

aan Harrie Windmüller
van Raad van Commissarissen
datum 12 november 2019
onderwerp Belanghoudersbeleid
ref.nr. RVC/BW/19/179

Veranderende context

Met de transitie in welzijn en zorg is lokaal een nieuw krachtenveld ontstaan met nieuwe kansen en mogelijkheden om meer te betekenen voor de burger. Tegelijkertijd worden problemen in de samenleving complexer. In dat krachtenveld moet worden samengewerkt. Geen enkele partij kan oplossend interveniëren en samen krijgen we zaken voor elkaar die niemand in zijn eentje kan. BrabantWonen werkt als gevolg van deze ontwikkeling steeds meer in lokale netwerken. Dat geldt voor de inburgering van nieuwkomers, de energietransitie, het tot stand brengen van veiligheid in onze wijken, het bestrijden van armoede, het bevorderen van welzijn en gezondheid, etc. De klassieke soevereine organisatie volstaat dan niet meer. Dergelijke maatschappelijke vraagstukken kunnen binnen ons huidige maatschappelijke bestel alleen in een netwerk worden opgelost. In dat krachtenveld moeten steeds weer keuzen worden gemaakt, ook tussen conflicterende belangen en waarden. De afweging gaat dan bijvoorbeeld tussen enerzijds investeren in duurzaamheid en anderzijds tussen beschikbaarheid en betaalbaarheid, tussen enerzijds privacy en anderzijds veiligheid en of bemoeizorg. Dat vraagt ondernemingszin, samenwerking en soms lef. Naar aanleiding van het voorgaande en concreet met het ontstaan van bijvoorbeeld de Bossche Bond en de Proeftuin de Ruwaard waarbij de leefwereld van de bewoner het vertrekpunt is en niet de systeemwereld van de organisaties, heeft de Raad van Commissarissen zichzelf de vraag gesteld wat dergelijke ontwikkelingen betekenen voor haar rol als toezichthouder. Hoe houdt je toezicht op de meerwaarde van het werken in een netwerk? In het verlengde hiervan heeft de Raad van Commissarissen een voorzet gemaakt voor nieuw belanghoudersbeleid. In deze notitie wordt het nieuwe belanghoudersbeleid vormgegeven.

Ervaringen tot op heden

In het vigerende belanghouders beleid gaat het om het transparant maken van de wijze waarop andere partijen invloed (kunnen) uitoefenen op de beleidskeuzes van BrabantWonen en de inbreng van BrabantWonen op de inzet van derden. Binnen het bestaande belanghoudersbeleid heeft de Raad van Commissarissen direct en indirect intensief contact met onze belangrijkste belanghouders. Met onze huurders via het deelnemen aan de klankbordgroepen en de gesprekken met de stedelijke vertegenwoordiging van Oss en Den Bosch, met het bestuur en de Raad van Toezicht van BrabantZorg via gerichte informatie en gezamenlijk overleg en met de gemeenten via de permanente cyclus woningmarktonderzoek, woonvisie, ons jaarlijks bod aan de gemeente, de akkoorden (sociaal, woonlasten, duurzaamheid) en de prestatieafspraken en met de Ondernemingsraad via periodiek overleg. Met de overige belanghouders tenslotte via het visitatietraject en een jaarlijkse bijeenkomst.

Van corporaties wordt verwacht, dat zij een beeld hebben van de belangen en behoeften van hun stakeholders en dat meenemen in hun oordeels- en besluitvorming. Van de Raad van Commissarissen wordt verwacht, dat hij die oordeels- en besluitvorming onafhankelijk en met objectiverende afstand toetst. In wetgeving, codes en reglementen zijn spelregels opgenomen. In onze dynamische omgeving, in combinatie met het gegeven dat wetgeving altijd achterloopt op maatschappelijke ontwikkelingen, kan een

zekere spanning ontstaan tussen de spelregels (de vorm) en het achterliggende doel (aandacht voor belangen en behoeften).

De Raad van Commissarissen laat zich in zijn algemeenheid in deze primair door het bestuur informeren. Zij mag verwachten dat het bestuur bij besluiten een aantal zaken inzichtelijk maakt, onderbouwt en verantwoord. Hierbij gaat het om de volgende invalshoeken;

- Is het vraagstuk maatschappelijk relevant in de context van je missie en visie? Wat is de meerwaarde voor onze bewoners? Een project mag immers geen hobby-project zijn van de bestuurder of een medewerker.
- Is het compliant, past het in vigerende wet- en regelgeving?
- Als we autonomie inleveren en een besluit ontstaat vanuit het netwerk, hoe zit het dan met verantwoordelijkheden? Hoe komt het netwerk tot zijn agenda en hoe wordt er binnen het netwerk gestuurd?
- Is het besluit zorgvuldig tot stand gekomen?
 - Welke belangen en waarden zijn in het geding?
 - Welke dilemma's zijn er?
 - Wat is de mate van legitimiteit en urgentie van de belangen en behoeften van de stakeholder?
- Is het besluit uitlegbaar? Is het consistent met eerdere besluiten?

Het is vervolgens aan de Raad van Commissarissen om het bestuur hier kritisch op te bevragen.

Next step

De Raad van Commissarissen heeft een eigen verantwoordelijkheid om voeling te houden met wat er leeft bij belanghouders, welke maatschappelijk thema's er spelen in wijken en buurten en wat er speelt in de samenwerking met BrabantWonen. Ook de Raad van Commissarissen heeft een verantwoordelijkheid in het blijven werken aan het vergroten van het vertrouwen in BrabantWonen en in het in stand houden van een goede reputatie van BrabantWonen (legitimatie). Ook de Raad van Commissarissen moet zich soms kunnen verantwoorden voor het ondersteunen van moeilijke keuzes. Ook de Raad van Commissarissen moet er dan staan. Dat impliceert vervolgens dat de Raad van Commissarissen voldoende zichtbaar moet zijn om het vertrouwen van relevante stakeholders te kunnen krijgen en vasthouden. Deze veranderende opvatting over de rol als toezichthouder wordt ondersteund en is verankerd in de Governancecode. De Raad van Commissarissen wil zichtbaarder zijn en daarmee ook bereikbaar zijn voor belanghouders op het moment dat het ertoe doet.

De primaire insteek en houding bij contacten met belanghouders is informatie-uitwisseling, het delen van gezichtspunten en toetsend. Toetsend op de inbreng van het bestuur, toetsend op de kwaliteit van de relatie. De Raad van Commissarissen bespreekt in haar contacten met belanghouders geen operationele onderwerpen (anders dan het aanhoren er van, om deze vervolgens bij de organisatie te beleggen) of lopende onderhandelingen. Niet omdat de leden van Raad van Commissarissen dat niet zouden kunnen, wel omdat deze verantwoordelijkheid primair bij de organisatie ligt en er ook een risico bestaat dat het belang van de organisatie wordt geschaad. Dat laatste vraagt om een nadere duiding. Bij besluitvormende gesprekken met bijvoorbeeld een gemeente wordt ongelijktijdig in wisselende samenstellingen gesproken over hetzelfde; via ambtelijke werkgroepen, de verantwoordelijk wethouder, het College van B&W, uiteindelijk in de Gemeenteraad. Bij dergelijke processen is het van belang om op verschillende momenten, uit verschillende monden, toch eenduidig te communiceren. Een eventuele ruis op deze lijn is contraproductief.

Er zijn bijzondere omstandigheden denkbaar waarin het vanuit het perspectief van de Raad van Commissarissen juist verstandig is om buiten de werkorganisatie om in overleg te treden met een belanghouder. In de regel worden de contacten tenslotte echter afgestemd met het bestuur.

Aard belanghouders

De Raad van Commissarissen heeft stilgestaan bij de mate waarin sprake is van direct wederzijds belang in de relatie met belanghouders. De insteek hierbij is hoe groter het wederzijds belang, hoe sterker de relatie en intensiever het contact. De Raad van

Commissarissen en het bestuur komen tot onderstaande indeling in 4 categorieën bij de belanghouders. Bij categorie 1 is sprake van het grootste wederzijds belang en bij categorie 4 het minste.

Indeling Belanghouders BrabantWonen			
Cat.	Typologie	Organisatie	Toel.
n.v.t.	Bewoners	Vorbereidingsgroep Oss	a)
1	Bewoners	Klankbordgroep 's-Hertogenbosch	
1	Bewoners	Klankbordgroep Oss	
1	Bewoners	Petit Comité 's-Hertogenbosch	
1	Medewerkers	Ondernemingsraad	
1	Zorg	BrabantZorg	
2	Overheid	Gemeente 's-Hertogenbosch	b)
2	Overheid	Gemeente Oss	b)
2	Overheid	Externe toezichthouder AW	
3	Bewoners	Stedelijk Huurders Platform 's-Hertogenbosch	c)
3	Overheid	Gemeente Bernheze	d)
3	Overheid	Gemeente Meierijstad	d)
3	Overheid	Gemeente St. Michielsgestel	d)
3	Woningcorporatie	Area	
3	Woningcorporatie	Kleine Meerij	
3	Woningcorporatie	Mooiland	
3	Woningcorporatie	Woonmeij	
3	Woningcorporatie	Zayaz	
3	Maatschappelijke opvang	't Verdihuis Oss	
3	Zorg	Cello	
3	Zorg	Centrum voor Trajectbegeleiding en Bemoeizorg	
3	Zorg	Dichterbij	
3	Zorg	GGZ Oost Brabant	
3	Zorg	MEE	
3	Zorg	Novadic-Kentron	
3	Zorg	Reinier van Arkel Groep	
3	Zorg	Stichting Maatschappelijke Opvang 's-Hertogenbosch	
3	Zorg	Stichting Oosterpoort	
3	Zorg	Van Neynselgroep	
3	Zorg	Vivent	
3	Zorg	Oosterpoort	
3	Welzijn	Farent Den Bosch	
3	Welzijn	Ons Welzijn Oss	
4	Bedrijfsleven	Bedrijven: keyplayers in buurt/gemeente	
4	Bedrijfsleven	Bouwbedrijven: keyplayers in technologie, duurzaamheid e.d.	
4	Bedrijfsleven	Nutsvoorzieningen	
4	Onderwijs	HBO-instellingen	
4	Onderwijs	ROC's/MBO-instellingen	
4	Veiligheid	Politie (regio Brabant-Noord)	
4	Overheid	Waterschappen	
4	Sector	WSW, NVTZ	
4	Verenigingen	Sportverenigingen: keyplayers in buurt/gemeente	

Toelichting bij Tabel Belanghouders BrabantWonen.

a) Dit is een voorbereiding voor het reguliere bewonersoverleg en daarmee voor de Raad van Commissarissen geen relevante belanghouder.

- b) Dit betreft met name vertegenwoordigers van B&W en dan de portefeuillehouders Wonen, Welzijn en Zorg.
Andere vertegenwoordigers/onderdelen van de Gemeente vallen onder categorie 3.
- c) Dit betreft een bredere groep bewoners dan onze eigen huurders, hetgeen een andere categorie dan de eigen huurders impliceert.
- d) Indeling is gebaseerd op belang van deze gemeenten voor de totale portefeuille van BrabantWonen. Indien dit belang toeneemt, is verschuiving naar categorie 2 opportuun.

Verder hebben bestuur en de Raad van Commissarissen oog voor categorieën belanghouders die minder of niet zijn georganiseerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de woningzoekenden. De aandacht hiervoor vind je terug in de discussies over bijvoorbeeld de slaagkans van woningzoekenden, het woonruimteverdelingsbeleid, de lange termijn woningmarktvisie en de portefeuillestrategie.

Contact en overleg

Per categorie belanghouders kiezen we voor een andere insteek. In onderstaande tabel wordt de aard van contact per categorie geduid.

Categorieën Belanghouders				
Cat.	Informatie	Regulier contact	Ad Hoc contact	Informeel contact
1	Reguliere informatie via de werkorganisatie	Conform vastliggende afspraken	Op initiatief een van de partijen	Op eigen initiatief een van de partijen en op basis van het feit dat betrokkenen elkaar persoonlijk kennen
2	Reguliere informatie via de werkorganisatie	--	Georganiseerde ontmoetingen	Vanuit gezamenlijke regie en of afgestemd op basis van initiatief van de Raad, bij bestaande of georganiseerde ontmoeting
3	Reguliere informatie via de werkorganisatie	--	Bij specifieke issues	Bij bestaande ontmoetingsmomenten
4	Reguliere informatie via de werkorganisatie	--	Bij specifieke issues	Bij bestaande ontmoetingsmomenten

Toelichting op de tabel categorieën belanghouders. In zijn algemeenheid geldt hierbij het volgende. Als de Raad van Commissarissen eigen initiatieven neemt, wordt het bestuur hiervan op de hoogte gebracht.

- Regulier contact op basis van vastliggende afspraken betreft contact waarbij is vastgelegd met welke frequentie, welke delegatie en welke onderwerpen met betrokken belanghouder wordt gesproken.
- Georganiseerde ontmoetingen zijn ontmoetingen met een inhoudelijk thema waar zowel de Raad van Commissarissen als de betrokken belanghouder vanuit de eigen rol zijn betrokken, zonder dat ze in een directe onderhandelingspositie zitten. Voorbeelden zijn gezamenlijk deelnemen aan klankbordsessies over het ondernemingsplan, informatieve bijeenkomsten over de woonvisie of bij het vormgeven van het visitatietraject, etc. Elk jaar bij het bespreken van het activiteitenplan zoeken we indien daar behoefte aan is gezamenlijk naar activiteiten die een natuurlijke aanleiding vormen om een ontmoeting te organiseren. Met de Aw is regulier contact naar aanleiding van de Governanceonderzoeken.
- Informeel contact bij bestaande events (b.v. recepties, slaan eerste paal, openingen, etc.), die de Raad van Commissarissen in staat stelt de juiste belanghouders over de juiste onderwerpen te spreken. Ook wat dit betreft kunnen we aan de hand van de behoeften en het activiteitenplan gezamenlijk een agenda en keuzes maken.
- Ad hoc contact bij specifieke issues betreft enerzijds een escalatiemodel indien er tussen BrabantWonen en de belanghouder problemen zijn dan wel dat ze gezamenlijk bij een probleem zijn betrokken en anderzijds de meer ceremoniële rol bij b.v. afscheid e.d.