

Visie op besturen en toezicht houden

Versie 1.0 / 1 juni 2026

1. Besturing bij Dudok Wonen

Dudok Wonen is een maatschappelijke huisvester met als uitgangspunt: *voor ons doet iedereen mee*. We werken vanuit de overtuiging dat goede volkshuisvesting meer is dan het realiseren en beheren van woningen alleen. Het gaat ook om het versterken van wijken, het ondersteunen van bewoners en het samenwerken met gemeenten en maatschappelijke partners. Deze visie komt tot uitdrukking in de vier strategische lijnen van Dudok Wonen: een toegankelijke regio, betrouwbaar wonen, veerkrachtige wijken en een daadkrachtige organisatie.

In de regio Gooi en Vechtstreek is de druk op de woningmarkt groot. De vraag naar betaalbare, passende en toekomstbestendige woningen voor mensen met een laag en middeninkomen is hoog, terwijl ruimte, middelen en uitvoeringscapaciteit onder druk staan. Tegelijkertijd vragen maatschappelijke ontwikkelingen – zoals vergrijzing, veranderende woonwensen, verduurzaming, sociale ongelijkheid en leefbaarheid en veerkracht in wijken – om een corporatie die wendbaar, betrouwbaar en zichtbaar verbonden is met haar omgeving.

De besturing van Dudok Wonen vindt plaats vanuit één geheel, waarbij 2 organen, het bestuur en de raad van commissarissen (RvC), ieder vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid werken aan de realisatie van de maatschappelijke ambitie. Besturen en toezicht houden gebeuren vanuit openheid en transparantie, met wederzijds respect en een lerende houding. Dit creëert een veilige setting voor dialoog, tegenspraak en versterkt de kwaliteit van de oordeelsvorming en besluitvorming.

Integriteit en betrouwbaarheid vormen de basis van ons handelen. Bestuur en RvC geven het goede voorbeeld in gedrag, zijn aanspreekbaar en bevorderen een organisatie waarin leren, reflecteren en elkaar aanspreken vanzelfsprekend zijn.

Uitgangspunten hierbij zijn:

- tijdige betrokkenheid, zodat verrassingen worden voorkomen.
- Het bespreekbaar maken van 'weak signals' zonder dat daar direct conclusies of acties aan verbonden worden.
- Beschikbaarheid wanneer dat nodig is.

Gezamenlijke richting geven bij wezenlijke vraagstukken

Bij wezenlijke strategische keuzes is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de strategische koersvorming: bestuur en RvC verkennen en duiden samen het vraagstuk en de gewenste richting. Onder wezenlijke strategische keuzes worden bijvoorbeeld het werkgebied, de missie en de doelgroepen verstaan. De scheidslijn van dergelijke vraagstukken is niet met een schaarstje te knippen. Bestuur en RvC bespreken gezamenlijk of een dergelijk vraagstuk aan de orde is wanneer deze zich voordoet of voor lijkt te doen.

Hoe doen we dit?

- Bij wezenlijke strategische vraagstukken trekken bestuur en RvC gezamenlijk op. De bestuurder en de raad zorgen ervoor dat zij zich breed laten informeren, zowel intern als extern. Relevante belanghebbenden worden betrokken bij de afweging van strategische dilemma's. Exploratie van het vraagstuk en mogelijke richtingen staan hierbij centraal.
- Het bestuur en de raad komen vervolgens tot een gedeeld beeld van de gewenste richting.
- Het bestuur werkt de gekozen richting uit en legt het uiteindelijke besluit ter goedkeuring voor aan de RvC. Hiermee dragen bestuur en raad gezamenlijk bij aan de legitimiteit en kwaliteit van strategische besluitvorming.

Wettelijke kaders

"De maatschappelijke opdracht van Dudok Wonen wordt mede bepaald door de (landelijke) kaders en afspraken voor de volkshuisvesting, waaronder de nationale prestatieafspraken. Wij vertalen deze kaders naar lokale keuzes en concrete prioriteiten binnen onze strategie. Daarbij wegen wij uitvoerbaarheid, financiële continuïteit en samenwerking in de regio expliciet mee, zodat ambities en realisatiekracht in balans blijven.

2. Visie op besturen

Het bestuur van Dudok Wonen is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de ambities van de organisatie. Het bestuur handelt vanuit de maatschappelijke bedoeling van Dudok Wonen en vertaalt deze naar een samenhangende strategie, concrete keuzes en een organisatie die in staat is deze keuzes waar te maken.

Besturen bij Dudok Wonen betekent nadrukkelijk: van buiten naar binnen werken. Hiermee wordt bedoeld dat we optimaal wil bijdragen aan wat de maatschappij van ons vraagt. Huurders, woningzoekenden en de gemeenten zijn de primaire belanghebbenden. Afhankelijk van het onderwerp of vraagstuk worden andere belanghebbenden betrokken. Belangrijk hierbij is verbindend vermogen, waardoor wederkerigheid ontstaat in de realisatie van de maatschappelijke opgave. De komende jaren is dit, gezien de grote opgave en de complexiteit in de uitvoering, meer dan ooit van belang. Het bestuur onderhoudt actief contact met de belanghebbenden, voornamelijk huurders, woningzoekenden, gemeenten, partners in het sociaal en ruimtelijk domein, collega-corporaties in het werkgebied en met ketenpartners. Daarnaast is lokale en landelijke lobby nodig, om de randvoorwaarden te optimaliseren.

Ontwikkelingen in de samenleving worden niet geïsoleerd per beleidsdomein benaderd, maar in samenhang gezien. Dit vraagt van het bestuur dat het zichtbaar is in de buitenwereld en dat het maatschappelijke vraagstukken integraal benadert.

Het bestuur kiest voor een duidelijke koers, met ruimte voor flexibiliteit in de uitvoering. De strategische doelen vormen de 'stip op de horizon'; de route ernaartoe kan meebewegen met veranderende omstandigheden. Het bestuur zorgt daarbij voor voorspelbaarheid in processen,

helderheid over keuzes en robuust risicomanagement. Het is voor de organisatie inzichtelijk aan welke knoppen kan worden gedraaid en welke afwegingen daarbij een rol spelen.

Besluitvorming vindt plaats op basis van zorgvuldige belangenafweging, transparantie en een expliciet verantwoordelijkheidsbesef. Het bestuur weegt maatschappelijke effecten, financiële consequenties en risico's in samenhang af. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar korte termijn resultaten, maar nadrukkelijk ook naar lange termijn waardecreatie: het duurzaam beschikbaar houden van betaalbare woningen, het versterken van wijken en het toekomstbestendig houden van de organisatie.

Het bestuur ziet het als zijn verantwoordelijkheid om de organisatie zo in te richten dat deze daadwerkelijk midden in de samenleving staat. Dit betekent investeren in samenwerking, zowel binnen de organisatie als met externe partners, en het stimuleren van een lerende houding. Wat in het verleden werkte, is niet per definitie passend voor de toekomst. Ingezet wordt op verbetering van de efficiency waar mogelijk en innovatie en vernieuwing waar nodig. Dit alles binnen de randvoorwaarden van continuïteit en beheersing.

We zijn een lerende organisatie. Vanuit een lerende mindset blijven we werken aan onszelf en de organisatie als geheel. Nieuwsgierigheid, zelfreflectie en feedforward zijn kernbegrippen in onze manier van samenwerken. Met elkaar en met de buitenwereld. Daarbij tonen we eigenaarschap op vraagstukken die we oppakken en zijn we resultaatgericht om deze zo goed mogelijk te vervullen.

3. Visie op toezichthouden

De RvC heeft de wettelijke verplichting¹ om bij de vervulling van haar taak zich te richten naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. De RvC onderscheidt in haar rol de wettelijke en statutaire toezichthoudende taken enerzijds en haar betrokkenheid bij wezenlijke strategische vraagstukken anderzijds.

3.1 Wettelijke en statutaire toezichtstaken

Het toezicht- en toetsingskader (zie bijlage 1) bevat de kaders voor het toezicht op de algemene gang van zaken. De bestuurder legt aan de raad verantwoording af over het functioneren en presteren van de organisatie in relatie tot het toetsingskader. De RvC werkt hiertoe met een jaarkalender en vergadercyclus.

Hoe doen we dit ?

- De RvC keurt de begroting en meerjarenraming goed. In de aanloop naar deze besluitvorming bespreekt de RvC de kadernota met de bestuurder. In de kadernota worden de belangrijkste doelen en (financiële) randvoorwaarden voor de begroting en meerjarenraming opgesteld.
- De RvC toetst investeringsbesluiten voor nieuwbouw/aankoop, renovatie en verduurzaming aan interne kaders en doelstellingen. Deze bestuursbesluiten vereisen goedkeuring van de raad voordat gestart wordt met de uitvoering. De raad toetst belangrijk beleid ('beleid van de

¹ Artikel 31 lid 1 van de Woningwet.

stichting op hoofdlijnen') aan de doelen van de organisatie, aan de belangen van de belanghebbenden en aan de financiële impact.

- De raad neemt kennis van de tertaalrapportages (bedrijfsvoering, risicorapportages en treasury).
- De raad neemt kennis van de bevindingen van de organisatiecontroller, en de bestuurlijke reactie hierop bij belangrijke besluiten en bij de tertaalrapportages. Waar nodig vraagt de raad de organisatiecontroller om verdere duiding.
- De raad spreekt periodiek met de externe toezichthouders en de externe accountant.
- De raad keurt het jaarverslag goed en stelt de jaarrekening vast.

Sparring-partner/klankbord van het bestuur

Daarnaast vervult de RvC de rol van sparringpartner en klankbord voor het bestuur. In vergaderingen, commissies en bilateraal overleg bespreekt de raad strategische dilemma's en ontwikkelingen, zowel gevraagd als ongevraagd. Deze rol is gericht op het versterken van de kwaliteit van besluitvorming en het ondersteunen van het bestuur bij complexe vraagstukken.

Hoe doen we dit?

- De RvC bespreekt de jaarlijkse kaderbrief, startpunt van het begrotingsproces met de bestuurder.
- De RvC bespreekt signalen, risico's in het licht van risicobereidheid en/of kansen, die we waarnemen en waarvan wij bespreking relevant achten.
- De bestuurder deelt dilemma's met de raad, met commissies van de raad of individuele commissarissen. De raad neemt tijd om de bestuurder te bevragen indien signalen hiertoe nopen. Dat kan tijdens een vergadering, maar ook op andere momenten.
- Elke tertaalrapportage gaat vergezeld van de bestuurlijke reflectie. Deze reflectie is het uitgangspunt voor bespreking van de rapportage in de raad.

Werkgeversrol

In haar werkgeversrol is de RvC verantwoordelijk voor de benoeming, beoordeling en ontwikkeling van het bestuur. Jaarlijks maakt de raad afspraken over doelstellingen en bestuurlijke ontwikkeling en voert zij functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarbij is ook aandacht voor duurzame inzetbaarheid en mentale veerkracht van de bestuurder. Ook heeft de raad oog voor de ontwikkeling van het managementteam als belangrijke factor voor 'kracht en tegenkracht' bij besluitvorming en uitvoering van activiteiten met als doel de ambities te realiseren.

In verbondenheid

De RvC hecht groot belang aan verbinding met de maatschappelijke omgeving van Dudok Wonen. In het kader van haar toezicht richt de raad zich nadrukkelijk op huurders, woningzoekenden en gemeenten. Doel hiervan is het behouden van voeling met de buitenwereld en het verkrijgen van inzicht in de dilemma's die zich in de praktijk voordoen.

Hoe doen we dit?

- De commissarissen die zijn benoemd op voordracht van de huurders spreken periodiek (ca 5 keer per jaar) met de huurdersbelangenvereniging (HBV). Centraal hierbij staat de vraag

of de HBV voldoende weerklank vindt bij de organisatie op onderwerpen die zij belangrijk vindt voor de huurders. Een keer per jaar spreekt de voltallige RvC met de HBV.

- Bij besluiten waarbij advies of instemming van de HBV aan de orde is, neemt de raad kennis van de hun inbreng.
- Periodiek spreekt (een delegatie van) de raad met het MT en de Ondernemingsraad.
- Bij feestelijke momenten bij nieuwbouwprojecten is de raad met een vertegenwoordiging aanwezig te zijn.
- De voorzitter van de raad zorgt ervoor dat hij kennis maakt met de relevante wethouders in het werkgebied.
- Bij minimaal 1 werkconferentie per jaar, wordt gesproken met (een) belanghebbende(n).
- Door interne stages komen leden van de raad in contact met medewerkers van diverse afdelingen. Afhankelijk van het type stage worden ook huurders of medewerkers van ketenpartners ontmoet.

3.2 Overige uitgangspunten in het toezicht

Om de raad te ondersteunen zijn twee commissies gevormd die de vergaderingen van de raad inhoudelijk voorbereiden. Dat zijn de audit- en vastgoedcommissie en de remuneratiecommissie. De aandachtsgebieden van beide commissies zijn beschreven in een eigen reglement. Besluitvorming over onderwerpen die in deze commissies zijn voorbereid, vindt altijd plaats in en onder verantwoordelijkheid van de voltallige RvC.

Jaarlijks houdt de raad een zelfevaluatie met als jaarlijks terugkerende onderwerpen: samenwerking, evaluatie van het gevoerde toezicht en integriteit. Bij deze sessie zijn de bestuurder en bestuurssecretaris aanwezig.

3.3 Samenstelling van de raad

Raad streeft naar diversiteit in samenstelling zodat verschillende perspectieven aan de orde kunnen komen bij besprekingen en besluitvorming.

De raad voldoet aan de wettelijke bepalingen en volgt de governance code woningcorporaties. Alle leden zijn lid van de VTW.

3.4 Integriteit

De RvC neemt integriteit en integer handelen zeer serieus. Naast het onderschrijven van het integriteitsbeleid, besteedt de RvC in ieder geval jaarlijks aandacht aan dit onderwerp tijdens de zelfevaluatie.

Hoe doen we dit:

- De leden van de raad spreken zich uit (of aarzelen uit te spreken) dat hij/zij regelmatig reflecteert op het eigen gedrag en handelen waar het de integriteit betreft en dat er niets te melden is waarbij de integriteit in het geding kan zijn.

- Ook zal ieder lid naar de collega's uitspreken dat hij/zij geen aanleiding heeft gezien om een van de collega's te vragen zijn of haar gedrag of handelen toe te lichten vanuit het oogpunt van integriteit.

De raad zal daarbij betrekken of er zoveel openheid en veiligheid in de raad is, dat die verklaringen ook geloofwaardig zijn.

Uiteraard worden integriteitskwesaties altijd betrokken als zij zich tussentijds voordoen, bijvoorbeeld in geval van een (mogelijke schijn van) belangenverstrengeling.

3.5 Verantwoording over het toezicht

De raad van commissarissen legt jaarlijks verantwoording af over het gevoerde toezicht in het jaarverslag. Naast deze formele verantwoording is de raad aanspreekbaar voor belanghouders. Met de HBV en ondernemingsraad vindt periodiek overleg plaats.

3.6 Reflectie en doorontwikkeling bestuur en toezicht

De besturing van Dudok Wonen wordt door zowel het bestuur als het toezicht gezien als een dynamische vak. Maatschappelijke opgaven, wet- en regelgeving, ontwikkeling van het governancevak en verwachtingen van belanghebbenden ontwikkelen zich voortdurend. Dit vraagt om blijvende reflectie op de wijze waarop bestuur en toezicht wordt uitgeoefend. Beide gremia staan daarom regelmatig stil bij de vraag of de besturing nog aansluit bij de maatschappelijke ambities van Dudok Wonen en de fase waarin de organisatie zich bevindt.

RvC en bestuur hebben expliciet oog voor rolbewustzijn, de kwaliteit van de oordeelsvorming en de wijze waarop tegenkracht en diversiteit van perspectieven worden georganiseerd. De raad is zich bewust van het spanningsveld tussen betrokkenheid en distantie en maakt dit spanningsveld bespreekbaar, zowel intern als in het overleg met het bestuur.

De uitkomsten van reflectie en zelfevaluatie worden benut voor de verdere professionalisering van het toezicht. Waar nodig leidt dit tot aanpassing van werkwijzen, samenstelling of deskundigheidsontwikkeling van de raad. Op deze wijze borgt de RvC dat haar toezicht ook op de langere termijn effectief, onafhankelijk en maatschappelijk relevant blijft.

Deze visie is vastgesteld als werkdocument (tussenversie). Bestuur en RvC herijken de visie na de inwerkperiode van nieuwe RvC-leden en agenderen dit eind 2026 opnieuw.

Bijlage 1: Toezicht en toetsingskader

Toezichtskader

De governance van Dudok Wonen wordt voor een groot deel extern bepaald. De belangrijkste wetten en regelingen vormen het *extern toezichtkader*:

- Woningwet
- Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (Btiv)
- Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (Rtiv)
- Governancecode Woningcorporaties

Naast het externe kader kent Dudok Wonen een intern (toezicht)kader. Dit *interne toezichtkader* bevat:

- statuten Stichting Dudok Wonen
- statuten BV's
- bestuursreglement
- reglement RvC
 - reglement Remuneratiecommissie
 - reglement Auditcommissie
 - profielschets RvC
 - rooster van aftreden
- permanente profielschets bestuur
- beoordelingskader bestuurder
- reglement financieel beheer en beleid
 - Audit Reglement
 - Investeringsstatuut en investeringskader
 - Treasurystatuut
 - Verbindingenstatuut
- integriteitsbeleid en Meldregeling
- inkoop- en aanbestedingsbeleid
- sloopreglement

Toetsingskader

Dit toetsingskader is kaderstellend in het besturen van de stichting en bepaalt het toezicht op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen:

- strategie
- portefeuillestrategie
- huurbeleid
- samenwerkingsovereenkomst HBV
- prestatieafspraken met gemeenten
- risicomanagementbeleid
- begroting en meerjarenraming
- treasury jaarplan
- bevoegdhedenregeling