

## **Inleiding**

In dit document beschrijft de Raad van Commissarissen van Vivare haar visie op toezicht. Hiermee geven we invulling aan bepaling 1.1 van de Governance Code Woningcorporaties 2015. Daarin staat dat de Raad een visie formuleert op bestuur en toezichthouden, waarbij wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De Raad beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.

De wereld van de woningcorporaties en van Vivare verandert voortdurend. Opvattingen over toezicht liggen niet voor de eeuwigheid vast. Ook deze visie is daarom een dynamisch document en wordt periodiek tegen het licht gehouden.

## **Overwegingen bij het toezicht**

De Raad van Commissarissen van Vivare geeft met zijn toezicht meerwaarde aan de organisatie. Dat doet de Raad bijvoorbeeld door te spiegelen met behulp van andere perspectieven. Die verkrijgt de Raad o.a. door eigen oriëntatie op vragen uit de samenleving. Door het aanscherpen van de gemaakte analyses en door het onderzoeken van aannames van- en over de eigen organisatie en over wat de buitenwereld verwacht, helpt de Raad strategische verkenningen te verrijken. Door weg te blijven uit de dagelijkse hectiek blijft de Raad het gehele spectrum overzien. En door het steeds opnieuw afwegen van verschillende belangen in steeds wisselende contexten en het steunen van keuzes van het bestuur daarin, geeft de Raad de besluiten van het bestuur extra kracht. Daarmee helpt en ondersteunt de Raad Vivare om (ook na indringende afwegingen, en met onzekerheden) de route te kunnen uitzetten.

De Raad van Commissarissen van Vivare werkt vanuit een gezamenlijke teamverantwoordelijkheid en heeft een goede samenwerkingsrelatie met de directeur bestuurder hoog in het vaandel staan. Goed bestuur en integriteit zijn daarbij belangrijke waarden.

Leden van de Raad van Commissarissen van Vivare kiezen bewust voor het lidmaatschap. Zij onderschrijven deze visie op toezicht en de gemeenschappelijk ontwikkelde waarden van het team. Leden zijn gemotiveerd en beschikbaar en, als dat nodig is, bereid en in staat om op afroep op korte termijn beschikbaar te zijn. Leden participeren actief in de zelfevaluatie, staan open voor reflectie en investeren met plezier in educatie en verdere professionele ontwikkeling van zichzelf en de werkwijze van de Raad als team. In het bijzonder heeft de voorzitter daarbij de rol van coach en is verantwoordelijk voor het functioneren van het team en de leden.

De Raad van Commissarissen van Vivare is intrinsiek gemotiveerd om vanuit de eigen rollen van het intern toezicht een bijdrage te leveren aan de volkshuisvesting in het algemeen en aan de concrete doelen van Vivare in het bijzonder. Net als het bestuur hanteert de Raad de missie en visie van Vivare daarbij als vertrekpunt.

## **Missie en visie van Vivare**

De missie en visie van Vivare komen tot uitdrukking in het bestaansrecht en de positionering.

### *Bestaansrecht*

Vivare is een echte woningcorporatie. Volkshuisvesting is onze business. In onze statuten staat dat wij een bijzondere taak hebben: bij voorrang huisvesten van hen die niet of onvoldoende in staat zijn om op eigen kracht een passende woning te verwerven. Al onze medewerkers ervaren dat als een belangrijke opdracht en geven daar elke dag met hart en ziel invulling aan.

#### *Positionering*

Vivare staat midden in de maatschappij en weet wat er speelt. Met een solide en professionele organisatie zijn we zichtbaar aanwezig in de wijken en staan we dichtbij de mensen. Bij Vivare bieden wij 55.000 mensen een passend en betaalbaar (t)huis, nu en in de toekomst. Oplossingsgerichte medewerkers maken ons bestaansrecht waar. Met hart voor onze regio dragen wij bij aan een omgeving waar het prettig wonen is. Dat is waar wij voor staan, in goede samenwerking met partners en met een dienstverlening van deze tijd.

#### **Uitgangspunten van het toezicht**

In het Reglement Raad van Commissarissen hebben de Raad en de bestuurder uitgangspunten vastgelegd die de Raad hanteert bij het uitoefenen van zijn taken. Deze uitgangspunten vormen de basis voor het intern toezicht bij Vivare.

De Raad van Commissarissen functioneert vanuit verbondenheid met de hoofddoelstellingen van de organisatie en committeert zich samen met de Raad van Bestuur aan de missie, strategie en doelstellingen van beleid. De Raad van Commissarissen draagt vanuit de eigen rol mede verantwoordelijkheid voor de hoofddoelstellingen van Vivare en vult dit in door meedenken, adviseren en klankborden met de Raad van Bestuur en door het volgen en toetsen van de uitwerking daarvan. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur bewaken beide dat de formele rolverdeling zuiver blijft.

Bij zijn toezicht hanteert de Raad van Commissarissen als uitgangspunt de vraag, of het beleid wordt gevoerd overeenkomstig de elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap. Daarvoor ziet de Raad van Commissarissen erop toe dat het beleid in ieder geval in overeenstemming is met wettelijke, statutaire en andere voorschriften en dat de continuïteit van de stichting gewaarborgd is. De Raad van Commissarissen vergewist zich dat de door de Raad van Bestuur genomen/te nemen besluiten op goede gronden berusten en zorgvuldig tot stand zijn gekomen. Bij besluitvorming over strategie, begroting, jaarverslag en jaarrekening wordt expliciete aandacht gegeven aan volkshuisvestelijke en maatschappelijke thema's.

De Raad van Commissarissen als geheel en elk van de commissarissen individueel functioneren ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de (leden van de) Raad van Bestuur, als ook ten opzichte van welk deelbelang dan ook, onafhankelijk.

De governance van Vivare vindt zijn verankering in de stichtingsstatuten en heeft de vigerende wet- en regelgeving voor de volkshuisvesting als basis. De Governancecode Wonincorporaties en de integriteitscode van Vivare worden door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen als geheel en elk van de leden van het bestuur en de commissarissen individueel onderschreven. De bepalingen uit de wet- en regelgeving en de codes worden bij de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen als bekend verondersteld en naar de letter en geest nageleefd.

### Invulling van het toezicht

Naast het resultaatgericht toezichthouden op strategische KPI's en financiële parameters en kaders is de Raad bij strategische keuzes sparring partner (klankbord) voor het bestuur en neemt expliciet mede verantwoordelijkheid voor strategische keuzes.. Dit strategisch partnership laat onverlet de eigen rollen van bestuur en raad waarbij de Raad ervoor waakt niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. De Raad is zich voortdurend bewust vanuit welke rol de discussie wordt gevoerd en stelt zich daarbinnen rolvast op.

Voorwaarde daarvoor is dat Bestuur en Raad elkaars rollen goed begrijpen. Om dat te waarborgen zijn Bestuur en Raad daarover voortdurend in gesprek. Dit gesprek wordt gevoerd vanuit een gedeeld waardenpatroon en een gedeelde strategische visie voor de organisatie.

Om de waarden en strategie van Vivare te (her)definiëren en de daarbij horende waarden van het toezicht te formuleren en te doorleven zijn ook dit periodiek onderwerpen van gesprek tussen Bestuur en Raad en in de Raad van Commissarissen zelf. Belangrijke invalshoeken in dat gesprek zijn:

- Hoe vinden we dat het gaat; doen Bestuur en Raad nog het goede?
- Is de basis op orde en hoe monitoren we dat?
- Wat is de context en welke ontwikkelingen zien we daar?
- Hoe houden we elkaar op koers?
- Hoe blijven we leren en ontwikkelen?

Verder gaat het toezicht natuurlijk ook over de dagelijkse problematiek. De wereld van de Raad van Commissarissen is geen eigen wereld en gaat ook niet alleen maar over de waan van de dag. Maar toezicht kan wel gaan over de dagelijkse problematiek en situaties van tegenwind. Daarin willen Bestuur en Raad ook schouder aan schouder staan. Dat betekent dat de Raad kritisch is waar nodig en voldoende flexibiliteit heeft om, afhankelijk van het onderwerp, scherp te zijn of meer de rol van sparring partner te kiezen.

De Raad van Commissarissen wil bij de invulling van het toezicht het bedrijf verder helpen in het maximaal realiseren van de doelstellingen en zich niet beperken tot vinkjes zetten. De Raad vergewist zich ervan dat de basis op orde is met de beheersingssystemen die daarbij nodig zijn. Discussies over risico's worden gevoerd in relatie tot wat nodig is om de doelstellingen te halen (doelmanagement) in plaats van wat er mis kan gaan (risicomanagement). Het gesprek gaat in dat kader over de risico's die we bereid zijn te nemen en de risico's die we willen mijden. De Raad wil uitdagen en niet overvragen. De Raad staat in verbinding met de organisatie, weet hoe het bedrijf werkt en kan daardoor uitgaan van de goede intenties en het toezicht invullen vanuit vertrouwen. Als daartoe aanleiding is, zal de Raad uiteraard onderzoek doen.

Wanneer de Raad met het bestuur in gesprek is over de maatschappelijke meerwaarde en zaken als missie, visie en strategische doelstellingen (opnieuw) gezamenlijk worden bepaald, komen ook betrokken belanghouders in beeld. De Raad vormt zich eigenstandig een beeld van de belangen van deze belanghouders, met als doel zich ervan te vergewissen dat missie, visie en strategische doelstellingen voldoende aansluiten bij ontwikkelingen en tendensen in de maatschappij en de wensen en verwachtingen van de belangrijkste stakeholders. In overleg met het bestuur kiest de Raad een passende vorm om aan deze verantwoordelijkheid inhoud te geven, zonder daarbij de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en Raad uit het oog te verliezen.

## Inhoud van het toezicht

De Raad van Commissarissen geeft inhoud aan het toezicht op een aantal werkgebieden en vanuit een drietal rollen. Daarbij uit het toezicht zich in verschillende vormen en richt zich soms op het proces en soms op de inhoud.

Rol	Toezicht houden	Klankbord en sparringpartner	Werkgever
Vorm	Bekrachten	Uitdagen en adviseren	Sturen
<b>Werkgebied</b>			
Strategie			
Doelen, waarden			
Resultaten			
Stakeholders			
Bedrijfsvoering			
RvC als werkgever			
Focus	Proces	Proces	Inhoud
Verantwoordelijkheid	Control	Control/Expliciteren	Ondersteunen
			Beslissen

Verticaal in het schema staan de werkgebieden van het toezicht door de Raad:

- Bedrijfsvoeringaspecten (zoals interne controle, compliance, risicobeheersing en verslaglegging);
- de maatschappelijke doelen en waarden en de legitimatie daarop van Vivare;
- de strategie die Vivare formuleert om de doelen te realiseren;
- de resultaten en prestaties die Vivare op de geformuleerde doelen boekt;
- de relaties met belanghebbenden
- de werkgeversrol van de Raad.

Horizontaal de (oplopende) mate van betrokkenheid en rolinvulling van de Raad op deze werkgebieden:

Bij bekrachten is de betrokkenheid van de Raad bij de plannen van de bestuurder beperkt. De focus ligt op het proces en de Raad stelt eventueel aanvullende randvoorwaarden. Na besluitvorming is er wel sprake van mede verantwoordelijkheid van de Raad.

De visie van de Raad van Commissarissen van Vivare is dat alleen bekrachten slechts op een beperkt aantal onderwerpen het geval zal zijn. De Raad zal bij zijn toezicht op zijn minst uitdagen en kritisch onderzoeken of de voorstellen van het Bestuur wel goed doordacht zijn en waartoe zij leiden. De Raad onderzoekt of de organisatie in staat is de voorstellen goed uit te voeren en gaat na of de risico's goed en realistisch zijn afgewogen. De Raad (en Bestuur) gaan in het gesprek bij elkaar op zoek naar de vraag die niet gesteld wordt. Er is sprake van vrije denkrimte!

In de klankbord en sparringrol zet de Raad en/of de individuele commissaris specifieke kennis, ervaring of netwerk in op een manier die verder gaat dan alleen kritisch onderzoeken, maar zonder de leiding van het proces over te nemen. De Raad wendt de eigen expertise aan bij de ontwikkeling van voorstellen van het bestuur. Dit kan gaan over alle werkgebieden. De Raad is een klankbord of adviseur.

In de rol van werkgever is de Raad proceseigenaar en beslist zelf over de selectie, benoeming, beoordeling en beloning van de bestuurder. Op de andere werkgebieden is de Raad onder sommige

omstandigheden ook sturend. Bij problemen met naleving van regelgeving of bij onregelmatigheden die over het Bestuur zelf gaan. De Raad van Commissarissen geeft dan leiding aan een proces van onderzoek en besluitvorming. Daarna zal de Raad weer terugkeren in een meer afgeleide rol.