

Visie op besturen en toezicht houden

Vastgesteld bestuur en RvC december 2023

Inhoud

	Pagina
Inhoud.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Maatschappelijke opgave	3
2.1 Koersplan.....	3
2.2 Kernwaarden	4
2.3 In- en externe kaders.....	5
3. Samenspel.....	5
4. Visie op besturen	5
5. Visie op toezicht houden.....	6
5.1 Rollen.....	7
5.2 Deskundigheid	8
5.3 Samenwerken met belanghouders.....	8
6. Tenslotte	8
Bijlage 1 Toezichts- en toetsingskader.....	9
Toezichtskader	9
Toetsingskader	9

1. Inleiding

Samen sterk voor woongeluk. Cazas Wonen is er voor haar (toekomstige) bewoners. Vanuit dat perspectief wil zij waarde toevoegen en haar maatschappelijke impact maximaliseren. Daarbij is goed bestuur (good governance) van groot belang. Vooral in deze tijd, waarin woningcorporaties een antwoord moeten geven op veel maatschappelijke problemen, is het van groot belang dat eenieder, Raad van Commissarissen (RvC) en bestuur goed invulling geeft aan de eigen rol en verantwoordelijkheid. De organisatie wordt daarmee versterkt door kracht en tegenkracht, door actie en reflectie, door elkaar te inspireren en te motiveren.

In dit document beschrijven het bestuur en de RvC hun visie op besturen en toezicht houden.

De visie op besturen en toezichthouden is een levend document. Deze visie houden we regelmatig tegen het licht. We bespreken hoe we onze rol invullen en wat we van elkaar verwachten. Bijvoorbeeld bij de jaarlijkse zelfevaluatie.

2. Maatschappelijke opgave

2.1 Koersplan

In ons koersplan 'Samen sterk voor woongeluk' hebben we onze opgave tot en met 2026 uitgewerkt en vastgelegd, hoe we dit invullen en realiseren.

Wat we gaan doen

- Samen werken aan leefbare kernen en buurten
- Zorgen voor voldoende goede woningen
- Werken aan duurzame en betaalbare woningen

Hoe we dat gaan doen

- Dichtbij en samen met onze bewoners
- Onze organisatie: hoe wij werken
 - o We vertrouwen elkaar, vanuit nieuwsgierigheid, begrip en duidelijke verwachtingen
 - o We durven te doen, omdat we besluitvaardig zijn en eigenaarschap tonen wanneer de situatie daarom vraagt
 - o We werken resultaatgericht, om onze maatschappelijke opgave te kunnen realiseren
 - o We verbeteren continu, want we willen het steeds een beetje beter doen voor de bewoner

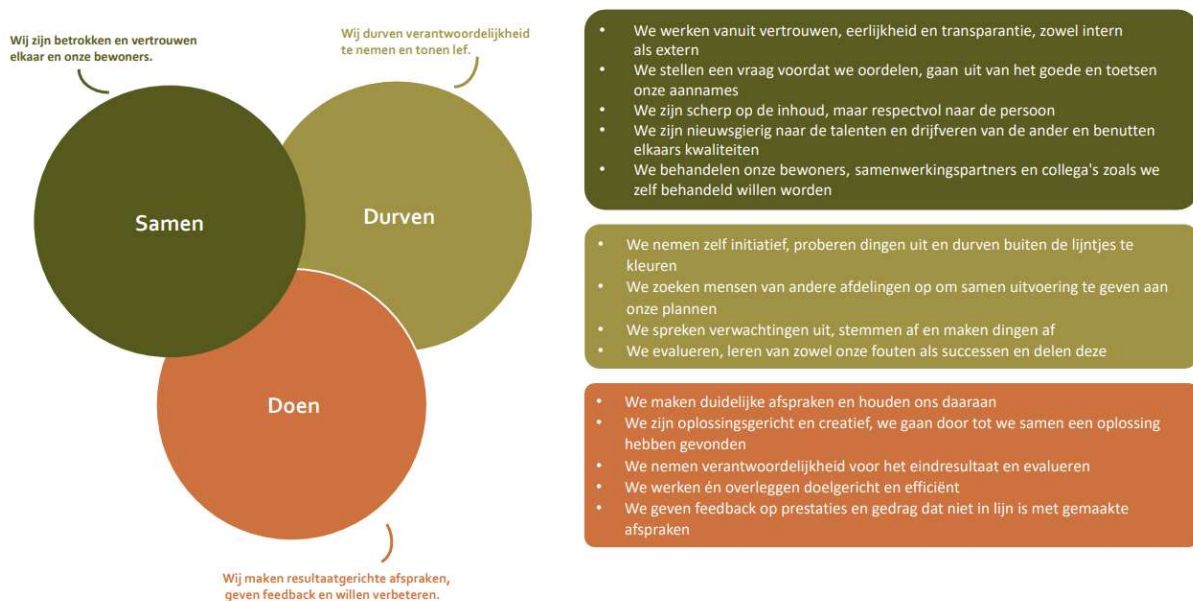
Onze koers tot en met 2026

Samen sterk voor woongeluk



2.2 Kernwaarden

De kernwaarden van Cazas Wonen vormen de uitgangspunten voor hoe we werken en voor de houding van de Raad van Commissarissen, het bestuur en de organisatie. Ze staan voor de manier waarop Cazas Wonen wil werken en georganiseerd wil zijn. Zij zijn herkenbaar in het contact van Cazas Wonen met bewoners en woningzoekenden, maatschappelijke partners en ketenpartners en in het contact van medewerkers onderling. Kortom, ze komen in alle facetten van ons handelen naar voren:



We staan midden in de samenleving en weten wat er speelt bij onze belanghebbenden. Omdat we oog hebben voor externe ontwikkelingen kunnen we tijdig en adequaat anticiperen op toekomstige behoeften. Oplossingen gaan dikwijls over domeinen en organisatiegrenzen heen. Daarom werken we samen met anderen om onze missie te realiseren. Het 'Samen Durven Doen' is verankerd in onze manier van werken.

2.3 In- en externe kaders

Wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties 2020, beschrijven de taken en spelregels voor het bestuur en de RvC. In de statuten en reglementen van Cazas Wonen zijn de verantwoordelijkheden en rollen uitgewerkt. Naast een visie op toezicht houden en besturen is er een toezicht- en toetsingskader (zie bijlage). Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend om te besturen en voor de RvC richtinggevend om toezicht te houden.

We hechten veel waarde aan een 'goed ondernemingsbestuur', waarbij het realiseren van maatschappelijke waarde centraal staat. Transparantie, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid zijn belangrijke richtlijnen voor het handelen van bestuur, RvC en medewerkers. We onderschrijven daarom de Governancecode Woningcorporaties en de principes die hieraan ten grondslag liggen:

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

Wij hanteren de Governancecode bij ons functioneren en zijn daarop intern en extern aanspreekbaar.

3. Samenspel

Een goed samenspel tussen bestuur en toezicht stelt eisen aan de inrichting van governance en aan de houding van hoe zowel bestuurder als toezichthouder werken. Belangrijk voor Cazas Wonen zijn daarin:

- vertrouwen als basis;
- actief verantwoorden en leren;
- heldere rollen en taken en bevoegdheden;
- voldoende checks en balances.

De basis van het samenspel tussen bestuur en RvC is 'het goede gesprek'. Een goed gesprek kan alleen plaatsvinden op basis van een relatie van gepast vertrouwen. Waarbij sprake is van een open en transparante uitwisseling van kwalitatief goede informatie en een helder toetsingskader. Voor Cazas Wonen betekent 'het goede gesprek' verder dat er binnen de verhoudingen tussen bestuur en RvC ruimte is om twijfels en dilemma's te delen en in openheid te bespreken. We gaan daarbij niet op elkaars stoel zitten -we respecteren ieders rol- maar durven elkaar wel open te bevragen over aannames, het besluitvormingsproces, verschillende scenario's en invalshoeken. Het -ook stevige- gesprek versterkt iedereen en dus ook de organisatie.

4. Visie op besturen

Het (eenhoofdig) bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en het realiseren van onze volkshuisvestelijke doelen, de strategie, de financiering, het beleid, de resultaten en de

continuïteit. De bestuurder is daarnaast inspirator voor vernieuwingen en brengt inzichten en ontwikkelingen van buiten naar binnen. Zij stuurt op de doelen, de strategie (het 'wat') en geeft ruimte aan het MT voor de organisatorische invulling (het 'hoe'). De bestuurder wordt daarbij geadviseerd door het managementteam, dat de besluitvorming voorbereidt. Het MT heeft ook een belangrijke rol in de countervailing power, de tegenkracht. Zowel onderling naar elkaar als richting het bestuur. De organisatiecontroller geeft gevraagd en ongevraagd advies over het financiële beleid en beheer, de financiële gevolgen en de maatregelen.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in de Statuten van Cazas Wonen en het Bestuursreglement.

Het bestuur zet de strategie uit (vastgelegd in ons Koersplan 'Samen sterk voor woongeluk'), bepaalt het beleid, ziet toe op de uitvoering hiervan en is verantwoordelijk voor de resultaten.

Het bestuur werkt samen met stakeholders en gaat met ze in dialoog over de strategie, beleidsvorming en -uitvoering. Zij heeft regelmatig contact met zowel individuele bewoners als met vertegenwoordigers hiervan (onder meer Huurdersvereniging Weidelanden, wijkplatforms etc.), gemeenten, zorg en maatschappelijke organisaties en andere belanghouders in ons werkgebied. De bestuurder stelt zich daarbij toegankelijk op, zoekt verbinding en heeft oog voor de maatschappelijke belangen.

Het bestuur gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van Cazas Wonen. Dit schept de verplichting om op een scherpe manier te sturen op het vastgoed en de organisatie op een bedrijfsmatige manier aan te sturen. Daardoor kunnen de middelen zoveel mogelijk worden ingezet voor de maatschappelijke opgave van Cazas Wonen. Het zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controle systemen. Het bestuur waarborgt een duurzaam bedrijfsmodel dat ervoor zorgt, dat Cazas Wonen ook in de toekomst voldoende financiële stabiliteit heeft om onze woningen te kunnen vervangen en onderhouden.

Het bestuur borgt dat Cazas Wonen transparant, legitiem en integer handelt. Implementatie en naleving van in- en externe wet- en regelgeving zijn daarbij belangrijk. Kaderstellend voor het besturen is het toetsingskader (zie bijlage). Cazas Wonen hecht veel waarde aan de integriteit van haar medewerkers en aan het integer handelen door de organisatie. Hij heeft hierin een voorbeeldfunctie. Daarnaast verwachten we van onze ketenpartners, leveranciers en samenwerkingspartners dat zij eenzelfde norm hebben voor integriteit. Dit onderwerp staat regelmatig op de agenda.

Het bestuur opereert transparant en legt gevraagd en ongevraagd verantwoording af over haar handelen aan belanghebbenden, externe toezichthouders en de interne toezichthouder, de RvC. Het bestuur schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht, handhaaft de governancestructuur en leeft de principes van goed bestuur na. Zij verschaft de Raad van Commissarissen de benodigde informatie en bespreekt onder andere de manier waarop de interne controle en beheersing zijn ingericht.

Het bestuur richt een professionele, goed functionerende werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Het zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controle systemen. Als werkgever past het bestuur de beginselen van goed werkgeverschap actief toe.

5. Visie op toezicht houden

De RvC van Cazas Wonen bestaat uit een voorzitter en vier leden. Twee leden zijn op voordracht van de huurdersvereniging benoemd. In de Statuten, het Reglement van de RvC en in de profielschets zijn de specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven.

De RvC houdt toezicht op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de corporatie. De RvC bewaakt de continuïteit van Cazas Wonen en monitort of de vooraf met elkaar benoemde resultaten worden behaald.

Het vertrekpunt voor het toezicht ligt bij de maatschappelijke opgave, uitgewerkt in ons Koersplan. Dit is een brede volkshuisvestelijke koers die we mét bewoners en partners varen. Samen werken we aan kernen en buurten waar het prettig samenleven is en waar voldoende kwalitatieve, duurzame en betaalbare woningen beschikbaar zijn. De RvC bewaakt de maatschappelijke doelstellingen en ziet er op toe dat deze worden behaald. Daarbij schromen we niet om zo nodig (een tijdje) aan kop te varen, juist wanneer het zoeken is.

De RvC richt zich bij de vervulling van haar taak op het belang van de corporatie, op het te behartigen maatschappelijk belang en op het belang van de betrokken belanghebbenden. Primair de bewoners en woningzoekenden en de gemeenten in het werkgebied van Cazas Wonen. Naast het behartigen van belangen, is een gezonde bedrijfsvoering/financiële continuïteit het uitgangspunt.

5.1 Rollen

De Raad van Commissarissen heeft rollen als intern toezichthouder, klankbord en werkgever. De basis waar vanuit gewerkt wordt is *vertrouwen*. Vertrouwen in het bestuur met respect voor rollen en verantwoordelijkheid van bestuur en toezichthouder. Vertrouwen betekent niet 'blind vertrouwen'. Het is de taak van de Raad van Commissarissen om zich er blijvend van te vergewissen dat het vertrouwen gegeven kan worden.

Rol als toezichthouder

Het functioneren en presteren van de organisatie, zowel op maatschappelijk als financieel vlak, is waar de RvC toezicht op houdt. Dit toezicht vindt vooraf en achteraf plaats. Vooraf toezichthouden is gericht op de strategie, het goedkeuren van beleid, het nemen van besluiten en risicobeheersing. Achteraf toezichthouden ziet toe op het monitoren van de uitvoering van beleid, de besturing van de organisatie en de behaalde resultaten.

Voor de invulling van haar rol verwerft de RvC informatie, stelt vragen, oordeelt en intervenueert indien nodig. Het is belangrijk dat de RvC proactief opereert. Dat wil zeggen dat zij niet alleen volgt wat wordt voorgelegd, maar ook zelf een beeld heeft van wat op de toezichtagenda hoort en ervoor zorgt dat die gevolgd wordt.

Rol als klankbord

De RvC staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad en advies ter zijde. Zij denkt actief mee over de ontwikkelingen, dilemma's waar het bestuur en de organisatie voor staan en de strategische keuzes die Cazas Wonen maakt.

Daarbij zoekt de RvC naar een passend samenspel met de bestuurder. De RvC biedt zo nodig *tegenwicht* aan de bestuurder (checks and balances), is *steun* voor de bestuurder bij lastige vraagstukken en kiest steeds voor een goed evenwicht tussen het stellen van kaders en het bieden van speelruimte. Daarbij ziet de Raad van Commissarissen het als zijn meerwaarde om van buiten naar binnen te kijken, de blik van de bestuurder ruim te houden en te objectiveren.

Rol als werkgever

De RvC beoordeelt en volgt het functioneren van het bestuur, maakt jaarlijks prestatieafspraken, zorgt voor een passend beloningsbeleid en stelt het bestuur in staat om kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

De RvC draagt in haar handelen de kernwaarden van Cazas Wonen uit.

5.2 Deskundigheid

De RvC is competent om toezicht te houden. Iedere commissaris is op grond van zijn of haar individuele kennis en ervaring in staat een goede rol te vervullen in de RvC van Cazas Wonen. De profielen van de commissarissen vullen elkaar aan en bestrijken alle dimensies en kanten van Cazas Wonen. Het totaal van commissarissen is meer dan de som der delen, de individuele of opgetelde expertise. Daarbij is elkaar aanvullen en een goede samenwerking noodzakelijk.

De RvC is zelfkritisch en doet jaarlijks een zelfevaluatie. Ze volgt actief de ontwikkelingen De RvC is op de hoogte van de vigerende wetten en regels, waaronder de Governancecode en handelt daarnaar. De commissarissen committeren zich aan de lidmaatschapsvereisten van de VTW. Iedere commissaris is onafhankelijk en van onbesproken gedrag/integer.

De RvC werkt aan het verder ontwikkelen van hun deskundigheid door scholing en intervisie, zowel gezamenlijk als individueel.

5.3 Samenwerken met belanghouders

De wettelijke rollen kunnen alleen goed worden vervuld als de commissarissen ook kennis hebben van wat er leeft en speelt onder de belanghouders.

De Raad van Commissarissen zorgt in overleg met de bestuurder voor passend contact met gemeenten, huurdersvertegenwoordigers en andere belanghouders zoals welzijn- en zorgpartijen. Om voeling te houden met wat er leeft, voor hen zichtbaar en aanspreekbaar te zijn en elkaar gemakkelijker te kunnen vinden als het eens moeilijk wordt. Dit geldt ook voor interne belanghouders, zoals de Ondernemingsraad en management.

In het algemeen moet de samenleving erop kunnen vertrouwen dat de belangen van de belanghouders van Cazas Wonen, die van de huidige en toekomstige bewoners voorop, worden behartigd en dat we tegelijkertijd de voorwaarden scheppen om dat ook in de toekomst te blijven doen. Van Cazas Wonen (bestuur en Raad van Commissarissen) mag worden verwacht dat we naar wensen en behoeften luisteren en actief informatie opzoeken over de behoeften van belanghouders die hun stem niet (kunnen) laten horen, en dat we al die inbreng en informatie serieus mee nemen in de afwegingen. Dat betekent niet dat de belanghouders (waaronder de gemeenten) bepalen welke keuzes er gemaakt worden. Dat is de verantwoordelijkheid van het bestuur van Cazas Wonen met de RvC als toezichthouder. Het is aan het bestuur en de RvC van Cazas Wonen om zich over de gemaakte keuzes te verantwoorden (ook als dat lastig is) en meer in het algemeen, om te blijven werken aan het vasthouden/vergroten van het vertrouwen en een goede reputatie.

6. Tenslotte

Het bestuur en de RvC zorgen er samen voor dat Cazas Wonen daadwerkelijk van maatschappelijke meerwaarde is voor onze (toekomstige) bewoners en de lokale samenleving in ons werkgebied. We maken ons samen sterk voor woongeluk!

Bijlage 1 Toezichts- en toetsingskader

Toezichtskader

Het toezichtskader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van Cazas Wonen en omvat het geheel van spelregels die de RvC bij het uitoefenen van haar taken volgt. Het kader heeft niet als doel om volledig te zijn, maar is richtinggevend. Het toezichtskader bestaat uit een extern en een intern toezichtskader.

Extern toezichtskader

- Algemene wetgeving
- Wet- en regelgeving van toepassing op de bedrijfsvoering, waaronder controle van de externe accountant, WNT, huurrecht, overlegwet, klachtenreglement, OR reglement
- Woningwet 2015
- Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting
- Beleidsregels Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Beleidsregels Inspectie Leefomgeving en Transport, Autoriteit Woningcorporaties
- Governancecode Woningcorporaties 2020
- AedesCode
- CAO Woondiensten

Intern toezichtskader

- Statuten Stichting Cazas Wonen
- Bestuursreglement
- Reglement RvC
- Profielschets RvC
- Reglement Selectie- en Remuneratiecommissie
- Reglement Auditcommissie
- Treasurystatuut en financieringsstrategie
- Investeringsstatuut
- Reglement Financieel Beheer en Beleid
- Verbindingsstatuut
- Samenwerkingsovereenkomst Huurdersbelangenvereniging Weidelanden
- Integriteitsbeleid en klokkenluidersregeling

Toetsingskader

Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend om te besturen en voor de RvC richtinggevend om toezicht te houden. Het toetsingskader wordt gevormd door kaders die enerzijds betrekking hebben op het besturen van de organisatie en anderzijds op het beheersen van de organisatie.

Besturingskader

- Koersplan 'Samen sterk voor woongeluk'
- Portefeuillestrategie
- (Meerjaren) begroting en jaarplannen
- Treasury jaarplan
- Prestatieafspraken met gemeenten

Beheersingskader

- Financieel beleid
- Facetbeleid (huurbeleid, inkoopbeleid, onderhoudsbeleid, verkoopbeleid etc).
- Prestatie- & risicomanagement

- Management control framework
- Informatiebeleidsplan
- HR-beleid
- Inkoopbeleid en algemene inkoopvoorwaarden
- Beleid verwerken persoonsgegevens (AVG)
- Agressieprotocol

Naast bovengenoemde documenten hanteert de RvC structureel de volgende documenten bij de invulling van haar rollen:

- Tertiaalrapportages
- Risicorapportages
- Managementletter van de accountant
- Controleverklaring, Assurancerapport en Accountantsverslag van de accountant
- Visitatierapport