

Sturing Dynhus

Balk, 15 juni 2021

In dit document gaat het over de wijze waarop Dynhus bestuurd wordt.

Besturen

De besturing van Dynhus is gedefinieerd als het vorm geven aan een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Het bestuur bestuurt en geeft daarmee aan hoe die gemeenschappelijkheid vorm wordt gegeven. Hij werkt hierbij met de principes van de Governancecode Woningcorporaties.

Besturen van Dynhus is omgaan met meerduidigheid. Het gaat om de afweging van verschillende belangen zoals die worden aangegeven door de eigen organisatie en de stakeholders. Dit gebeurt op zorgvuldige en transparante wijze. Hierover verantwoordt de bestuurder zich tegenover de RvC en maatschappelijk met behulp van onder andere het jaarverslag en de vierjaarlijkse visitatie.

Omstandigheden, opgaven en middelen zijn aan verandering onderhevig. Iedere tijd kent nieuwe uitdagingen. Daarom is belangrijk dat de bestuurder binnen Dynhus een cultuur stimuleert van leren, verbeteren en elkaar helpen. Daarmee stelt Dynhus zichzelf in staat om uitdagingen aan te gaan en risico's te beheersen. Dynhus is een lerende organisatie die inspeelt op ontwikkelingen. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en de medewerkers voelen zich (mede-) eigenaar van de organisatie en de koers die we varen.

De bestuurder zorgt voor een stimulerend werkklimaat waarin initiatief wordt gewaardeerd en sprake is van modern werkgeverschap. Dat betekent dat hij ervoor zorgt dat Dynhus als werkgever, zonder daarbij het bedrijfsbelang uit het oog te verliezen, ook oog heeft voor het privéleven en specifieke omstandigheden waar de medewerkers mee te maken hebben. Diversiteit in de medewerkerspopulatie is belangrijk, ook al met het oog op het middellange en lange termijnperspectief op de arbeidsmarkt, overigens zonder daarbij de kwaliteit uit het oog te verliezen. De bestuurder is zich bewust van zijn boegbeeldfunctie en het feit dat hij cultuurdrager van de organisatie is. De kernwaarden die Dynhus uitdraagt zijn: creatief, betrokken en daadkrachtig.

Het leiderschap van Dynhus, waarin de bestuurder een sleutelrol heeft samen met zijn managementteam, kenmerkt zich door het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid. Medewerkers kunnen zich daaraan spiegelen en laten inspireren. Samenwerking en coachend leiderschap zijn daarbij belangrijke waarden. De Dynhus organisatie ontwikkelt zich steeds meer tot een netwerkorganisatie die, via en met het wonen, een verbetering van de leefomgeving wil bewerkstelligen. Het leiderschap is in de eerste plaats dienend aan het huurdersbelang en die van woningzoekenden, waarbij zij centraal staat als mens, maar ook aan de afspraken die samen met de huurders en andere stakeholders zijn gemaakt.

Richten

De bestuurder geeft richting aan de organisatie met behulp van een aantal strategische beleidsstukken. Het gaat dan om het strategisch plan, het strategisch voorraadbeleid en het strategisch personeelsbeleid. Op die stukken wordt periodiek de input van verschillende betrokkenen gevraagd. Het gaat hierbij om: MT, RvC en OR en ook huurdersorganisaties, gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties. Deze laatste vormen de harde kern van onze stakeholders. Met hen geven we onze strategie vorm en zij hebben ook zelf belang bij (de uitwerking van) onze strategie. Natuurlijk kunnen er, al naar gelang de opgaven en middelen, meer en andere partijen bij de inhoud van de plannen betrokken zijn.

De strategie van Dynhus zoals neergelegd in de drie voornoemde plannen, wordt jaarlijks gemonitord. Dit biedt de mogelijkheid om jaarlijks de strategie te herijken, te actualiseren en te bepalen of de juiste koers nog wordt gevaren. Belangrijk bij de uitwerking van de strategie zijn ook de risico's die hierbij een rol spelen en de daarbij behorende beheersmaatregelen de uitwerking van de strategie in resultaatgerichte afspraken met het management en in jaarplannen voor de afdelingen.

Belangrijk element in de strategie is de aandacht die wordt gegeven aan het onderwerp leefbaarheid. De uitwerking van dit thema vormt een belangrijk strategisch uitgangspunt waar de Dynhus organisatie voor wil gaan. Leefbaarheid is een thema waardoor de corporatie op een andere manier dan veelal te doen gebruikelijk in contact komt met huurders en bewoners. Normaal gesproken kent de organisatie de huurders door de wens om te verhuizen, het melden van een reparatieverzoek, het vragen van advies over regelingen, aanpassingen aan de woning et cetera. Bij leefbaarheid werkt de organisatie toe naar leefbaarheidsplannen voor (delen van) het woningbezit in het gebied waar het plan betrekking op heeft. Het gaat daarbij om buurten, wijken en dorpen, voor de huurder herkenbare en invoelbare gebieden waarvoor ook de indeling die stakeholders hanteren kan worden gehanteerd. In de plannen over de leefbaarheid gaat het om maatregelen die de verschillende betrokken stakeholders met elkaar afspreken om het gebied te verbeteren. Dynhus ziet dit als een opmaat om gebiedsgericht te gaan werken. Dat wil zeggen dat de activiteiten van de corporatie in een bepaalde wijk, buurt of dorp onder de overkoepelende paraplu van het leefbaarheidsplan (gebiedsplan) vallen.

Inrichten

Dynhus is opgezet als matrixorganisatie. Er zijn drie lijnafdelingen: klant en thuis, huis en bedrijf en vastgoed en projecten en er is een staf, bestaande uit een communicatieadviseur, een personeelsadviseur, een beleidsadviseur een controller en het secretariaat. Daarnaast worden er verschillende projecten opgepakt die met name multidisciplinair zijn en waarvoor mensen uit verschillende lijnafdelingen of de staf worden geworven ofwel zelf aangeven dat ze deel willen nemen. Ook de

projectmanager van deze projecten kan uit verschillende afdelingen of staf komen. Lijn- en projectmanagers rapporteren periodiek aan het bestuur, de rapportages worden in de bilaterale overleggen tussen bestuur en individuele managers en in de MT-vergaderingen besproken.

Voor het goed functioneren en presteren van de Dynhus organisatie is de kwaliteit van medewerkers belangrijk. Daarom werken we met een duidelijk functiegebouw, functieprofielen en resultaat- en ontwikkelingsgerichte afspraken. Met behulp van persoonlijke ontwikkelplannen en gericht aannamebeleid sturen we op de kwaliteit, collegialiteit en ontwikkeling van medewerkers.

Sturing en verantwoording

Om te kunnen sturen op de voorgestelde richting en hierover verantwoording af te kunnen leggen, bedient het bestuur en het management zich van een aantal zaken:

De strategie wordt verder uitgewerkt in resultaatgerichte afspraken voor de verschillende afdelingen en hun managers. Daarnaast zijn er jaarplannen per afdeling en periodieke rapportages aan het bestuur die over de inhoudelijke bijdrage van de afdelingen gaan alsmede de wijze waarop strategie en besturingsfilosofie worden ondersteund. Zij gaan onder andere over de uitwerking van het voorraadbeleid in concrete activiteiten, de uitwerking van het personeelsbeleid en het strategisch plan.

De resultaatgerichte afspraken, de jaarplannen en eventuele andere activiteiten, waarvoor financiële middelen zijn benodigd, worden vertaald in een meerjarenbegroting die jaarlijks wordt geactualiseerd. De begroting wordt van onderaf opgebouwd met behulp van de verschillende afdelingen van de corporatie, waardoor de verschillende afdelingen en hun managers zich eigenaar kunnen voelen, en dit feitelijk ook zijn, van hun deel van de begroting. We werken binnen de goedgekeurde begroting en sturen voor de continuïteit op eigen (nog doen) vastgestelde (financiële) normen.

Voor het beheersbaar maken van de organisatie hanteren we de "PDCA" cyclus (Deming cirkel) als verbetermodel. Na het bepalen wat je wilt (Plan) en het uitvoeren (DO) kijk je naar de resultaten (Check) en de mogelijke verbeteringen (Act).

De bestuurder legt verantwoording af aan de RvC, de AW, het WSW en de belangrijkste stakeholders. Hiervoor worden onder andere de tertiair rapportages, het jaarverslag, de risicobeheersing, de visitatie en de prestatieafspraken gebruikt.

Belangrijk bij de verantwoording is een transparante, open houding waarbij het besef is dat de dialoog over de formele verantwoordingsinformatie meer kan opleveren dan de formele cijfers.

Toezichhouden

Maatschappelijke opgave

De maatschappelijke opgave – waar Dynhus invulling aan geeft - is de toetssteen van de Raad van Commissarissen. Deze is als volgt benoemd:

Het bieden van een betaalbaar, duurzaam en kwalitatief goed (t)huis in een leefbare woonomgeving. Voor huidige en toekomstige huurders in Zuidwest Friesland, die voor hun woonbehoefte gebruik willen of moeten maken van het woningaanbod van Dynhus. Dynhus draagt bij aan de leefbare woonomgeving, daar waar het een belang heeft. Dat kan ook in de vorm van een materiele bijdrage zijn, passend binnen de daarvoor geldende normen van de woningwet.

Toegevoegde waarde van de RvC

De toegevoegde waarde van de Raad van Commissarissen voor Dynhus is als volgt omschreven: De RvC houdt toezicht op en is een klankbord voor de bestuurder bij de vervulling van de maatschappelijke opdracht. De raad reflecteert vanuit verschillende perspectieven, die mede de inbreng van de belanghebbenden weergeeft. De raad houdt toezicht op het reilen en zeilen van de organisatie, vooral voor wat betreft de opstelling en realisatie van het strategisch plan.

De RvC doet dat:

- in relatie tot de belanghebbenden;
- door een weloverwogen invulling van de vier governance rollen (toezicht, klankbord, werkgever en netwerker);
- met wederzijds vertrouwen als vertrekpunt
- vanuit de dialoog
- in een open relatie en communicatie.

Belanghebbenden

Door de RvC wordt zichtbaar gemaakt dat de raad de belangen van betrokkenen meeneemt bij het beoordelen en toetsen van besluiten.

De belangrijkste in- en externe partijen vanuit het gezichtspunt van de RvC zijn:

- Huurders
- Gemeenten (wethouders en ambtenaren)
- Medewerkers (OR, MT, sleutelfunctionarissen)
- Zorg- en welzijnsorganisaties
- Vereniging Friese Woningcorporaties
- Autoriteit Wonen

De raad houdt toezicht op de wijze waarop de bestuurder de relaties met bovenstaande groepen onderhoudt. Als leden van de raad zelf in contact treden met een relatie, dan gebeurt dat vanuit het belang van Dynhus en met medeweten en doorgaans in afstemming met de bestuurder.

Dan legt de raad zijn oor te luisteren, handelt rolvast en waakt de raad ervoor dat de bestuurder in positie wordt gehouden.

De informatie die de raad uit het eigen netwerk krijgt, wordt in de vergadering met elkaar gedeeld, zodat alle leden even goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen bij bovenstaande partijen. Bij de samenstelling van de raad wordt er actief naar gestreefd om de kennis van de sector en de regio in de raad te borgen.

De raad is verder aanspreekbaar op de realisatie van de maatschappelijke opgave en op het functioneren van de bestuurder. De RvC legt verantwoording af door transparant te zijn over de resultaten van de organisatie. Daarnaast legt de RvC verantwoording af over de eigen taken en verantwoordelijkheden, in het jaarverslag, op de website en eventueel ook tijdens een stakeholderbijeenkomst.

Goed toezicht

De RvC sluit met zijn kernwaarden voor een deel (maar niet geheel) aan bij die van de Dynhus organisatie:

Betrokken Bij de organisatie en bij diens belanghebbenden.
Vertrouwen Wederzijds vertrouwen is het vertrekpunt van waaruit de RvC te werk gaat.
Positief Het vertrekpunt is tevens de mogelijkheid of de kans. Onbevooroordeelde nieuwsgierigheid is een manier om deze te onderzoeken.
Proactief De raad neemt regie over het eigen toezicht, is zichtbaar en aanspreekbaar voor belanghebbenden.

De raad streeft ernaar zijn toezichtstijl zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij de besturingsfilosofie. De intentie is om hierbij samen op te lopen met de veranderingen die de bestuurder in de organisatie momenteel doorvoert. De verandering gaat in de richting van het waardengericht sturen en toezien.

Werkgeversrol

De RvC is werkgever van de statutair bestuurder en daarmee verantwoordelijk voor de inrichting van de topstructuur en de aanstelling, beoordeling, ontwikkeling, beloning, schorsing en het ontslag van de bestuurder.

In het kader van die beoordeling ontvangt de raad informatie over de wijze waarop de bestuurder zijn bestuurlijk leiderschap in de praktijk uitoefent. In het belang van de continuïteit van de corporatie stelt de raad – samen met de bestuurder – een ‘noodplan’ op.

Professionalisering van de raad

De Raad van Commissarissen is er zowel op gericht om elkaar te ondersteunen bij ieders persoonlijke ontwikkeling als om het toezicht samen als geheel steeds professioneler te laten verlopen. Daartoe blik de raad na iedere vergadering terug op de vergadering als geheel en op ieders functioneren in het bijzonder. Dat kan aan de hand van de waarden, of aan de hand van de vraag naar een ‘top en een tip’.

De voorzitter houdt jaarlijks een gesprek met ieder van de commissarissen, om te spreken over het functioneren, wat er goed gaat en wat er beter kan en hoe zich dat het beste zou kunnen vertalen in een gerichte keuze voor permanente educatie. Het permanente-educatieplan agendeert de voorzitter vervolgens in de RvC-vergadering.

Bij de jaarlijkse zelfevaluatie wordt de feedback van de bestuurder expliciet meegenomen om de professionalisering van de werkwijze van de RvC te versterken.

Strategisch plan

Het strategisch plan beschrijft de koers van Dynhus. Het gaat over betaalbaarheid, duurzaamheid, beschikbaarheid en leefbaarheid. Daarbij is het plan uitgewerkt in een aantal resultaatgerichte afspraken per manager en managementgebied. In de bijeenkomsten met de stakeholders en in de bijeenkomst met het personeel is deze strategie omarmd. Met deze afspraken wordt in 2021

gewerkt. De bedoeling is om voor 2022 de strategie in een aantal doelen uit te werken die dan vervolgens in de jaarplannen van de verschillende managers worden opgenomen. Over deze jaarplannen wordt dan ook richting RvC gerapporteerd.

Strategisch voorraadplan

Het strategisch voorraadplan beschrijft de nieuwbouw, verkoop- en voorraadstrategie van Dynhus tot het jaar 2030. Belangrijk hierbij is de keus voor de volle bak variant. Bestuur en MT staan achter deze variant en ook de belanghouders hebben zich in de meest recente belanghouders bijeenkomst positief getoond. In deze variant wordt op basis van de toekomstige demografische ontwikkelingen een aantal eengezinswoningen extra verkocht en een aantal woningen voor ouderen hiervoor teruggebouwd. Dit doet een beroep op het tot onze beschikking komen van locaties. Naar het zich laat aanzien zijn op de locaties Suderigge, de Beuk, Bakhuizen, de eigen kantoorlocatie in Lemmer en de opties die er komen door verhuizing van het Zuiderzeelyceum in Lemmer, de sloop van de Treemter in Balk, de schoollocatie de Dam en de mogelijkheden om nog uit te breiden in Tramdijk Oost in Lemmer echter voldoende mogelijkheden aanwezig.

Ambitieuze Dynhus

Het zal duidelijk zijn dat de voorgenomen strategie (strategisch plan en strategisch voorraadbeleid) ook gevolgen heeft voor het personeelsbestand. De notitie ambitieuze Dynhus gaat hierover. Het beschrijft de ontwikkeling en diversificatie van het personeel (competenties) en van het aantal personeelsleden dat werkzaam is in de organisatie. In de afsluitende tabel is weergegeven hoe de ontwikkeling door de jaren is van inhuur, uitstroom en vervanging van personeel.

Aart Rekers,
Directeur-bestuurder Dynhus