

Visie op besturen en toezicht houden

Versie 1.2, vastgesteld 3 mei 2018.

Inleiding

In dit visiedocument verwoorden de Raad van Commissarissen (RvC) en de Raad van Bestuur (bestuur) hun visie op besturen en toezicht houden bij Vestia.

Eén missie & drie kernwaarden

Wij zijn een grootstedelijke corporatie actief in de metropool Haaglanden – Rijnmond. “Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst.” luidt de missie van Vestia. Wij willen er zijn voor onze huurders, we willen een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven die nu om een antwoord vragen en we willen dat zodanig doen dat we ook de toekomstige opgaven kunnen vervullen.

De uitdagingen in de steden en de wijken waar wij werken zijn dynamisch en oplossingen zijn zelden zwart of wit. Dat vraagt om betrokkenheid, betrouwbaarheid en ambitie. Onze kernwaarden vormen ons DNA, onze identiteit. Deze waarden zijn de basis van het handelen van iedereen. Het zijn de waarden waar we voor gaan en die we naar buiten uitdragen.

Betrokkenheid tonen we door interesse in de klant en in elkaar. We staan voor een goede dienstverlening en kwaliteit van onze woningen. Onze **betrouwbaarheid** uit zich in kennis en vakmanschap en een open en eerlijke relatie met klanten en andere stakeholders. **Ambitie** laten we zien door ons continu te verbeteren. We regelen zaken efficiënt en resultaatgericht, maar houden oog voor de menselijke maat.

Governance

In de Governancecode Woningcorporaties 2015 worden vijf principes beschreven, die de RvC en het Bestuur van harte onderschrijft:

- leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht;
- bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af;
- bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak;
- bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen;
- bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.

Onze volledige governance-handboek is beschikbaar op de website: [link naar governance-handboek](#).

'levend' document

Deze visie is in het voorjaar van 2018 opgesteld, op basis van de op dat moment actuele ideeën over goed toezicht en besturen. Het document moet worden opgevat als een 'levend' document en zal periodiek – ten minste eens per twee jaar - worden herijkt.

Visie op besturen

Het bestuur zorgt voor een inspirerende visie, die de organisatie op een verantwoorde wijze verder brengt in de realisatie van haar missie, doelstellingen en strategie. Zij werkt vanuit een helder besturingsmodel en duidelijke kaders. Het bestuur is samenbindend en zorgt voor een stimulerend werkklimaat. Zij faciliteert de samenwerking op *en* tussen alle niveaus en heeft zowel intern als naar de stakeholders een voorbeeldrol.

Verantwoorde wijze

Het bestuur legt verantwoording af over haar maatschappelijke en financiële prestaties aan de RvC en externe toezichthouders. Het bestuur bespreekt met de RvC een tertiaalrapportage waarin gedetailleerde informatie wordt gegeven over de realisatie van het jaarplan en de jaarbegroting. In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van Vestia. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de doelmatigheid en de mate waarin Vestia in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen *en* hoe de financiële continuïteit wordt geborgd.

Het bestuur draagt zorg voor de aanwezigheid van een toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem. Het bestuur maakt dit inzichtelijk in het jaarverslag en licht de werking hiervan toe. Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement *en* de interne beheersing van verbindingen is geregeld.

Helder besturingsmodel

Het bestuur vormt een collegiaal bestuur. Zij stelt onderling een portefeuilleverdeling vast, die wordt goedgekeurd door de RvC. De bestuurders zijn verantwoordelijk voor de *voorbereiding* en de *uitvoering* van besluiten die betrekking hebben op hun eigen portefeuille. De bestuurders zorgen voor transparante en zorgvuldige besluitvorming, vanuit de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur, en zijn volledig verantwoordelijk voor alle *genomen* besluiten en de gevolgen daarvan. Het bestuur baseert zich bij zijn besluitvorming in beginsel op de bespreking van deze onderwerpen in de Directieraad. Het bestuur draagt intern en extern een eensluidend standpunt uit.

Stimulerend werkklimaat

Het bestuur draagt de kernwaarden –*betrokken, betrouwbaar en ambitieus*– in haar handelen uit en loopt hierin voorop. Daarbij zorgt zij voor het goed inbedden van deze kernwaarden in het handelen van de eigen medewerkers. Leiderschap is het gewenste gedrag gericht op de bedoeling van de organisatie, zoals verwoord in de missie en kernwaarden van Vestia.

De leiderschapsprincipes van Vestia zijn:

- Vertrouwen in de toekomst, de koers en elkaar
- Voelbare aanwezigheid op het juiste moment en in de juiste vorm
- Verbinding in onderlinge verhoudingen en werkprocessen
- Veranderkracht, niet gebaseerd op kracht maar op inspiratie en discipline

En leiderschap is niet alleen van leidinggevenden, leiderschap is van iedereen! Het bestuur streeft daarom ook naar een cultuur van blijven leren waarin iedereen zich blijft ontwikkelen en wendbaar blijft. Dit is één van de belangrijke aspecten van goed werkgeverschap, waar het bestuur zich voor inzet.

Samenwerking stakeholders

Het bestuur voert een actieve dialoog met onze stakeholders. Wij informeren ze niet alleen. Ook worden ze periodiek betrokken bij onze uitdagingen en dilemma's om zo samen verder te komen. Maatschappelijke verankering is zeer belangrijk voor ons. Wij maken op meerdere niveaus afspraken met hen. Op het niveau van de stad zijn prestatieafspraken met gemeenten en huurders voor ons belangrijk. De totstandkoming daarvan draagt bij aan een gedeelde visie op de volkshuisvestelijke opgave en de mogelijkheden van de partijen.

Het bestuur voert periodiek overleg met de Huurdersraad van Vestia. Het overleg met de Huurdersraad gaat onder andere over betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke volkshuisvestelijke bijdrage daarmee wordt geleverd. Het bestuur hecht veel waarde aan een sterke en professionele Huurdersorganisatie, en scheidt de randvoorwaarden om dit te realiseren.

Visie op toezicht houden

De RvC van Vestia functioneert binnen een groot aantal kaders, waarvan de Woningwet, de Governancecode Woningcorporaties, de statuten van Vestia en het eigen RvC-reglement de meest pregnante zijn.

Wettelijk is bepaald dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang betrokken belanghebbenden (Woningwet 2015, artikel 31 lid 1). Dit wordt in de statuten (artikel 17) herhaald.

In de toezichtvisie geeft de RvC aan hoe zij deze opdracht interpreteert en hoe zij invulling wil geven aan de onderscheiden rollen.

De kernwaarden van Vestia en de maatschappelijke waarden

De RvC draagt de drie kernwaarden in haar handelen uit, ziet toe op de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat en denkt mee over actualisering of aanscherping van de waarden indien daartoe aanleiding is.

Omdat woningcorporaties geen risicodragers kennen die zeggenschap hebben, speelt de RvC een cruciale rol bij de afweging tussen de private (organisatie-)belangen en publieke belangen. De RvC ziet dan ook niet alleen toe op de organisatiewaarden, maar bij uitstek ook op (het benoemen, bewaken en zo nodig actualiseren van) de maatschappelijke waarden.

Domeinen, rollen en rolinvulling

De RvC heeft op verschillende domeinen een taak. We onderscheiden (in de lijn van Jaap Winters voor de VTW geschreven essay¹) strategie, doel en waarden, hygiëne (interne controle, compliance, risicobeheersing verslaglegging), prestaties, relaties met belanghebbenden en werkgeverschap.

Bij het werkgeverschap is sprake van de meest direct uitvoerende taak: de RvC is in zijn *werkgeversrol* proceseigenaar en dirigerend. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurders en maakt met hen afspraken voor het volgende jaar. Voor de beoordeling wordt input opgehaald bij de RvC-leden en bij diverse andere betrokkenen. Tevens wordt van de bestuurders gevraagd om een korte (zelf)evaluatie. Bij de beoordeling worden de competenties betrokken die de Autoriteit woningcorporaties hanteert voor bestuurders.

Op de andere domeinen wil de RvC vooral een kritisch onderzoekende rol innemen, en daarmee een actieve invulling geven aan zijn *klankbordrol*: zijn voorstellen van het bestuur wel goed doordacht, waartoe leiden ze, is de organisatie in staat ze goed uit te voeren, zijn de risico's goed afgewogen? De toegevoegde waarde van de RvC ligt in het spiegelen met behulp van andere perspectieven, in het

¹ Essay prof. mr. dr. Jaap Winter "Toezicht en bestuur: klaar voor de toekomst?", december 2016

aanscherpen van de gemaakte analyses, in het onderzoeken van al dan niet vanzelfsprekende aannames (over de verwachtingen van de buitenwereld, over de eigen organisatie) en in het telkens opnieuw afwegen van het publieke en het organisatiebelang. Ook kan de RvC proactief relevante vraagstukken vanuit de samenleving agenderen. In aanvulling hierop kunnen RvC-leden specifieke kennis, ervaring of een netwerk inbrengen, zonder de leiding van het proces over te nemen. De RvC zal zijn netwerk overigens ook beschikbaar stellen als het bestuur hierom verzoekt.

Bij een actieve invulling van de klankbordrol hoort ook dat de RvC zich medeverantwoordelijk voelt voor de wezenlijke strategische keuzes die de organisatie maakt. De RvC verwacht van het bestuur dat de dilemma's, vraagstukken en achterliggende waardes op dit vlak met de RvC worden gedeeld.

De RvC zal in de gesprekken met het bestuur zoveel mogelijk een vragende en geen stellende houding innemen, opdat een open dialoog kan worden gevoerd. Ook staat de RvC open voor onderscheiden opvattingen van individuele RvC-leden; hieraan wordt altijd aandacht besteed. Ten slotte wil de RvC in de interactie met het bestuur een setting creëren waarin kan worden geleerd en onzekerheden kunnen worden gedeeld. Zo wordt mede invulling gegeven aan de voorbeeldrol naar de (lerende) organisatie.

De derde rol van de RvC is de *toezichtrol*. De RvC houdt toezicht op basis van een toetsingskader, dat in samenspraak met het bestuur is opgesteld. De RvC beoordeelt (in beginsel achteraf, telkens per vier maanden en over een vol jaar) of de strategische, operationele en financiële doelstellingen zijn gerealiseerd. In dit kader wordt ook de kwaliteit van de dienstverlening bewaakt, alsmede de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de prestatieafspraken met gemeenten en huurders.

Twee ondersteunende commissies

Een deel van de taken wordt uitgevoerd door twee commissies: de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie. Beide commissies bestaan uit drie RvC-leden (uitgaande van de huidige RvC-samenstelling van zes leden). Voor de commissies is een apart reglement opgesteld (vastgesteld op 2 maart 2017). In het jaarverslag van de RvC wordt apart ingegaan op de activiteiten van beide commissies. Beide commissies rapporteren altijd aan de voltallige RvC. Er is geen aparte investeringscommissie ingesteld; wanneer hiervan voldoende toegevoegde waarde wordt verwacht kan de RvC hiertoe alsnog overgaan.

Een directe relatie met de organisatie

Een van de leden van de RvC wordt benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad. Het betreffende RvC-lid onderhoudt op regelmatige basis contacten met het bestuur van de OR en informeert de RvC hierover. De voltallige RvC overlegt ten minste eenmaal per jaar met de OR.

De RvC wijst aan ieder RvC-lid een bedrijfsonderdeel toe waar het betreffende RvC-lid meer specifiek op toeziet en verbinding mee onderhoudt. De RvC-leden geven aan hun 'portefeuille' onder andere invulling door op regelmatige basis te overleggen met de directeur of manager van het betreffende bedrijfsonderdeel en aanvullend desgewenst bedrijfsbezoeken af te leggen.

De voltallige RvC legt zo mogelijk eens per jaar een werkbezoek af aan een bedrijfsonderdeel/ vestiging en/of buurten/projecten.

Een open en toegankelijke relatie met belanghouders

Twee leden van de RvC worden benoemd op voordracht van de Huurdersraad Vestia (HV). De betreffende RvC-leden onderhouden op regelmatige basis contacten met het bestuur van de HV en informeren de RvC hierover. De voltallige RvC overlegt ten minste eenmaal per jaar met het bestuur van de HV.

Alle RvC-leden houden zich daarnaast actief op de hoogte van relevante volkshuisvestelijke ontwikkelingen in de regio's en gemeenten waar Vestia actief is. Daartoe wordt de RvC o.a. gefaciliteerd middels een dagelijkse ANP-nieuwsupdate en interne 'nieuwsbrieven strategisch beleid'.

De RvC wil een aanspreekbare raad zijn en open staan voor signalen vanuit de omgeving van Vestia. De RvC zal nieuwe vormen van verbindingen met belanghouders die hieraan bijdragen verder onderzoeken.

De zaag scherp houden

Alle RvC-leden zijn, zoals gememoreerd in het RvC-reglement, gehouden hun kennis steeds te blijven ontwikkelen d.m.v. training en opleiding, waarbij aandacht wordt besteed aan gewenst gedrag. De RvC-leden geven in de eerste plaats zelf invulling aan deze verantwoordelijkheid en informeren hun medeleden hierover. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt ook gezamenlijk stilgestaan bij de behoefte aan nadere training en opleiding.

Tevens zal periodiek worden stil gestaan bij de actualiteit van de RvC-profielen. Beoordeeld wordt of nieuwe ontwikkelingen die betekenisvol zijn voor de corporatie (zoals op het vlak van big data, hospitality, duurzaamheid, wonen-zorg, opdrachtgeverschap en HRM) moeten leiden tot bijstelling van de profielen en wellicht aanvulling in de RvC. De zittende RvC-leden zullen dit soort relevante ontwikkelingen waar nodig ook een plek geven in het eigen opleidingsprogramma.