

VISIE OP BESTUUR EN TOEZICHT: 'TOEZICHTSFILOSOFIE' ZAYAZ

aangepaste & vastgestelde versie d.d. 2 juni 2023

1. INLEIDING EN CONTEXT

Governance omvat het stelsel van principes, waarden en spelregels in relatie tot goed bestuur en toezicht. Governance heeft tot doel om de kwaliteit van het bestuur, de kwaliteit van het toezicht daarop, de onderlinge verhoudingen tussen beide en het betrekken van belanghebbenden bij de beleidsvorming te waarborgen. En daarmee te komen tot een betere invulling en uitvoering van de maatschappelijke opdracht. De Governancecode Woningcorporaties vormt daarbij voor Zayaz een belangrijk vertrekpunt, vanuit de volle overtuiging dat de kwaliteit en transparantie van zowel bestuur als toezicht aan hoge normen moeten voldoen. In de Governancecode staat hoe woningcorporaties hun bestuur en toezicht moeten organiseren, onder andere op het gebied van integriteit, voorbeeldgedrag, maatschappelijke verbondenheid en risicobeheersing.

Als woningcorporatie bepaalt daarnaast de Woningwet in belangrijke mate het speelveld. We zien de afgelopen jaren de sturing vanuit het Rijk groeien als het gaat om de volkshuisvesting en de rol daarbij van de woningcorporatie. Dit heeft onder meer geresulteerd in een nationale Woon- en Bouwagenda en de vertaling daarvan naar nationale prestatieafspraken (NPA) en naar regionale woondeals. Daarmee wint ook de regio steeds meer aan belang. Al met al is er sprake van een veranderend krachtenveld, waarin lokale partijen hun bijdrage aan de regionale en landelijke woonopgave meer dan in het verleden expliciet dienen te maken. Tegelijkertijd is een omgekeerde beweging zichtbaar. De beleidsruimte van corporaties is gegroeid de afgelopen jaren (*'er mag weer meer'*) en de decentralisatie van overheidstaken op het gebied van o.a. zorg, jeugd en werk & inkomen biedt kansen voor een domeinoverschrijdende, lokale aanpak van maatschappelijke vraagstukken.

Wij kiezen er bij Zayaz expliciet voor om de (aan verandering onderhevige) externe context vooral te benutten om krachtig en doelgericht invulling te geven aan de eigen missie en identiteit en aan de ambities die we samen met gemeente, huurders en netwerkpartners hebben bepaald.

'Good governance' gaat daarmee voor ons in de eerste plaats over de bedoeling van wet- en regelgeving en de voortdurende reflectie daarop, steeds in relatie tot ons eigen handelen en presteren. En daarmee ook over het goede, indringende en soms lastige gesprek. Met elkaar, maar ook met onze omgeving. Zodat we in het spanningsveld tussen maatschappij, vastgoed en geld afwegingen en keuzes (blijven) maken, die optimaal maatschappelijk renderen. Zo willen wij invulling geven aan bestuur en toezicht.

Bestuur en RvC sluiten hiermee aan op de sturingsfilosofie 'sturen met waarde' zoals die door Zayaz is vastgesteld. De sturingsprincipes, die het hart vormen van de sturingsfilosofie, zijn opgenomen in bijlage 2.

Deze 'visie op bestuur en toezicht' is de vertaalslag van de sturingsfilosofie van Zayaz naar een passende invulling van bestuur en toezicht en vormt daarmee een uitwerking van principe 1.1 van de Governancecode. Deze visie omvat de nadere uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht alsmede de belangrijkste principes voor gedrag en structuur (**toezichtsfilosofie**). In bijlage 1 is vervolgens de instrumentele vertaling opgenomen in de vorm van een **toezichtskader**.

2. 'ZAYAZ-DNA' ALS BASIS VOOR BESTUUR EN TOEZICHT

Bedoeling als ankerpunt

De maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen en de belangen van mensen die op de woningmarkt in een kwetsbare positie verkeren, vormen het vertrekpunt van handelen bij Zayaz. Waarbij we steeds balanceren tussen het collectieve/maatschappelijk belang enerzijds en de belangen van individuele bewoners anderzijds. Vanuit onze identiteit, kracht en competenties dragen wij maximaal bij aan de opgave, in nauwe samenwerking met onze maatschappelijke partners. Dit veronderstelt een gezamenlijke visie van RvC en bestuur op en een intrinsieke verbondenheid met de maatschappelijke rol en opdracht van Zayaz. Alleen dan is een goed samenspel tussen bestuur en toezicht mogelijk. Ankerpunt voor zowel bestuur als RvC is daarbij de 'bedoeling' van Zayaz:

"Bij Zayaz vinden we het belangrijk dat mensen mee kunnen doen aan de samenleving en zich kunnen blijven ontwikkelen door het hebben van een thuis. Daar waar het kan geven we net dat zetje dat voor mensen het verschil maakt."

(Be)sturen met waarde

Zayaz kiest in haar sturingsfilosofie voor waardensturing. Vanuit onze kerntaak, kennis en kunde willen we zo goed mogelijk invulling geven aan de opgave en aan de verwachtingen daarbij van bewoners en andere belanghebbenden. Dit veronderstelt een continue dialoog met de buitenwereld over de maatschappelijke opgave en over de waarde die Zayaz kan toevoegen. We kiezen bij Zayaz dan ook voor stevige verbindingen met belanghebbenden: met bewoners en de lokale overheid en daarnaast met maatschappelijke partners in de stad. Zij worden intensief geraadpleegd en betrokken bij de beleidsvorming. Bovendien zijn zij (steeds vaker) onze partner in de uitvoering, want alleen door 'grensontkennend' met elkaar samen te werken kunnen we antwoord geven op de meervoudige vraagstukken van nu en straks. Ook in onze individuele dienstverlening gaan we uit van dialoog en

wederkerigheid. We starten steeds bij de ander en bij zijn of haar vraag en situatie; bij wat de bewoner zelf wil en nodig heeft, maar ook bij wat hij of zij zelf kan bijdragen aan een oplossing.

Het kunnen binnenhalen van signalen, het onderhouden van contacten/relaties en het doorlopend vertalen van de informatie uit deze contacten in beleid en activiteiten zijn noodzakelijke kernvaardigheden op alle niveaus in de organisatie om het bovenstaande te kunnen waarmaken. Dat geldt óók voor de RvC, die zich hiertoe eigenstandig verbindt met zowel de binnen- als buitenwereld van Zayaz. Dit doet de RvC zoveel mogelijk op natuurlijke momenten. Zo bouwt de RvC een doorleefd gevoel op bij de opgave en de alledaagse praktijk waarin deze zich ontvouwt; naast de 'feiten en cijfers' is dit een belangrijke basis voor waarde(n)gedreven toezicht en voor het oordeel over het maatschappelijk presteren van de organisatie. De netwerkrol wint daarmee de komende jaren aan belang. Naast de andere rollen van de RvC: werkgever, toezichthouder en klankbord.

Toezicht in en op netwerken: samen (onder)zoeken, ontwikkelen en experimenteren

Het steeds vaker acteren in netwerken brengt nieuwe toezichtsvragen met zich mee. Hoe houd je zicht op het presteren van het netwerk in relatie tot de eigen ambities en doelstellingen en op de eigen bijdrage die de organisatie daaraan levert? Hoe verleid je partners om met elkaar dezelfde kant op te bewegen en ruimte te maken voor vernieuwing en grensoverschrijdend maatwerk? Vragen waarop niemand nog een pasklaar antwoord heeft. Dat is een proces van 'samen zoeken'. Deze zoektocht gaat de RvC van Zayaz de komende jaren graag (mee) aan.

Goede bedrijfsvoering als randvoorwaarde

Het te behalen financiële rendement is vanuit de optiek van waardensturing een instrument voor het behalen van maatschappelijke baten en daarmee voor het langetermijnbelang. We zetten onze (financiële) middelen zodanig in bij Zayaz, dat we scherp aan de wind varen maar wel voldoende ruimte behouden om op tijd bij te sturen waar dat nodig is. Dit veronderstelt een stevige en integrale sturing op financiën, risico's en compliance. Zayaz werkt hiertoe met een management control framework (MCF). Inzet daarbij is de (financiële) continuïteit op lange termijn te borgen en ons tegelijkertijd zo te *stretchen* dat kansen (tijdig) worden gezien en benut en middelen naar vermogen worden ingezet.

3. BETEKENIS VOOR HET SAMENSPEL TUSSEN BESTUUR EN TOEZICHT

Het goede gesprek als basis

De keuze voor waardensturing heeft vanzelfsprekend betekenis voor het samenspel tussen bestuur en toezicht bij Zayaz. De basis hiervoor is 'het goede gesprek' tussen bestuur en RvC. Een goed gesprek kan alleen plaatsvinden op basis van een relatie van gepast vertrouwen. Bovendien dient sprake te zijn van een open en transparante uitwisseling van kwalitatief goede informatie en een helder toetsingskader. Voor Zayaz betekent 'het goede gesprek' verder dat er binnen de verhoudingen tussen bestuur en RvC ruimte is om af te gaan op intuïtie, dat twijfels en dilemma's getoond mogen worden en in openheid worden besproken en dat er een kwetsbare opstelling gewaardeerd wordt. We gaan daarbij niet op elkaars stoel zitten – we hanteren de afgesproken rolverdeling- maar durven elkaar wel open te bevragen op basis van een loyaal commitment, ten dienste van de publieke waarden die we gezamenlijk nastreven. We hanteren daarbij een respectvolle en tegelijk informele toon.

Inhoud van het gesprek tussen bestuur en RvC

De strategische driehoek van Mark Moore



Bestuur en RvC gebruiken de strategische driehoek van Mark Moore (publieke waarden, legitimering en operationele capaciteit) als hulpmiddel om het onderlinge gesprek te richten. De RvC zal in het gesprek met het bestuur steeds toetsen of voornemens en activiteiten:

- van waarde zijn, dat wil zeggen: passen bij de bedoeling van Zayaz en bijdragen aan de strategische doelen, zoals geformuleerd in het strategisch ondernemingsplan en (als onderdeel daarvan) de ambities per beleidsveld (bijvoorbeeld portefeuillestrategie en sociaal maatschappelijke ambities); daarbij zal de RvC steeds nagaan of ambities en voorgenomen

- investeringen bijdragen aan een *duurzame ontwikkeling*, doordat er oog is voor zowel de sociale, economische als ecologische impact ervan = **'bol' publieke waarden**;
- tot stand gekomen zijn in samenspraak met en kunnen rekenen op de steun van belanghebbenden, waarbij het strategisch ondernemingsplan en als onderdeel hiervan de beleidsuitgangspunten ten aanzien van participatie en belanghouders het richtinggevend kader vormen = **'bol' legitimiteit**;
 - op een effectieve en efficiënte manier kunnen worden waargemaakt, haalbaar zijn (in relatie tot de spankracht van de organisatie) en of de risico's acceptabel zijn en adequaat worden beheerst. De kaders hiervoor volgen onder meer uit de begroting, het management control framework en de sturingsfilosofie van Zayaz = **'bol' operationele capaciteit**.

De RvC vraagt zich in zijn toezichthoudende rol steeds af of de drie 'bollen' in onderlinge samenhang in de organisatie van toepassing zijn. De RvC zal het bestuur kritisch bevragen over besluiten en voortgangen aan de hand van deze drie elementen. Zo ontstaat er dialoog over de drie meest essentiële vragen in relatie tot waardensturing: "waarom doen we de dingen die we doen, kunnen we het beter doen en wat is de waarde die we toevoegen aan de samenleving?"

4. PRINCIPES EN UITGANGSPUNTEN VOOR GOED BESTUUR EN TOEZICHT

Een goed samenspel tussen bestuur en toezicht stelt tot slot eisen aan de inrichting van de governance (structuur) en aan houding en gedrag van zowel bestuur als toezichthouder. Onderstaand worden de belangrijkste principes samengevat. In het toezichtmodel (bijlage 1) vindt een nadere uitwerking plaats van de werkwijze.

Vertrouwen en ruimte als basis

RvC en bestuur kiezen voor een vorm van dienend bestuurlijk leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedelegeerd worden naar de professionals in de organisatie. Die professionals vormen met elkaar een werkgemeenschap die de bedoeling en de maatschappelijke impact op het gebied van het wonen betekenis willen geven. Er is in alle relaties, zowel die tussen RvC en bestuur als die tussen bestuur en de werkgemeenschap, sprake van een gepast vertrouwen met ruimte om te handelen.

Actief verantwoord en leren

Bestuur en RvC zijn zich bewust van de maatschappelijke rol en de bedoeling van Zayaz. Zij zijn bereid actief verantwoording af te leggen, zijn bereid hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen en tonen ethisch en integer gedrag. Zij zijn aanspreekbaar op hun gedrag.

Heldere rollen en TBV's

Zayaz kiest voor een toezichtmodel waarin het bestuur en de RvC onderscheiden verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden hebben, het zogeheten 'two tier model'. Er is sprake van een strategisch partnership tussen bestuur en de raad.

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur en baseert zich op het vertrouwen in het bestuur. De RvC gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij/zij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat toezicht uit te oefenen. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het 'halen' van informatie (niet alleen bij het bestuur, maar breder binnen en buiten de organisatie). Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn daarbij essentieel.

Essentieel in dit model is ook de rol van de concern controller. De concern controller bewaakt de betrouwbaarheid en de volledigheid van de informatie; hij is als het ware het geweten van de organisatie en bewaakt de deugdelijkheid van de besluitvorming. Daarnaast draagt hij ook zorg voor het naleven van wetten en regels (compliance officer). Er is een heldere rolverdeling tussen concern controller, bestuur en RvC. Deze driehoek is essentieel voor de besturing van Zayaz en is verankerd in de statuten.

Voldoende checks en balances

De RvC houdt gepaste afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel ziet de RvC erop toe dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur. Om een goed beeld te vormen beperkt de RvC zich niet tot een tweegesprek met de bestuurder. Ook vinden gesprekken plaats met de relevante professionals en belanghebbenden en met netwerkpartners teneinde een goed beeld van de besturing, de legitimering en het maatschappelijk presteren te krijgen.

- Met **checks** wordt bedoeld dat er sprake is van (de randvoorwaarden voor een) zorgvuldige besluitvorming waarin medewerkers voldoende ruimte hebben om tegenspel te bieden. De concern controller is bevoegd rechtstreeks aan de RvC te rapporteren. Bestuur en management van Zayaz zijn in hun gedrag zelf een voorbeeld en bevorderen een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken en waar transparantie de norm is. Belangrijke gedragskenmerken voor bestuur en management zijn: luisteren, dialoog voeren, durven loslaten, verbinden, communiceren en samenwerken.
- Met **balances** wordt bedoeld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie. De RvC ziet erop toe dat het bestuur zorgvuldig handelt. Zorgvuldig veronderstelt dat beslissingen het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een weging van alle betrokken belangen, waarbij de continuïteit van de onderneming randvoorwaarde is. Activiteiten dienen te passen bij de bedoeling en het ondernemingsplan van Zayaz en bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: INSTRUMENTELE UITWERKING EN TOEZICHTSKADER

1. Onderwerpen van bestuur en toezicht

Bestuur en RvC hechten grote waarde aan een goede besturing van de onderneming. Daartoe behoren in ieder geval de volgende aspecten: de (ondernemings)strategie en de periodieke herijking daarvan, de aansturing van de ontwikkelingen van de vastgoedportefeuille, de financiële aansturing, het risicomanagement, de legitimering en tot slot de organisatieontwikkeling en het lerend vermogen van bestuur en intern toezicht.

De RvC stimuleert en bewaakt dat door het bestuur een **meerjarig, integraal strategisch ondernemingsplan** wordt opgesteld in samenspraak met alle relevante belanghouders. De RvC is gesprekspartner bij de totstandkoming ervan en keurt dit plan ook goed. Het ondernemingsplan wordt vertaald naar **jaarplannen** en wordt bovendien jaarlijks herijkt op basis van relevante externe en interne ontwikkelingen. Het strategisch ondernemingsplan en het jaarplan zijn voor de RvC de inhoudelijke leidraad bij het beoordelen van de voornemens en prestaties van de organisatie en vormen daarmee het inhoudelijk hart van het toetsings/beoordelingskader. In de totstandkoming van het ondernemingsplan en de daaruit voortvloeiende jaarplannen ziet de RvC erop toe dat er gebalanceerde aandacht is voor zowel het ecologische, economische als sociale aspect om daarmee bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling. Behalve het ondernemingsplan en het jaarplan behoren ook de meerjarenbegroting (als financiële vertaling van het strategisch ondernemingsplan) en de jaarbegroting (als financiële vertaling van het jaarplan) tot de kern van het toetsings/beoordelingskader.

Bovenstaande is statutair verankerd.

De RvC stimuleert en bewaakt tevens dat het bestuur **meerjarig portefeuillebeleid** opstelt.

De RvC bewaakt en stimuleert **de financiële sturing** en een gezonde **financiering** van de onderneming.

De RvC bewaakt en stimuleert een goede bedrijfsvoering als voorwaarde voor maatschappelijk presteren. De RvC ziet erop toe dat het bestuur hiertoe werkt met een actueel **management control framework**. Het **risicomanagement** maakt hier integraal deel van uit.

De RvC bewaakt en stimuleert dat relevante **belanghouders** actief betrokken worden bij en geïnformeerd worden over de beleidsvoornemens van Zayaz en dat het bestuur investeert in gemeenschappelijke beeldvorming rondom de woonopgave en in netwerkontwikkeling, daar waar anderen nodig zijn om invulling te geven aan de opgave. Er is sprake van een actieve en transparante maatschappelijke

verantwoording. De RvC ziet erop toe dat het bestuur een **belanghoudersstrategie en participatiebeleid** opstelt en uitvoert.

Door middel van **periodieke rapportages** informeert de bestuurder de RvC over alle relevante facetten van de organisatie en van de netwerken waarin Zayaz participeert.

De bespreking van de **realisatie** van het voorgenomen beleid en van het functioneren van de organisatie en de netwerken waarin de organisatie participeert, staat standaard op de agenda van het overleg tussen de RvC en het bestuur. Tijdens dat overleg worden ook aanpassingen en vernieuwingen van het beleid en van (investerings-)projecten besproken. De RvC let er daarbij vooral op of de voornemens van het bestuur goed zijn onderbouwd en bijdragen aan duurzame ontwikkeling, of ze zijn besproken en afgestemd met de relevante belanghouders, of ze de continuïteit van de onderneming niet onnodig in gevaar brengen en of ze aansluiten op de spankracht in de organisatie. Aan de hand van deze criteria beoordeelt de RvC de kwaliteit van de voorstellen in relatie tot de beoogde publieke waarden (zoals verwoord in het ondernemingsplan). De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de voorstellen ligt bij het bestuur.

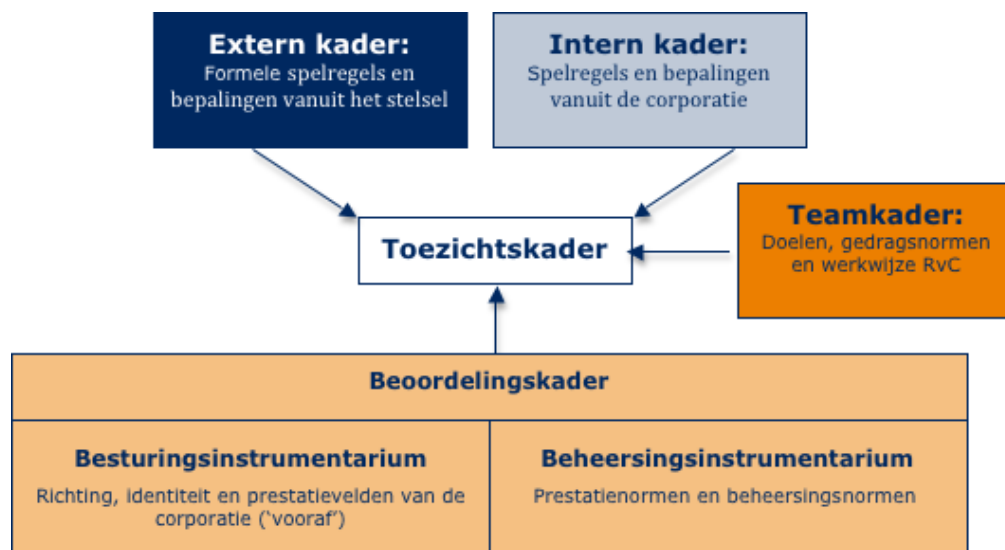
Regelmatig vormt de RvC zich een oordeel over de prestaties van de organisatie. Het belangrijkste moment daarbij is de bespreking van de **jaarrekening** en het **jaarverslag**. Bij het beoordelen van de prestaties kijkt de RvC vanuit verschillende perspectieven ook naar de gerealiseerde prestaties in relatie tot de voornemens. Vanwege de externe legitimering wordt er ook stilgestaan bij de verwachtingen en oordelen van belanghouders. Hiertoe onderhoudt de RvC actief relaties binnen en buiten de organisatie. Ook het jaarlijkse werkbezoek draagt bij aan zicht op de prestaties van de organisatie.

Bij het beoordelen van de prestaties van Zayaz hecht de RvC veel gewicht aan het oordeel van anderen. Daarbij maakt de RvC onder meer gebruik van de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van relevante **benchmarks**. Eenmaal per vier jaar verstrekt het bestuur (met goedkeuring van de RvC) opdracht tot een onafhankelijke **visitatie**.

De **accountant** wordt geselecteerd en benoemd door de RvC. De RvC heeft de regie bij het selecteren van een accountant. Het bestuur heeft een adviserende rol. De auditcommissie doet een aanbeveling aan de RvC voor de benoeming van de accountant en voert jaarlijks een pre-auditgesprek waarin het werkplan, het controlebudget en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het overleg met de accountant besproken worden.

De RvC bindt zich aan de externe (Wetgeving, Governancecode) en interne spelregels (statuten, reglementen). Regelmatig (minimaal eens in de twee jaar) toetst hij of de reglementen en statuten adequaat zijn en nog aansluiten bij de toezichtsfilosofie, bij de wetgeving en de bedrijfscodes. Schematisch leidt dat tot het volgende toezichtkader.

2. Toezichtskader



Extern kader	Intern kader	Teamkader	Beoordelingskader	
			Besturingsinstrumentarium	Beheersingsinstrumentarium
<i>Spelregels en bepalingen vanuit het stelsel</i>	<i>Spelregels en bepalingen vanuit de corporatie</i>	<i>Doelen, gedragsnormen en werkwijze RvC</i>	<i>Richting, identiteit en prestatievelden van de corporatie</i>	<i>Prestatienormen waarop de raad toetst</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Woningwet • BTIV • RTIV • Governancecode • Regels Aw/ILT • Regels WSW • Overlegwet • WOR • CAO • WNT • OOB-regelgeving (WTA, BIA, WIO, OOB verordening) 	<ul style="list-style-type: none"> • Statuten • Bestuursreglement • Reglement RvC (inclusief commissies) • Profielschets RvC • Profielschets bestuurder • Reglement financieel beleid en beheer 	<ul style="list-style-type: none"> • Missie • Rolinvulling • Informatievoorziening • Werkwijze (inclusief jaarplanner) • Zelfevaluatie • Verantwoording en legitimatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch ondernemingsplan, inclusief strategische ambities per beleidsterrein • Meerjarenbegroting • Jaarplan en jaarbegroting • Woonvisie, prestatieafspraken • Toezichtsfilosofie en toezichtsmodel • Management Control Framework (MCF) 	<p>Normering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financieel • Maatschappelijk • Organisatorisch • Dienstverlening • Investing <p>Beheersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslag • Managementrapportages • Visitatie(oordeel) • Oordeel Aw/ILT • Oordeel WSW • Risicomanagement • (Aedes) Benchmark • Rapportage accountant • Eigen beeldvorming RvC

3. Toelichting toezichtskader

Private onderneming in een publiek bestel

Zayaz is een maatschappelijke onderneming die in een publiek bestel functioneert. Wetten en regelgeving zoals verwoord in de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en de zelfregulering in de vorm van de Governancecode vormen belangrijke bouwstenen voor het externe toezichtskader. Zayaz conformeert zich aan wetten en overheidsregels en onderschrijft de codes. Bedrijfstakregels worden gevolgd. Voor Zayaz is het maatschappelijk belang leidend bij haar afwegingen. Met de externe toezichthouders wordt indien noodzakelijk actief overleg gevoerd, altijd met als inzet 'het goede' te doen voor de Bossche samenleving.

3.1 Extern kader

Het externe toezichtskader wordt met name gevormd door regels en bepalingen vanuit de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV), de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTIV), de Governancecode woningcorporaties, de OOB-regelgeving, de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De RvC neemt de inhoud en de principes van deze wettelijke en andere bepalingen tot zich en ziet erop toe dat deze bepalingen worden nageleefd (het rechtmatigheidstoezicht).

3.2 Intern kader

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door de corporatie zelf is opgesteld, rekening houdend met wettelijke richtlijnen en voorschriften en richtlijnen vanuit de bedrijfstakcodes. Zayaz kiest voor beknopte statuten en reglementen waarin de benodigde ruimte wordt gecreëerd voor het voeren van het 'goede gesprek' in het samenspel tussen bestuur en toezichthouder. In de reglementen worden de commissies van de RvC gepositioneerd als inhoudelijke gesprekspartner voor het bestuur voor de onderwerpen die zij specifiek tot hun taak hebben. Het strategisch ondernemingsplan (en de periodieke herijking daarvan), de meerjarenbegroting, het jaarplan met jaarbegroting, het management control framework en deze toezichtsfilosofie vormen in de reglementen de kerndocumenten van het toetsings/beoordelingskader van de RvC. Het strategisch ondernemingsplan, de meerjarenbegroting, het jaarplan en de jaarbegroting geven het benodigde kader voor het maatschappelijk presteren, het vastgoed en de financiën. De toezichtsfilosofie geeft, in aansluiting op de sturingsfilosofie van Zayaz, het benodigde kader op het gebied van governance en de verhoudingen tussen bestuur en toezicht. Het management control framework is tot slot richtinggevend voor de beheersing van de bedrijfsvoering. De gekozen invulling van statuten en reglementen geeft meer flexibiliteit aan de RvC om de werkzaamheden zo in te vullen als nodig is voor de vervulling van zijn taak, zonder dat er sprake is van een 'afvinklijstje' met bijbehorende 'schijnonzekerheid'.

Voor Zayaz vormen de volgende statuten en reglementen het interne kader:

- Statuten
- Bestuursreglement
- Profielschets voor de RvC (en matrix Aw/ILT)
- Profielschets bestuurder
- Reglement RvC
- Het Reglement financieel beleid en beheer (en de onderliggende statuten, zoals investeringsstatuut en treasury-statuut)

3.3 Teamkader

De kernopdracht van de RvC

De kernopdracht van de RvC is het stimuleren en bewaken dat het bestuur en de organisatie de goede volkshuisvestelijke producten en diensten leveren tegen aanvaardbare kosten en risico's, met voldoende inbreng, steun en partnership van de relevante belanghouders en met inachtneming van alle relevante wettelijke en interne spelregels. Kortom, de RvC bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van het bestuur, de organisatie en van zichzelf.

Hierbij past een actieve rol van de RvC. De RvC is zich bewust van zijn voorbeeldrol en hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid van belang. Dit geschiedt door opleidingen, trainingen en themasessies, die de RvC soms als collectief volgt en soms op individuele basis. Waar mogelijk wordt hierbij samengewerkt met collega's in de sector. Ook evalueert de RvC jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van zijn leden. Op dat moment worden de scholingsbehoeften geïventariseerd.

De kernwaarden van de RvC

De kernwaarden van de RvC zijn onafhankelijkheid, betrokkenheid, deskundigheid en verantwoordelijkheid. Daarnaast onderschrijft de RvC de kernwaarden van Zayaz (integer, dienstbaar, in verbinding en met een gezonde zakelijkheid).

De samenstelling van de RvC

De RvC hecht grote waarde aan diversiteit, deskundigheid en betrouwbaarheid van de RvC. Om als team het toezicht goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat binnen de RvC verschillende toezichtstijlen vertegenwoordigd zijn. Die toezichtstijlen betreffen zowel de relatiegerichte alsmede de taakgerichte invalshoeken. Wat betreft het houden van toezicht kan het beste als stelregel worden gehanteerd 'hard en zakelijk op de inhoud, vriendelijk en tolerant naar de persoon' en 'informeel als het kan, formeel als het moet'. Zo wordt bevorderd dat er een open discussie kan ontstaan.

De werving van nieuwe commissarissen geschiedt op een open wijze waarbij een profielschets leidend is. De RvC werkt met een algemene profielschets voor iedere commissaris alsmede een specifieke profielschets voor de positie waarop geworven wordt. Dit specifieke profiel wordt steeds afgeleid van de

actuele deskundighedenmatrix. Deze wordt jaarlijks geactualiseerd tijdens de zelfevaluatie. Daardoor kan getoetst worden of de RvC in zijn totaliteit over de benodigde diversiteit en deskundigheden beschikt. De profielen worden ook gebruikt ten behoeve van herbenoemingen.

De rolinvulling

De RvC heeft de volgende vier rollen:

- 1) Werkgever
- 2) Toezichthouder
- 3) Klankbord
- 4) Netwerken

Deze rollen zijn in de praktijk sterk met elkaar verweven. Deze rolvulling kent twee grondpatronen: een van distantie en een van betrokkenheid. Naast de formele rollen functioneert de RvC als het geweten en de pleitbezorger van de kernwaarden, de verbinder van belangen en als brainstormer van en kritisch vragensteller aan het bestuur.

Rol 1: Werkgever

De RvC beoordeelt en volgt het functioneren van de bestuurder. Ook maakt de RvC jaarlijks afspraken over de te realiseren prestaties. Waar maakt de bestuurder het verschil? Hoe worden de bedrijfsprocessen verbeterd? Welke projecten worden gerealiseerd? Dit zijn vragen die dan beantwoord worden en worden vastgelegd in een 'bestuurs-prestatiecontract' (BPC). De concern controller toetst ten behoeve van de RvC of prestaties ook worden gerealiseerd. Ook wordt de bestuurder in staat gesteld om zijn/haar competenties verder te ontwikkelen. Het beloningsbeleid is passend voor de complexiteit en de omvang van de organisatie en past binnen de normen van de Wet normering topinkomens. Binnen de RvC is de **remuneratie- en governancecommissie** belast met de voorbereiding van deze taak.

Rol 2: Toezichthouder

De RvC heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van Zayaz, zowel op financieel als volkshuisvestelijk vlak. Het toezicht houden vindt vooraf en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van beleid en plannen en het toetsen met behulp van benchmarks en andere beoordelingsmaatstaven. Toezicht achteraf gebeurt door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van het bestuur en de organisatie. De RvC wil zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheden maar wil in verbinding blijven met de werkgemeenschap en met belanghouders en netwerkpartners. De RvC doet dit onder meer door middel van werkbezoeken en thema-activiteiten en daarnaast door aanwezig te zijn bij relevante ontmoetingen intern en extern. De **auditcommissie**, de **vastgoedcommissie** en de **commissie maatschappelijk presteren** hebben ieder op hun eigen terrein een actieve, voorbereidende rol in het toezicht en hebben een rol in de beleidsvorming en de betrokkenheid van belanghouders daarbij.

Rol 3: Klankbord

De RvC heeft ook een klankbordfunctie. Hij denkt actief mee over de ontwikkelingen die voor de koers en het functioneren van Zayaz betekenis kunnen hebben. De diverse **commissies** hebben een belangrijke rol als het gaat om de klankbordrol van de RvC, ieder voor de eigen aandachtsgebieden. Vanuit de klankbordrol is er niet alleen reflectie over de kernvraag of Zayaz met haar aanbod van producten en diensten en met haar manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften in de samenleving. Daarnaast is er ook sprake van een voortdurende reflectie op de bedoeling van Zayaz en de daaruit voortvloeiende waardenoriëntatie.

Rol 4: Netwerken

De RvC heeft ook een netwerkrol. Deze rol wordt steeds prominenter, omdat veranderingen in doelgroep en complexiteit van de maatschappelijke opgave maken dat organisatie-overschrijdende oplossingen en maatwerk steeds meer en vaker nodig (zullen) zijn. Zayaz organiseert zich rondom opgaven en levert prestaties daarmee vaker als onderdeel van een groter netwerk. De RvC volgt actief de wijze waarop Zayaz zich weet te verbinden met zijn huurders en de huurdersbelangenvereniging (HBV) en haar vertegenwoordigingen, met het openbaar bestuur (met name de gemeente Den Bosch), met collega-corporaties en met de maatschappelijke partners op alle leefdomeinen. Dit doet de RvC door zich op natuurlijke momenten ook zélf actief binnen en buiten te verbinden. Zo ontstaat een bredere informatiestroom en 'gevoel' bij de omgeving waarin Zayaz opereert. De RvC ziet er daarbij op toe dat het bestuur de belanghouders actief betreft en investeert in gemeenschappelijke beeld- en visievorming. De RvC stemt de netwerkrol goed af met het bestuur.

Informatievoorziening

De bestuurder informeert de RvC actief over alle relevante ontwikkelingen (brengplicht bestuurder). De bestuurder draagt zorg voor tijdige en betrouwbare informatie over het functioneren van de organisatie.

De RvC verwerft ook zelf actief informatie op basis waarvan hij zich een breed oordeel vormt over het presteren van het bestuur en de organisatie. Hiertoe verbindt de RvC zich intern en extern, vanuit de eigen rol en positie.

Intern doet hij dat via contacten met bijvoorbeeld:

- De bestuurder
- De bestuursadviseur
- De concern controller
- Het bestuurlijk adviesorgaan
- De ondernemingsraad (OR)
- Accountant

- Huurdersbelangenvereniging (HBV Zayaz)
- Informele contacten

Extern doet hij dat via contacten met bijvoorbeeld:

- Stedelijk huurdersplatform (SHP)
- Overheden
- Collega-corporaties
- Maatschappelijke partners
- Externe toezichthouders
- Verenigingen en belangenorganisaties binnen en buiten de sector
- Maatschappelijke partners
- Media
- Wetenschap

Werkwijze van de RvC

Jaarplanner

De RvC werkt met een jaarplanner, waarin de volgende onderwerpen terugkeren:

- Het vergaderrooster van RvC en zijn commissies
- Jaarlijks overleg met HBV, OR, accountant en concern controller
- Thema's en besluiten die volgen uit de jaarcyclus
- Verankering van (overige) bepalingen in het governance-arrangement
- Werkbezoeken
- Zelfevaluatie (inclusief scholing(sbehoefte))
- De samenstelling en de werving
- Inhoudelijke bespreking thema's ondernemingsplan

Zelfevaluatie

De RvC houdt jaarlijks een zelfevaluatie. Eens per twee jaar evalueert de RvC zijn eigen functioneren met behulp van een externe, onafhankelijke begeleider.

Verantwoording en legitimatie

De RvC legt eenmaal per jaar in het jaarverslag actief verantwoording af.

De bevoegdheden van bestuur en RvC in een overzicht

Onderstaande tabel toont:

- waarover de RvC beslist;
- welke zaken vaststelling van de RvC behoeven;

- op welke onderdelen goedkeuring van de RvC benodigd is;
- op welke zaken/documenten de RvC toeziet, zonder dat een expliciete goedkeuring nodig is.

De RvC van Zayaz	beslist over	stelt vast	keurt goed	ziet toe
Toezichtsfilosofie: visie op bestuur en toezicht	X	X		
Reglement RvC (inclusief commissies)	X	X		
Profielchets, benoeming en schorsing commissarissen	X	X		
Verzoek tot ontslag commissarissen aan Ondernemingskamer	X	X		
Bezoldiging van commissarissen	X	X		
Profielchets, benoeming, schorsing en ontslag bestuurder	X	X		
Bezoldiging van bestuurder	X			
Het rooster van herbenoeming en aftreden	X	X		
Deskundighedenmatrix RvC	X	X		
Opdracht tot visitatie	X		X	
Opdrachtverlening tot en bezoldiging werkzaamheden door accountant	X			
Strategisch ondernemingsplan: samenstel van missie, visie, sturingsfilosofie, ambities, keuzes en doelen conform definitie Reglement RvC.			X	
Meerjarenbegroting			X	
Jaarplan en jaarbegroting, inclusief treasuryjaarplan			X	
Benoemen, schorsen en ontslaan concern controller			X	
Jaarrekening		X		
Déchargebesluit jaarrekening	X	X		
Jaarverslag				X
VHV-verslag en verantwoordingsgegevens				X
Verslag RvC als onderdeel van het Jaarverslag (inclusief Governance verslag)	X	X		
Investeringen ten behoeve van de volkshuisvesting boven het wettelijke bedrag (de wettelijke uitzonderingen uitgesloten)			X	

De RvC van Zayaz	beslist over	stelt vast	keurt goed	ziet toe
Aan- en verkoop van woningen en overige onroerende goederen (en hun onroerende of infrastructurele aanhorigheden), alsmede het daarop vestigen van een recht van erfpacht, opstal of vruchtgebruik, en het overdragen van de economische eigendom boven het geldende wettelijke bedrag.			X	
Aangaan, wijzigen of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersoon of vennootschap			X	
Bod (overzicht voorgenomen activiteiten) en prestatieafspraken met de gemeenten in het werkgebied			X	
Management control framework / Risicobeheersingssysteem				X
Jaarlijkse kwaliteit- control- en auditplan		X		
Gelijktijdige beëindiging (of binnen kort tijdsbestek) van arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers			X	
Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden van aanmerkelijk aantal werknemers			X	
Statutenwijziging			X	
Ontbinding toegelaten instelling			X	
Aangifte van faillissement en aanvraag surseance van betaling			X	
Overdracht of overgang van de onderneming (of overwegend deel daarvan) aan een derde			X	
Het Reglement financieel beleid en beheer			X	
Treasurystatuut (incl. beleggingen)			X	
Investeringsstatuut			X	
Bestuursreglement			X	
Procuratieregeling				X

Voorafgaande goedkeuring, ontheffing of zienswijze van c.q. melding aan de Autoriteit woningcorporaties

Voor de volgende zaken geldt dat corporaties voorafgaande goedkeuring, ontheffing of een zienswijze dienen aan te vragen bij de Autoriteit woningcorporaties c.q. een melding moeten doen, behoudens de

wettelijke uitzonderingen. Bestuursbesluiten die betrekking hebben op onderstaande zaken dienen te allen tijde te worden gemeld aan de RvC alvorens deze voor te leggen aan de Aw, voor zover niet al expliciet opgenomen of voortvloeiend uit bovenstaande tabel.

1. Het uitbrengen van een zienswijze over de geschiktheid van een bestuurder of commissaris;
2. Het goedkeuren van verkoop van onroerende zaken (woningen en maatschappelijk vastgoed), aandelen en overdracht onderneming als ook het vervreemden van aandelen in een dochtermaatschappij;
3. Het goedkeuren van het aangaan van een verbonden onderneming zoals bedoeld in de Woningwet;
4. Het verlenen van ontheffing voor toekenning van eigen of vreemd vermogen dan wel garanties aan een verbonden onderneming;
5. (Toezicht op) nieuwe financiering van werkzaamheden (artikel 21c Woningwet);
6. (Het toezicht op) het vestigen van pand- of hypotheekrecht (artikel 21d lid 1 en 2 van de Woningwet);
7. Het goedkeuren van voorgenomen niet-DAEB werkzaamheden;
8. Het goedkeuren van het Reglement financieel beleid en beheer dan wel een wijziging van een reeds vastgesteld en goedgekeurd Reglement financieel beleid en beheer die geheel of mede betrekking heeft op het beleid en beheer van het aantrekken of aanhouden van financiële derivaten door de toegelaten instelling, de dochtermaatschappij of de verbonden onderneming waarvan de toegelaten instelling meer dan de helft van de bestuurders kan benoemen of ontslaan (artikel 103 Btiv);
9. Het uitbreiden van het werkgebied in Nederland;
10. Het uitbreiden van het werkgebied in grensregio;
11. Verzoek tot bouwen of verwerven van andere gebouwen met een maatschappelijke gebruiksfunctie;
12. Het aangaan van een fusie of splitsing;
13. (Het voorstel tot) statutenwijziging.
14. Het melden van financiële problemen of het niet halen van de toewijzingsnorm (artikel 29 Woningwet) of feiten of omstandigheden die van belang zijn voor een goedkeuring door de Aw (artikel 29a Woningwet).

Meldingsplicht RvC

Op basis van de geldende regelgeving geldt voor de RvC een brede meldingsplicht. Onderstaande zaken meldt de RvC bij constatering direct bij de Autoriteit woningcorporaties (zie artikel 29 Btiv):

- (Dreigende) schade aan het belang van de volkshuisvesting.
- Onoverbrugbare meningsverschillen met het bestuur of dochtermaatschappij.
- Financiële problemen bij de corporatie.

- Het ontbreken van financiële middelen voor het voortzetten van verbonden ondernemingen.
- Twijfel over de integriteit bij beleid of beheer bij de corporatie.
- Rechtmatigheidskwesties.

BIJLAGE 2: PRINCIPES STURINGSFILOSOFIE ZAYAZ

Principes uit 'Sturen met waarde'

'Sturingsfilosofie en sturingsmodel Zayaz'

1. De opgave voorop.

De maatschappelijke opgave is voor ons leidend. We realiseren ons dat de buitenwereld dynamisch is en daarmee dus ook onze inzet. We maken steeds zorgvuldige afwegingen in het spanningsveld tussen maatschappij, vastgoed en geld. Dit betekent per definitie dat we belanghebbenden invloed geven op hoe wij ons geld inzetten. Zo willen we dat huurders zelf keuzes kunnen maken. Situaties en mensen verschillen, dit vraagt van ons dat we luisteren naar de vraag, meedenken in oplossingen en doen wat we kunnen. Om dit goed te doen werken we samen met andere organisaties en partners.

- *Wij werken van buiten naar binnen.*
- *Wij bepalen de inzet van ons geld in dialoog met onze omgeving.*
- *Wij vinden elke huurder/situatie uniek en hebben oog voor verschil.*
- *Wij werken samen in netwerken.*

2. Ruimte om te doen wat nodig is met duidelijke doelen.

Vraaggericht en waarde(n)gedreven werken impliceert dat wij verantwoordelijkheden en ook bevoegdheden daar in de organisatie beleggen waar het werk wordt gedaan. Eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap van medewerkers helpen wij bevorderen. Dit veronderstelt wel dat de doelen en opgaven van Zayaz duidelijk zijn, iedere medewerker weet hoe zijn eigen handelen daaraan verbonden is en welke concrete resultaten daaraan bijdragen. In een organisatie waar persoonlijk leiderschap en zelforganisatie de basis vormen, is de leiding in de eerste plaats dienend en faciliterend aan de organisatie.

- *Wij hebben voldoende sturingsmogelijkheden bij de dagelijkse praktijk.*
- *Wij kiezen voor dienend leiderschap.*

3. De basis op orde

Alleen als we binnen in control zijn, kunnen we buiten doen wat nodig is. Door effectief te sturen op ons vastgoed en onze middelen/financiële continuïteit maximaliseren wij het budget dat wij maatschappelijk kunnen inzetten. Afwijken van de standaard waar nodig is voor ons niet strijdig met efficiency; beide veronderstellen elkaar. Door de basis slim en efficiënt te doen, creëren we ruimte voor maatwerk en een stapje extra waar nodig. De zorg voor een gezond en productief evenwicht tussen, leren concluderen en bijsturen heeft onze actie aandacht.

- *Wij zijn binnen in control.*
- *Wij streven naar efficiënt werken, we redeneren vanuit waarde.*