

# Profielschets Raad van Commissarissen

## De Woningraat

Versie 1 juli 2017

Inleiding.....	1
Context.....	1
Algemene eisen aan de leden van de RvC.....	2
Aandachtsgebieden en vakmatige specialismen .....	4
Competenties van de RvC als team .....	6
Beoordeling van de deskundigheden in de RvC .....	6
Onafhankelijkheden en onverenigbaarheden .....	6
Leden van de RvC op voordracht van de huurders.....	7
Toezichtskader .....	7

### Inleiding

De woningbouwverenigingen Goed Wonen, Lopik en Oudewater zijn per 1 juli 2017 gefuseerd. De nieuwe organisatie heet De Woningraat.

In dat kader is voorliggende profielschets opgesteld. Hierin komen de algemene eisen, de aandachtsgebieden en de competenties van de leden van de nieuwe RvC aan de orde. De profielschets is gebaseerd op de nieuwe Woningwet, het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (BTIV), de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (RTIV) en de Governancecode woningcorporaties 2015.

Aanvullend daarop is de uitgangspunten notitie en randvoorwaarden voor de nieuwe RvC vastgesteld. Op basis van bovenstaande regelgeving en uitgangspunten notitie is deze profielschets opgesteld.

### Context

De Woningwet bepaalt dat de RvC tot taak heeft “toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.”

De directeur/bestuurder bestuurt de instelling. De RvC ziet erop toe dat de bestuurder handelt in lijn met de missie en visie van de corporatie. De RvC houdt toezicht op afstand, beperkt zich tot strategisch belangrijke onderwerpen, hoofdlijnen van beleid en essentiële prestatie-indicatoren. De RvC ziet kritisch toe of de organisatie effectief en efficiënt presteert, in goede afstemming met de gemeenten, de huurders en andere stakeholders.

De RvC vervult (conform de Governancecode) drie rollen: die van werkgever, toezichthouder en klankbord. In haar werkwijze zal zij toetsen op hoofdlijnen.

Voor een goede vervulling van de governance streeft de RvC naar een samenstelling bestaande uit generalisten, die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Ieder lid van de RvC heeft op basis van zijn/haar deskundigheid een aandachtsgebied en is in staat tot collegiale reflectie, discussies en besluitvorming. Leden van de RvC kunnen aantoonbaar de rol van toezichthouder vervullen op basis van hun maatschappelijke en professionele ervaring.

De nieuwe RvC zal werken conform de vijf principes uit de Governancecode.

- *Principe 1: Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.* Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om een organisatie met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC vervullen daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.
- *Principe 2: Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.* De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.
- *Principe 3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak.* Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat de leden elkaar aanvullen en scherp houden.
- *Principe 4: Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.* De maatschappelijke doelen van de corporatie worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen en staan open voor feedback en discussie over de keuzes die zij maken over de inzet van maatschappelijke middelen.
- *Principe 5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten.* Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

## Algemene eisen aan de leden van de RvC

In de Algemene Maatregel van Bestuur bij de nieuwe Woningwet is opgenomen welke competenties een commissaris moet hebben. De onderstaande competenties zijn dan ook voor elk van de leden van de nieuwe RvT vereist.<sup>1</sup>

### *Authenticiteit*

Is consistent in denken en doen (gedrag en houding) onder verschillende omstandigheden. Maakt zichtbaar wat hij/zij werkelijk belangrijk vindt en waar hij/zij voor staat. Dit betekent ook het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid naar diverse betrokken partijen. Juiste informatie geven over de werkelijke situatie en het tijdig erkennen van risico's, uitdagingen en problemen naar de bestuurder.

---

<sup>1</sup> Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (BTIV), bijlage I bij Artikel 19

### *Bestuurlijk inzicht*

Kan ingewikkelde materie snel overzien, heeft realiteitszin en een gezond boerenverstand. Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de toegelaten instelling. Kan schakelen op bestuurlijk niveau, weet complexiteit van het aansturen van een organisatie in al zijn aspecten te duiden en kan goed klankbord zijn voor de bestuurder.

### *Helikopterview*

Kan gegevens en mogelijke handelswijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt, herkent, begrijpt de essentiële vraagstukken. Kan over de eigen portefeuille heen kijken, vooral als problemen de continuïteit van de toegelaten instelling in gevaar kunnen brengen.

### *Integriteit en moreel besef*

Oefent de functie adequaat en zorgvuldig uit, met inachtneming van regels en verantwoordelijkheden. Oordeelt en handelt op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Is hierbij aanspreekbaar op eigen gedrag en spreekt ook anderen hierop aan. Vertoont goed voorbeeldgedrag voor de eigen organisatie en de sector.

### *Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid*

Onderkent de specifieke rol van de toegelaten instelling als maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de toegelaten instelling de invulling daarvan. Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over (de veranderende) maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de toegelaten instelling alsook over de belangen van belanghouders. Kan dit vertalen naar de volkshuisvesting en deze kennis effectief benutten. Kan omgaan met diverse belanghouders en daarin tot een weloverwogen balans komen voor keuzes en handelen en verantwoordt zich daarover.

### *Onafhankelijke oordeelsvorming*

Moet de lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij/zij daar aanvankelijk alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen. Moet in staat zijn tot onafhankelijke oordeelsvorming. Kan de goede vragen stellen en durft door te vragen.

### *Teamspeler*

Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.

### *Vakinhoudelijke kennis en visie*

Beschikt over de voor de bestuurlijke functie vereiste vakinhoudelijke kennis, bijvoorbeeld kennis van financiën bij toegelaten instellingen, van de ontwikkeling en het beheer van vastgoed en kennis op het gebied van volkshuisvestelijke vraagstukken. Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de

volkshuisvesting en kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan. Houdt hierbij goed zicht op risico's en uitdagingen die de instelling loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen.

### *Zelfreflectie*

Staat open voor en neemt actief deel aan kritische discussie over het functioneren van de raad en zichzelf als lid c.q. voorzitter. Heeft daarbij inzicht in interne en externe invloeden op zijn/haar functioneren en kan hierover verantwoording afleggen. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn/haar handelen invloed heeft op het functioneren van de raad, en omgekeerd. Kan (persoonlijke) leerpunten benoemen en van gedachten wisselen over het vormgeven van het eigen leerproces.

### *Affiniteit met het werkgebied*

In aanvulling op bovenstaande competenties is uit onderlinge gesprekken naar voren gekomen dat er behoefte is aan affiniteit binnen de RvC met de huidige 3 werkgebieden: Oudewater, Lopik, Benschop. Belangrijkste argument hiervoor is dat het belangrijk is dat (een aantal leden van) de RvC goed begrijpt wat er speelt in het gebied en ook gevoel moeten hebben voor de plaatselijke omstandigheden. De 'verbinding met het gebied' betekent niet perse dat men exact binnen de gemeentegrens moet wonen, maar wel dicht in de buurt.

### *Aandachtsgebieden en vakmatige specialismen*

Naast deze algemene competenties is er een aantal vakmatige specialismen nodig in de RvC. In elk geval zal het hierbij gaan om de onderstaande vakgebieden (al dan niet in combinatie).

#### *Kwaliteitsprofiel voorzitter*

- In staat om te zorgen voor efficiënte, effectieve en open vergaderingen waarin alle leden gelijkwaardig kunnen participeren
- Beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit en netwerken
- Beschikt over verbindend vermogen, zowel intern als extern
- Is in staat om te stimuleren en faciliteren dat RvC als team kan functioneren
- Kan omgaan met belangen tegenstellingen
- Staat zowel inhoudelijk als in uitstraling boven de (samenstellende) voormalige organisaties
- Beschikt over de kwaliteiten om namens de RvC samen met een ander RvC-lid de rollen en taken van de RvC als werkgever richting de bestuurder in te vullen
- Is kwaliteitsbewaker van het functioneren van de RvC

#### *Kwaliteitsprofiel governance en bestuur*

- Heeft een visie op toezicht, compliance en governance
- Heeft ervaring als bestuurder of toezichthouder
- Is actief in of heeft zich verdiept in vernieuwing van het toezicht
- Heeft kennis van en ervaring met sturings-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties
- Heeft ervaring met politieke en bestuurlijke besluitvormingsprocessen en onderhandelingen, en heeft gevoel voor politiek-bestuurlijke en maatschappelijke verhoudingen

- Heeft kennis van en ervaring met integriteitsbeleid en risicobeheersing

#### *Kwaliteitsprofiel volkshuisvesting en samenleving*

- Heeft een brede maatschappelijke visie
- Is bekend met het maatschappelijk middenveld en heeft ervaring als bestuurder of toezichthouder bij een maatschappelijk werkzame instelling
- Heeft kennis van de woningmarkt
- Kent vanuit verschillende rollen de ontwikkelingen op de voor de corporatie relevante terreinen
- Is bekend met de zorgsector en ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg en heeft een visie op de samenwerkingsmogelijkheden tussen wonen en zorg

#### *Kwaliteitsprofiel financiën en control*

- Heeft kennis van en ervaring met vraagstukken rond financiering, financiële continuïteit en fiscale aspecten van de instelling
- Heeft kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels, onder meer op het terrein van treasury en beleggingen.
- Is in staat om investeringsbeslissingen te kunnen beoordelen op risico's.
- Heeft kennis van financieel economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing en control (risicomangement)
- Heeft kennis van de regels voor (financiële) verslaglegging
- Heeft kennis van waarderingmethoden voor vastgoed

#### *Kwaliteitsprofiel bouwen en vastgoed*

- Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving waaronder regels m.b.t. aanbesteding en uitbesteding van werkzaamheden, ruimtelijk beleid, bouwbeleid (inclusief veiligheid en duurzaamheid)
- Heeft kennis van en ervaring met gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling
- Heeft inzicht in het algemeen functioneren van de woningmarkt en vastgoedmarkt
- Heeft kennis van en ervaring met strategisch voorraadbeleid en –beheer, asset- en portfoliomanagement en onderhoudssystematiek bij woningcorporaties

#### *Kwaliteitsprofiel juridisch, procedureel*

- Inzicht in het rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht/contractenrecht, bouwrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en huurrecht
- Gevoel voor verhoudingen tussen partijen
- Heeft kennis van en inzicht in relevante wet- en regelgeving
- Heeft kennis van statuten en reglementen
- Is in staat om vanuit het perspectief van toezichthouder de juridische gevolgen en risico's die ten grondslag liggen aan bestuursbesluiten in te schatten
- Kennis van/inzicht in juridische consequenties van besluiten en daaruit volgend mogelijke procedures

## Competenties van de RvC als team

Los van de individuele competenties is in alle gesprekken ook gewezen op het belang van de competenties van de RvC als geheel. In dit verband zijn de volgende punten van belang:

- Goed evenwicht tussen beschouwen enerzijds en standpunten innemen anderzijds
- Goed evenwicht tussen compromissen zoeken enerzijds en besluitvaardigheid anderzijds
- Goed evenwicht tussen hoofdlijnen en details
- Balans tussen achtergrond in het bedrijfsleven en achtergrond bij non-profitorganisaties (overheid, zorg, onderwijs)
- Respectvol met elkaar omgaan
- Complementariteit in stijl tussen de individuele leden en ten opzichte van de bestuurder

Aanvullend op het bovenstaande, maar niet als separaat criterium, zijn ook diversiteit (m/v en leeftijd) een aandachtspunt.

## Beoordeling van de deskundigheden in de RvT

Het BTIV stelt een voor de gehele RvC ingevulde geschiktheidsmatrix verplicht. De matrix is een hulpmiddel bij de beoordeling van de geschiktheid en is bedoeld om de autoriteit, maar ook de Raad, inzage te geven in de reeds aanwezige kennis en ervaring bij het bestuur of de RvC. Tevens heeft de matrix de functie om te kunnen oordelen in hoeverre de kennis en ervaring van een te (her)benoemen kandidaat daar een aanvulling op vormt. Voor elk lid van de Raad wordt een score ingevuld en daarbij aangegeven waar de geschiktheid uit blijkt (bijvoorbeeld op basis van jaren werkervaring en functie). De verplicht gehanteerde scores zijn:

L = Laag (heeft op zijn hoogst weet van een onderwerp)

M = Midden (heeft goed inzicht in en ervaring met het onderwerp maar is geen expert)

H = Hoog (kan zelfstandig afgewogen oordeel vormen over het onderwerp en is daarmee aan te merken als expert)

## Onafhankelijkheden en onverenigbaarheden

Een lid van de RvC wordt voor maximaal vier jaar benoemd en kan éénmaal voor maximaal vier jaar worden herbenoemd. De leden van de raad van commissarissen moeten onafhankelijk en kritisch kunnen opereren en mogen geen persoonlijk belang hebben in de woningcorporatie. Wel kan een lid van de RvC huurder van een woning van de corporatie in kwestie zijn. Het lidmaatschap is onverenigbaar met:

- a) Lidmaatschap van het bestuur van een woningcorporatie;
- b) Een eerder lidmaatschap van het bestuur van de woningcorporatie in kwestie;
- c) Eerder lidmaatschap van het bestuur of raad van commissarissen van een woningcorporatie die ten tijde van dat lidmaatschap een aanwijzing heeft gekregen wegens ondeugdelijke bedrijfsvoering, of die onderworpen is geweest aan een van

de andere bij de wet benoemde toezicht maatregelen, zoals onder meer omschreven in artikel 30, lid 6c van de Woningwet;

- d) Lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan (raad van commissarissen of RvC) waarvan een ander lid van de raad van commissarissen óók lid is;
- e) Een functie bij een maatschappelijke organisatie, indien een bestuurder van de desbetreffende woningcorporatie tevens bestuurder is bij deze maatschappelijke organisatie;
- f) Lidmaatschap van een college van burgemeester & wethouders, college van Gedeputeerde Staten of dagelijks bestuur van een waterschap van een gebied waarbinnen de woningcorporatie werkt, of een organisatie die de belangen van gemeenten, provincies of waterschappen behartigt
- g) Een ambtelijke functie bij de overheid (Rijk, provincie, gemeente, waterschap) indien hierdoor betrokkenheid kan ontstaan bij het beleid van de woningcorporatie of bij de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid van de overheid.
- h) Als een kandidaat eerder een bestuurs- of toezichtfunctie had bij een maatschappelijke organisatie, moet hij of zij verklaren dat deze organisatie nooit een aanwijzing of maatregel heeft gekregen door (nalatig) handelen van de betreffende kandidaat. De kandidaat moet tevens verklaren dat hij of zij nooit is veroordeeld voor een financieel-economisch misdrijf.

### Leden van de RvC op voordracht van de huurders

Voor de RvC-leden die op voordracht van de huurders worden benoemd, gelden in principe dezelfde vereisten. In de uitgave “De huurderscommissaris” staat het als volgt: “een ‘huurderscommissaris’ is geen vreemde eend in de bijt. Hij moet aan dezelfde criteria en vereisten voldoen als andere commissarissen en opereert ook zonder last of ruggespraak. Wel zal hij actiever het huurdersperspectief inbrengen”<sup>2</sup>.

### Toezichtskader

De Governancecode geeft aan dat “Bestuur en RvC een visie (hebben) op besturen en toezicht houden, 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 RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder”.

---

<sup>2</sup> De huurderscommissaris, september 2015, VTW en Woonbond