

Visie op Besturen en Toezichthouden – Trudo

Bestuur en Raad van Commissarissen

23 september 2025

Samenvatting

Deze visie op besturen en toezichthouden vormt het gezamenlijke kompas van bestuur en raad van commissarissen van Trudo. Vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid werken beide gremia aan het realiseren van de missie **Supporting People**, met als fundament de kernwaarden **innovatief, lef en verbindend**.

De samenwerking kenmerkt zich door:

- **Rolzuiverheid:** heldere taakverdeling en respect voor elkaars verantwoordelijkheden
- **Vertrouwen en transparantie:** open dialoog, ook bij dilemma's en tegenwind
- **Reflectie en ontwikkeling:** jaarlijkse zelfevaluaties en voortdurende kennisontwikkeling
- **Verbinding met stakeholders:** actief betrekken van stakeholders bij koers en keuzes
- **Toezicht met diepgang:** balans tussen cijfers en verhalen, tussen controle en klankbord

Bestuur en RvC zijn samen verantwoordelijk voor het bewaken van de maatschappelijke opdracht van Trudo. Deze visie biedt houvast om koersvast, adaptief en met impact te opereren – nu en in de toekomst.

Inleiding

Een goed functionerende woningcorporatie vraagt om professioneel bestuur en effectief toezicht. Volgens de Governancecode Woningcorporaties (bepaling 1.1) dienen bestuur en raad van commissarissen (RvC) een gezamenlijke visie te hebben op besturen en toezicht houden.

Deze visie is het resultaat van de samenwerking tussen bestuur en RvC van Trudo. Ze biedt een kader voor rolzuiver handelen, stimuleert onderlinge dialoog en versterkt het vertrouwen – ook in uitdagende situaties. De visie is gebaseerd op de missie, kernwaarden en strategische koers van Trudo en sluit aan bij de principes van de Governancecode.

Missie en Kernwaarden

De missie van Trudo is helder: Supporting People. Dit betekent dat we geloven in een duurzame toekomst waarin mensen een prettig thuis hebben, deel uitmaken van een ondersteunende gemeenschap en kansen kunnen benutten om hun leven vorm te geven zoals zij dat willen. Trudo helpt daarbij.

Onze kernwaarden zijn:

- Innovatief
- Lef
- Verbindend

Deze waarden zijn essentieel om onze maatschappelijke ambities waar te maken. Ze vormen het fundament van onze organisatie en staan niet ter discussie. Wel is er ruimte om te reflecteren op de manier waarop we deze waarden in de praktijk brengen.

De RvC vervult hierbij een klankbordrol en benut haar expertise – bijvoorbeeld op het gebied van innovatie of klanttevredenheid – om het bestuur te inspireren, uit te dagen en te ondersteunen in het vinden van nieuwe oplossingen.

Visie en Strategie

Elke vijf jaar wordt de visie herijkt. Daarbij wordt beschreven hoe Trudo haar missie en kernwaarden vertaalt naar strategische thema's. De huidige thema's zijn:

- Beschikbaarheid
- Duurzaamheid
- Betaalbaarheid
- Aantrekkelijke plekken
- Inclusiviteit

Het herijkingsproces is transparant en inclusief. Dit betekent dat naast het Klantenplatform en de ondernemingsraad (OR) ook de RvC betrokken wordt en dat er over inhoud en besluitvorming eenduidig gecommuniceerd wordt. De RvC fungeert als klankbord en kan relevante maatschappelijke vraagstukken agenderen.

Bij de beoordeling van de visie stelt de RvC fundamentele vragen, zoals:

- Welke waarde voegen we toe aan de samenleving?
- Welke maatschappelijke opgaven pakken we aan?
- Wat kunnen we anders of beter doen?
- Welke dilemma's spelen er?
- Hoe blijven we als organisatie adaptief?
- Wat is de impact op onze continuïteit?

De visie wordt vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC.

De visie wordt vertaald naar:

- Nota Vastgoed (portefeuillestrategie)
- Jaarplan (jaarlijkse doelen en activiteiten)

Beide documenten worden jaarlijks geactualiseerd, vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC. Het bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering; de RvC beoordeelt de voortgang en de maatschappelijke impact.

Rolverdeling tussen Bestuur en Raad van Commissarissen

De samenwerking tussen bestuur en RvC bij Trudo is gebaseerd op duidelijke rolverdeling, transparantie en wederzijds vertrouwen. De formele kaders zijn vastgelegd in de statuten, het bestuursreglement en het RvC-reglement, conform de Woningwet, het Burgerlijk Wetboek en de Governancecode Woningcorporaties.

Rol van het Bestuur

Het bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de strategische leiding van Trudo. Dit omvat:

- Het realiseren van de missie en visie
- Het nemen van inhoudelijke, organisatorische en financiële besluiten
- Het onderhouden van relaties met stakeholders
- Het bewaken van risicomanagement

Het bestuur is daarmee de uitvoerende kracht achter de koers van Trudo en legt hierover verantwoording af aan de RvC.

Rollen van de Raad van Commissarissen

De RvC vervult vier complementaire rollen:

1. Toezichthouder

- Houdt toezicht op maatschappelijke, volkshuisvestelijke en financiële prestaties
- Beoordeelt strategische documenten zoals visie, jaarplan, begroting en investeringsvoorstellen
- Volgt de voortgang via rapportages, toelichtingen en het jaarverslag
- Toetst op basis van wet- en regelgeving én Trudo's eigen strategische kaders
- Gebruikt zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie (cijfers én verhalen) om toezicht te houden

2. Klankbord

- Biedt reflectie en inspiratie op strategisch en operationeel niveau
- Verkent samen met het bestuur nieuwe maatschappelijke opgaven en innovatieve oplossingen
- Bespreekt dilemma's en toetst of Trudo nog voldoende aansluit bij maatschappelijke behoeften
- Reserveert tijd voor deze rol in vergaderingen, themasessies, excursies en studiereizen

3. Werkgever

- Benoemt het bestuur en geeft mandaat voor uitvoering van strategie en jaarplannen
- Beoordeelt het functioneren van het bestuur op basis van afgesproken prestaties
- Hanteert een transparant belonings- en beoordelingsbeleid
- De remuneratiecommissie is het aanspreekpunt voor deze rol

4. Ambassadeur

- Vertegenwoordigt Trudo extern en draagt de missie en visie uit
- Onderhoudt informele contacten met stakeholders, afgestemd met het bestuur
- Signaleert relevante externe ontwikkelingen en deelt deze met het bestuur

Stakeholders

Bij Trudo worden stakeholders actief betrokken bij het bepalen van de doelen en plannen. Het bestuur heeft hierin het primaat en organiseert actief de dialoog met stakeholders. De RvC heeft een aanvullende rol: zij laat zich informeren, is aanspreekbaar en reflecteert op signalen uit de omgeving.

Rol van het Bestuur

Het bestuur onderhoudt structureel contact met stakeholders en betreft hun inzichten bij beleidsvorming. Dit gebeurt onder andere via:

- Stakeholdersbijeenkomsten
- Periodiek overleg met het Klantenplatform
- Gezamenlijke denktanks met het Klantenplatform
- Gesprekken met wethouders, externe toezichthouders, maatschappelijke partners, leveranciers en collega-corporaties

Minimaal één keer per jaar bespreken bestuur en RvC gezamenlijk de omgang met stakeholders, hun invloed en participatie.

Rol van de RvC

De RvC:

- Laat zich informeren door stakeholders en treedt in overleg met het bestuur als het relevante informatie is
- Is voor hen aanspreekbaar
- Treedt niet op als bestuurlijk vertegenwoordiger van Trudo
- Gaat alleen na overleg met het bestuur extern in gesprek over zaken die Trudo betreffen

De RvC onderhoudt contact met stakeholders via specifieke momenten en formats:

Huurders en Kopers

- Jaarlijks overleg met het Klantenplatform, inclusief ruimte voor agendering
- Deelname aan denktanks georganiseerd door Trudo en het Klantenplatform
- Uitnodiging van Klantenplatformleden voor kennissessies van RvC, bestuur en organisatie

Personeel

- Twee informele ontmoetingsmomenten per jaar
- Voorafgaand aan elke RvC-vergadering een 'meet & greet' met een team
- Jaarlijkse aanwezigheid bij de Trudo-maandborrel voor kennismaking en toelichting op toezicht

Ondernemingsraad (OR)

- Jaarlijks overleg tussen voltallige RvC, bestuur en OR
- Jaarlijks overleg tussen remuneratiecommissie, bestuur en OR
- Mogelijkheid voor de OR om rechtstreeks contact op te nemen met de RvC bij bijzondere situaties

Gemeente

- Het bestuur onderhoudt frequent contact met wethouders
- De RvC wordt door het bestuur geïnformeerd over relevante uitkomsten
- Er is geen direct formeel overleg tussen wethouders en de RvC

Autoriteit Woningcorporaties (AW) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

- Relevante correspondentie wordt geagendeerd in RvC-vergaderingen
- AW: eens per vier jaar een Governance Inspectie, inclusief gesprek met RvC-leden
- WSW: ad hoc overleg naar behoefte

Controller

- Twee keer per jaar aanwezig bij het auditcommissieoverleg
- Twee keer per jaar aanwezig bij RvC-vergaderingen (begroting en jaarrekening)

Accountant

- Jaarlijkse toelichting op controlebevindingen in RvC-overleg
- Voorafgaand daaraan toelichting in de auditcommissie
- De RvC benoemt en beoordeelt de accountant

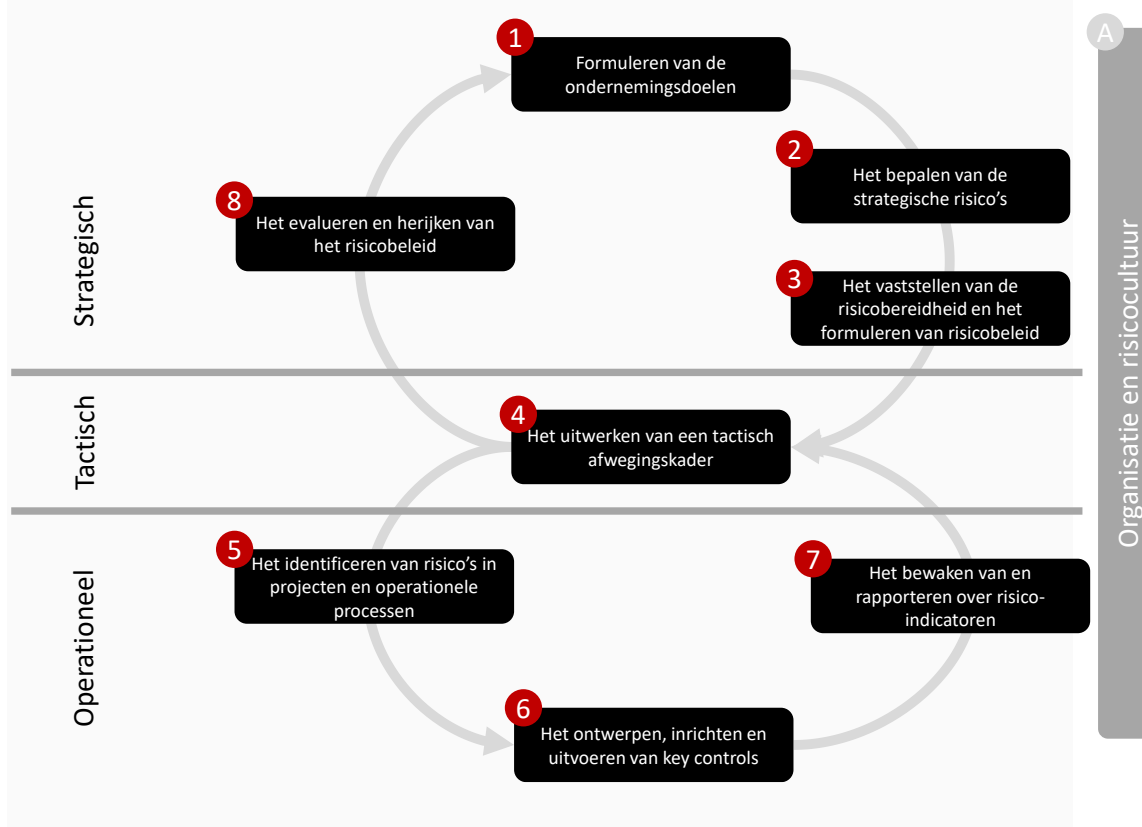
Corporatiebestuurders en -commissarissen

- Deelname aan regionale themasessies op MRE-niveau, naar behoefte

(Keten)partners van Trudo

- Eens per vier jaar organiseert Trudo een stakeholderbijeenkomst waarbij ook de RvC aanwezig is

Risicomanagement



Trudo werkt met een integraal risicomodel, dat aansluit bij de systematiek van de beleidsachtbaan, zoals die in de sector vaak wordt gebruikt als procesmodel voor vastgoedsturing. Dit model is bij Trudo volledig geïmplementeerd.

Bij Trudo is risicomanagement een integraal onderdeel van de strategische en operationele sturing. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goed functionerend risicobeheersingssysteem, gebaseerd op een breed gedragen model dat aansluit bij de sectorbrede beleidsachtbaan voor vastgoedsturing.

Verantwoordelijkheden

- **Bestuur:** Zorgt voor een robuust risicomanagementsysteem en borgt de toepassing ervan binnen de organisatie.
- **RvC:** Houdt toezicht op de werking en effectiviteit van het risicomanagement, zowel op strategisch als operationeel niveau.

Risicobereidheid en moraal

Een belangrijk uitgangspunt is het onderlinge begrip van risicobereidheid: hoe ver willen en durven we gaan? Bestuur en RvC bespreken dit expliciet en regelmatig. Risicobeheersing gaat niet alleen over harde maatregelen, maar ook over het versterken van risicobesef en moreel kompas binnen de organisatie.

Toezicht en dialoog

Om effectief toezicht te houden, bespreekt de RvC risicomanagement op verschillende momenten en in diverse vormen:

- Jaarlijkse actualisatie en bespreking van strategische risico's in relatie tot de visie
- Periodieke reflectie op risicobereidheid
- Kwartaalrapportages met een risicoparagraaf over strategische en investeringsrisico's
- Risicoparagrafen bij investeringsvoorstellen

Deze aanpak zorgt ervoor dat risico's niet alleen worden beheerst, maar ook worden besproken, gewogen en gedeeld. Zo ontstaat een cultuur waarin risico's transparant zijn en waarin het bestuur en de RvC gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het anticiperen op onzekerheden. Bij Trudo gaat risicomanagement niet alleen om het beheersen van risico's (de downside), maar juist ook om het signaleren en bespreken van kansen (de upside).

Zelfevaluatie

Zelfreflectie is essentieel voor een goed functionerende samenwerking tussen bestuur en RvC. Beide gremia voeren jaarlijks een zelfevaluatie uit om de effectiviteit van hun functioneren en de onderlinge relatie te beoordelen.

Raad van Commissarissen (RvC)

De RvC evalueert jaarlijks haar eigen functioneren, waarbij minimaal eens per twee jaar een externe begeleider wordt ingeschakeld. De evaluatie richt zich op:

- Sterktes en ontwikkelpunten
- Kansen en risico's
- Feedback op individueel en interpersoonlijk gedrag
- Samenwerking binnen de RvC en met het bestuur

De uitkomsten van de evaluatie worden vertaald naar concrete verbeteracties. Dit draagt bij aan een sterke interne samenwerking en aan het effectief opereren van de organisatie als geheel.

Bestuur

Het bestuur voert eveneens jaarlijks een zelfevaluatie uit. Daarbij wordt gereflecteerd op:

- De effectiviteit van het eigen functioneren
- De onderlinge samenwerking binnen het bestuur
- De relatie met de RvC

De evaluatie kan worden gedeeld met de RvC en vormt input voor gezamenlijke reflectie en beoordeling.

Gedrag en waarden

Een belangrijk onderdeel van de zelfevaluaties is de reflectie op gedrag: in hoeverre sluit het handelen van bestuur en RvC aan bij de waarden en uitgangspunten van deze visie op besturen en toezicht houden? Deze gedragsmatige reflectie versterkt de rolzuiverheid en het onderlinge vertrouwen.

Informatie-uitwisseling

Effectieve informatie-uitwisseling is cruciaal voor goed bestuur en toezicht. De RvC heeft betrouwbare, tijdige en relevante informatie nodig om haar taken adequaat te kunnen uitvoeren. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van deze informatie, terwijl de RvC een actieve rol speelt in het ophalen ervan.

Verantwoordelijkheden van het Bestuur

Het bestuur zorgt voor:

- Tijdige, actieve en volledige informatievoorziening (ook buiten de vergaderingen en vergaderstukken)
- Inzicht in dilemma's, scenario's, opties en afwegingen
- Transparantie over vertrouwelijke informatie en bespreekbaarheid van eventuele beperkingen

Door deze informatievoorziening worden verrassingen voorkomen en ontstaat een gedeeld beeld van de organisatie en haar uitdagingen.

Verantwoordelijkheden van de RvC

De RvC en haar leden hebben een informatiehaalplicht. Dit betekent dat zij:

- Alert zijn op relevante informatie
- Vragen stellen om inzicht te krijgen in besluitvorming en risico's
- Zich verdiepen in achterliggende documenten en context

Het is belangrijk dat de RvC niet wordt overspoeld met minder essentiële informatie. Daarom is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en RvC om de informatiedeling doelgericht en gebalanceerd te houden.

Kennisontwikkeling

Bij Trudo is voortdurende kennisontwikkeling een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel besturen en toezicht houden. Zowel het bestuur als de RvC investeren actief in het vergroten van hun deskundigheid en het versterken van de onderlinge samenwerking.

Deskundigheid en Permanente Educatie

De RvC streeft ernaar om als geheel een breed palet aan kennis en competenties te omvatten. Permanente educatie (PE) wordt ingezet om deze deskundigheid op peil te houden en te verdiepen. De educatie-inspanningen zijn afgestemd op individuele behoeften en worden gedeeld binnen de groep, bijvoorbeeld via schriftelijke terugkoppeling van cursusmateriaal.

Idealiter sluiten de leeractiviteiten aan op de uitkomsten van de jaarlijkse zelfevaluatie, zodat kennisontwikkeling gericht is op actuele vraagstukken en persoonlijke groei.

Gedrag en waarden

Naast inhoudelijke kennis is er ook aandacht voor gewenst gedrag en de manier waarop dit bijdraagt aan effectieve samenwerking. Reflectie op gedrag maakt deel uit van het leerproces en versterkt de rolzuiverheid en het onderlinge vertrouwen.

Teamontwikkeling

Kennis van en interesse in elkaar is minstens zo belangrijk als vakinhoudelijke expertise. Sterke onderlinge relaties vormen de basis voor een goed functionerend team. Trudo investeert hierin via gezamenlijke activiteiten, zoals de jaarlijkse studiereis van bestuur en RvC. Deze momenten dragen bij aan verbinding, vertrouwen en gezamenlijke reflectie.

Vergaderen en rol van de bestuurssecretaris

De RvC vergadert minimaal vijf keer per jaar – doorgaans in februari, april, juni, september en november – en zo vaak als nodig is om haar taken goed te kunnen vervullen.

Vergaderstructuur

- **Vooroverleg:** Elke RvC-vergadering wordt voorafgegaan door een intern overleg van de RvC zonder aanwezigheid van bestuur of medewerkers.
- **Agendaoverleg:** De agenda wordt voorbereid in overleg tussen het presidium van de RvC, het bestuur en de bestuurssecretaris.
- **Deelnemers:** Aan de reguliere vergaderingen nemen de RvC, het bestuur en de bestuurssecretaris deel. Medewerkers kunnen worden uitgenodigd om specifieke agendapunten toe te lichten.

Rol van de bestuurssecretaris

De bestuurssecretaris ondersteunt zowel de RvC als het bestuur door:

- Het verzamelen en tijdig beschikbaar stellen van vergaderstukken
- Het faciliteren van het agendaoverleg
- Het notuleren van de RvC-vergaderingen
- Het ondersteunen van de Remuneratiecommissie (verslaglegging, ondersteuning uit te voeren activiteiten)
- Het opstellen en bijhouden van en opvolging geven aan de governance-agenda
- Het initiëren van actualisaties van statuten, reglementen etc nav wetgeving of herijking

Deze ondersteuning draagt bij aan een goed georganiseerde besluitvorming en een transparante informatievoorziening. De bestuurssecretaris heeft zowel richting bestuur als richting RvC een vertrouwelijke, discrete rol.