

# **PROFIELSCHETS RAAD VAN COMMISSARISSEN**

**Stichting Woonopmaat**  
(d.d. 6 november 2017)

Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen  
op 6 november 2017

Dhr. F.J. Wehrmeijer  
Voorzitter Raad van Commissarissen Woonopmaat

## **Profielchets Raad van Commissarissen**

### **1. Inleiding**

De samenstelling en benoeming van de Raad van Commissarissen is vastgelegd in de statuten van Woonopmaat. De werkwijze van de Raad van Commissarissen is nader uitgewerkt in het 'Reglement Raad van Commissarissen Woonopmaat'. De profielchets maakt als bijlage A onderdeel uit van dit reglement. De profielchets dient als basis voor de (her)benoemingen binnen de Raad van Commissarissen van Woonopmaat.

### **2. Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen oefent toezicht uit op en is werkgever van het bestuur. De kerntaak van de Raad van Commissarissen is om erop toe te zien dat Woonopmaat zich inspant om de gestelde maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Het is belangrijk dat de Raad van Commissarissen beoordeelt of er binnen de geldende regels en kaders wordt gehandeld. Daarnaast heeft de raad een klankbordfunctie voor het bestuur en geeft de Raad van Commissarissen gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur. De Raad van Commissarissen is tevens werkgever van het bestuur. Tenslotte zijn de toezichthouders ook ambassadeurs van Woonopmaat.

De Raad van Commissarissen bestaat uit ten minste drie en ten hoogste zeven leden. Twee commissarissen zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisaties. Dit aantal wordt aangepast al naar gelang de Raad van Commissarissen uit meer dan wel minder dan vijf leden bestaat.

Alle leden van de Raad van Commissarissen vervullen hun taken zonder last of ruggespraak. De raad functioneert conform de wet, het BTIV, de statuten, het reglement Raad van Commissarissen en haar vastgestelde 'Visie op Toezicht Woonopmaat'.

De leden van de Raad van Commissarissen onderschrijven de eisen van de branchecodes, zoals de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties. De raad volgt in principe de Governancecode Woningcorporaties 2015, welke bestaat uit vijf principes:

*Principe 1: Leden van bestuur en Raad van Commissarissen hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht*

Voor bestuur en Raad van Commissarissen staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en Raad van Commissarissen vervullen daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

*Principe 2: Bestuur en Raad van Commissarissen zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af*

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, alsmede over de gemaakte strategische keuzes. De Raad van Commissarissen is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.

*Principe 3: Bestuur en Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen zodanig zijn samengesteld dat de leden elkaar aanvullen en scherp houden.

*Principe 4: Bestuur en Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen 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.

### **3. Samenstelling van de raad**

De Raad van Commissarissen oefent zijn taken uit als eenheid. Er wordt derhalve een aantal algemene eisen gesteld aan alle leden van de raad. Deze algemene eisen hebben vooral betrekking op persoonlijke competenties. Aanvullend worden er per lid specifieke eisen gesteld, die met name betrekking hebben op inhoudelijke kwaliteiten en ervaringsgebieden. Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Commissarissen is dat de toezichthouders gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. De raad streeft naar een gemengde en uitgebalanceerde samenstelling onder meer in gender, leeftijd, etnische afkomst, opleiding en overige competenties.

Bij de samenstelling van de raad neemt de Raad van Commissarissen in elk geval de volgende uitgangspunten in acht:

- De raad dient zodanig te zijn samengesteld dat een constructieve besluitvorming mogelijk is;
- De leden van de raad dienen zowel ten opzichte van elkaar als ten opzichte van de bestuurder en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch te kunnen opereren;
- Er dient in de raad voldoende deskundigheid aanwezig te zijn op bestuurlijk en maatschappelijk terrein;
- De raad dient pluriform te zijn samengeteld en de leden van de raad dienen deskundig te zijn;
- De leden van de raad hebben geen persoonlijk belang in de stichting of de door haar in stand gehouden onderneming.

#### 4. Algemene eisen

Van elk lid van de Raad van Commissarissen wordt verwacht dat hij/zij onafhankelijk, objectief en vrij van elke schijn van belangenverstrengeling of verantwoordingsplicht naar een achterban is. Elk lid dient voldoende tijd beschikbaar te hebben en binnen het team te passen.

Voor integrale besluitvorming zijn leden nodig die beschikken over helicopterview, besluitvaardig zijn en in staat zijn scherpe discussies collegiaal te voeren. Zij moeten goed inzicht hebben in de rol en positie van het toezichthoudend orgaan en affiniteit met de doelstellingen en doelgroepen van Woonopmaat.

Het algemene persoonsprofiel van de leden van de Raad van Commissarissen is:

- Betrouwbaar en integer
- Kritisch analytisch vermogen
- Collegiaal en teamgericht
- Standvastig en besluitvaardig
- Open
- Inspirerend
- Zakelijk

Alle leden beschikken daarnaast over de volgende kwaliteiten en vaardigheden:

- Analytisch vermogen (academisch denkniveau)
- In staat als klankbord te functioneren voor de bestuurder
- Kennis van (en ervaring met) processen van besturen
- Inzicht in strategische afwegingsprocessen
- Kunnen bewaken van de transparantie in besluitvormingsprocessen
- In staat te werken in teamverband
- Een brede maatschappelijke betrokkenheid en gevoel voor wat er in de samenleving leeft
- Vaardig in discussie, vergadertechniek en communicatie
- Sterk in omgevingsanalyses; oog voor externe ontwikkelingen en de implicaties hiervan voor Woonopmaat
- Beschikken over relevante netwerken
- Bestuurders kunnen beoordelen op hun persoonlijk functioneren
- Beschikken over ruime mate van zelfreflectie

#### 5. Specifieke eisen

Het streven is om de Raad van Commissarissen zodanig vast te stellen dat verschillende deskundigheden en aandachtsgebieden goed vertegenwoordigd zijn. Dit is nodig om op de verschillende terreinen als klankbord en adviseur van het bestuur te functioneren. Ook zijn binnen de raad bepaalde specialismen, zoals financiën, nodig om de toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen.

Binnen de Raad van Commissarissen zullen de volgende deskundigheden/expertises aanwezig moeten zijn:

- Volkshuisvestelijk
- Vastgoed ontwikkeling en –beheer
- Financiën en Control

- Dienstverlening en huurdersbetrokkenheid
- Juridische zaken
- Wonen en zorg
- Personeel en organisatie
- Informatietechnologie
- Governance

Het is goed mogelijk dat bepaalde kennisgebieden gecombineerd voorkomen in één persoon. Dit betekent dat bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen vooral gekeken wordt of de totale groep de bovengenoemde kennisgebieden voldoende in huis heeft, o.a. aan de hand van de geschiktheidsmatrix van de Autoriteit woningcorporaties.

## **6. Kwaliteitsprofielen**

Per kwaliteitsprofiel worden de specifieke eisen/deskundigheden nader uitgewerkt:

### **A. Kwaliteitsprofiel Voorzitter en vicevoorzitter**

Binnen de raad hebben de voorzitter en de vicevoorzitter een eigen, op de functie toegeschreven kwaliteitsprofiel. Daarnaast dienen de voorzitter en vicevoorzitter te voldoen aan de algemene profielschets voor de leden van de raad.

Voor de voorzitter en vicevoorzitter zijn de onderstaande functiekarakteristieken geformuleerd:

- Het (actief) vormen en bewaken van de agenda;
- Zorgen dat voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en de besluitvorming voor de Raad van Commissarissen (waar nodig het stimuleren en afremmen van de discussie);
- Het bewaken van de lijn (het beleid) en sturing geven aan oordeels- en besluitvorming;
- Schakelen tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder;
- Waar nodig het onderhouden van externe contacten, vanuit het vertrouwen van de Raad van Commissarissen;
- Vertrouwen hebben van toezichthouders, bestuurder en belangrijke stakeholders;
- Zorgen voor een jaarlijkse zelfevaluatie en het voeren van functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Commissarissen

De deskundigheid blijkt uit de beschikking over de volgende kwaliteiten:

- Uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- Kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- Gevoel voor procedures en verhoudingen;
- Bekend met public corporate governance;
- Bestuurlijke en politieke gevoeligheid;
- Kunnen omgaan met belangentegenstellingen en in staat om besluiten tot stand te brengen;
- Streven naar evenwicht en ieders persoon en inbreng recht doen;
- In staat beslissingen te nemen;
- Coachende wijze van feedback geven

- Brede maatschappelijke belangstelling, bij voorkeur bekend met de plaatselijke/regionale politieke en maatschappelijke verhoudingen;
- Voorbeeldgedrag

## **B. Kwaliteitsprofiel Volkshuisvestelijk**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis en ervaring (met het systeem) in de volkshuisvesting in Nederland;
- Bekendheid met relevante wet- en regelgeving, waaronder Woningwet en het BTIV;
- Kennis van de (lokale) woningmarkt;
- Kennis van de (lokale) doelgroepen van beleid en de bijbehorende opgave voor de woningcorporatie;
- Ervaring met besturen van of toezicht houden op woningcorporatie of andere maatschappelijk werkzame instelling;
- Kennis over stakeholders (zoals huurders, gemeenten, toezichthouders) en wanneer/hoe deze te informeren en betrekken;
- Kennis van en/of ervaring in het maatschappelijke en politieke speelveld, landelijk, regionaal en zo mogelijk ook lokaal;
- Netwerk in het maatschappelijk middenveld

## **C. Kwaliteitsprofiel Vastgoedontwikkeling en -beheer**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis van of ervaring met strategisch voorraadbeleid/-beheer, asset/portfoliomanagement, onderhoudssystematiek en duurzaamheidsconcepten bij woningcorporaties;
- Kennis van of ervaring met gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling, vermogen om projecten te beoordelen op risico's en financiële haalbaarheid;
- Inzicht in het algemene functioneren van de woningmarkt en de vastgoedmarkt;
- Kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste regels m.b.t. aanbesteding en uitbesteding van werkzaamheden, ruimtelijk beleid, bouwbeleid (inclusief veiligheid en duurzaamheid).

## **D. Kwaliteitsprofiel Financiën en Control**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis van en/of ervaring met vraagstukken rond financiering en financiële continuïteit van de instelling;
- Kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels, o.m. op het terrein van treasury;
- In staat om investeringsbeslissingen te kunnen beoordelen op risico's;
- Kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomanagement);
- Inzicht in en belangstelling voor de specifieke eisen die aan de continuïteit van woningcorporaties worden gesteld door de Woonautoriteit en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Kennis van de regels voor (financiële) (jaar)verslaglegging;

- Kennis van waarderingsmethoden vastgoed.

#### **E. Kwaliteitsprofiel Dienstverlening en huurdersbetrokkenheid**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis en ervaring met dienstverlening en service-excellence
- Kennis van en/of ervaring met en ervaring met nieuwe vormen van betrokkenheid van klanten en/of patiënten en/of andere groepen
- Ervaring met reputatiemanagement en communicatievraagstukken

#### **F. Kwaliteitsprofiel Juridische zaken**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste de Woningwet en BTIV 2015 (kerntaken, doelgroep, Daeb-niet-Daeb e.d.);
- Kennis van relevante wet- en regelgeving, bijvoorbeeld: rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht/contractenrecht, bouwrecht, fiscaalrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en huurrecht;
- Kennis van/inzicht in juridische consequenties van besluiten en de daaruit mogelijke procedures;
- Kennis van statuten/reglementen.

#### **G. Kwaliteitsprofiel Wonen en Zorg**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis van en inzicht in de ontwikkelingen bij belanghouders op het terrein van wonen, welzijn, zorg en de samenwerking op dit terrein;
- Kennis van de ontwikkelingen in de zorg, zoals het scheiden van wonen en zorg;
- Kennis en ervaring met maatschappelijk Vastgoed, zowel inhoudelijk als financieel.

#### **H. Kwaliteitsprofiel Personeel en Organisatie**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis en inzicht in organisatiekunde, human resource management en werkgeverschap;
- Kennis van en ervaring met veranderingsprocessen;
- Gevoel voor personele belangen en eigentijdse arbeidsverhoudingen.

#### **I. Kwaliteitsprofiel Informatietechnologie**

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Kennis en inzicht in informatie- en communicatietechnologie (ICT) met oog voor de ontwikkelingen daarbinnen;
- Kennis van administratieve organisatie en interne beheersing;
- Het kunnen vertalen van nieuwe ontwikkelingen op ICT gebied naar het werkveld en de diensten van de woningcorporatie.

## J. Kwaliteitsprofiel Governance

Deskundigheid blijkt uit bijvoorbeeld:

- Visie op toezicht, compliance en governance;
- Ervaring als bestuurder of toezichthouder;
- Actief in of verdiept in vernieuwing van het toezicht;
- Kennis van en ervaring met sturings-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties;
- Ervaring met opzet en uitvoering van integriteitsbeleid en risicobeheersing.

## 7. Geschiktheid

De geschiktheid van de toezichthouder blijkt mede uit het voldoen aan de volgende competenties:

### *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 bestuurders.

### *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 handelwijzen 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.

Voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen geldt de volgende competentie in het bijzonder:

#### *Voorzittersvaardigheid*

Bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de Raad van Commissarissen op een professionele wijze te leiden. Kan vergaderingen efficiënt, effectief en daadkrachtig leiden in een open sfeer waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.

Heemskerk, 6 november 2017