 Samenstelling en profiel RvC

Voor goed toezicht is ook een deskundige en evenwichtig samengestelde RvC nodig. Alle leden van de RvC van **'thuis** beschikken over de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn om hun rol als toezichthouder, werkgever, klankbord en verbinder goed te vervullen. Leden moeten daarnaast goed geïnformeerd zijn over interne en externe ontwikkelingen die **'thuis** raken.

##### Samenstelling

De RvC van **'thuis** bestaat uit vijf collegiaal samenwerkende leden met ieder hun eigen aandachtsgebied. Een voorzitter, vicevoorzitter en drie leden. Elk lid heeft een specifiek aandachtsgebied. Binnen de RvC **'thuis** worden de volgende aandachtsgebieden gedefinieerd:

- vastgoed/volkshuisvesting;
- sociaal-maatschappelijk;
- openbaar bestuur/juridisch;

- financieel-bedrijfseconomisch en fiscaal;
- management en organisatie;
- duurzaamheid/energietransitie;
- digitalisering/ICT.

Alle leden zijn ook lid van één van de drie vaste commissies om de specifieke expertise van de leden efficiënt in te zetten:

- remuneratie & selectie;
- sociaal-maatschappelijk presteren;
- audit & vastgoed.

De taken van deze commissies liggen vast in reglementen.

### Profiel RvC leden

De eisen voor een commissaris van 'thuis zijn vastgelegd in een basis profielschets. De RvC evalueert periodiek of zij nog voldoen aan deze profielschets en of de profielschets nog passend is. Dit gebeurt onder andere via de jaarlijkse zelfevaluatie, waarin o.a. aandacht is voor:

- Het functioneren van individuele leden en het team;
- De onderlinge samenwerking en complementariteit;
- Opleidingsniveau en kennisontwikkeling;
- Aansluiting bij toekomstige toezichtopgaven.

## 6 Samenspel Bestuur en Toezicht (good governance)

Een goed samenspel tussen de RvC en de bestuurder is gebaseerd op onderling vertrouwen, transparantie, kritische reflectie, professionele en gelijkwaardige samenwerking en een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is belangrijk dat twijfels, dilemma's en onzekerheden openlijk besproken kunnen worden. Een kwetsbare opstelling wordt gewaardeerd en versterkt de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Om het gesprek te richten en de maatschappelijke opgave van 'thuis scherp te houden, hanteert de RvC vier centrale reflectievragen:

1. Waarom doen we wat we doen? Draagt het onderwerp bij aan onze strategische doelen en publieke waarden, en wordt dit ook herkend en erkend door anderen?
2. Welke meerwaarde bieden we de samenleving? Is er draagvlak bij belanghebbenden en ontstaat onze koers in samenspraak, met voldoende externe legitimiteit?
3. Wat kunnen we beter doen? Evalueren we of onze aanpak effectief en efficiënt is? Zijn de risico's acceptabel en werken we optimaal samen met (keten)partners?
4. Wat is het effect op de continuïteit van de organisatie? Toetsen we doorlopend of ons handelen bijdraagt aan duurzame voortgang en aan de publieke waarden waarvoor 'thuis staat?

Deze vragen vormen een praktisch kompas voor het gesprek tussen RvC en bestuurder en versterken het gezamenlijke eigenaarschap over de maatschappelijke opgave van 'thuis.

### 6.1 Good governance-principes

Bestuur en toezicht erkennen daarbij elkaars rol, respecteren de grenzen daarvan en geven elkaar professionele ruimte om die rol goed te vervullen. Dat wordt vormgegeven door de volgende principes:

1. **Vertrouwen en gedeeld leiderschap:** de relatie is gebouwd op wederzijds vertrouwen. Samen geven zij vorm en inhoud aan de maatschappelijke opgave van 'thuis
2. **Actieve verantwoording:** beide partijen zijn zich bewust van hun publieke taak en leggen hierover actief en transparant verantwoording af. Wederzijdse aanspreekbaarheid en toegankelijkheid zijn vanzelfsprekend.
3. **Leren en ontwikkelen:** zowel RvC als bestuurder blijven investeren in kennisontwikkeling, reflectie en het leren van én met elkaar. Er is ruimte voor andere perspectieven en het eigen gelijk staat niet centraal.
4. **Duidelijkheid in communicatie:** wederzijdse verwachtingen, verantwoordelijkheden en taken worden expliciet uitgesproken en vastgelegd. Regelmatige afstemming voorkomt misverstanden en vergroot de effectiviteit van samenwerking.
5. **Voorbeeldgedrag:** RvC en bestuurder tonen gezamenlijk voorbeeldgedrag op het gebied van ethiek, integriteit en maatschappelijk verantwoord handelen.





## 6.2 Agenda, vergadercyclus en verslaglegging

De voorzitter RvC, vicevoorzitter RvC, bestuurder en bestuurssecretaris (agendacommissie) stellen gezamenlijk de agenda en de vergadercyclus op, in aansluiting op de planning- en controlcyclus van 'thuis.

De bestuurssecretaris, handelend onder verantwoordelijkheid van de bestuurder, verzorgt de verslaglegging van de vergaderingen, ondersteunt het vergaderproces en zorgt ervoor dat de agenda en bijbehorende stukken tijdig aan de RvC worden toegezonden.

