

# **Visie op Toezicht, Profielschets Raad van Commissarissen, behorend bij Reglement Raad van Commissarissen.**

Versie 1.0

Vastgesteld door RvC op: 11 december 2017

## Inhoud

1.	Algemeen en visie op toezicht .....	3
2.	Competenties, vaardigheden en andere kenmerken van alle individuele leden .....	3
3.	Vaardigheden en andere kenmerken .....	5
4.	Expertises .....	6
	A. Volkshuisvestelijk Wonen, Leefbaarheid, Zorg en Welzijn .....	6
	B. Vastgoed en Projectontwikkeling .....	6
	C. Financieel .....	7
	D. Bedrijfsvoering, HRM, ICT en Klant en dienstverlening .....	7
	E. Juridisch & Governance .....	8
	F. Profiel van de (vice)voorzitter .....	8
5.	Rol en Taken .....	9
6.	Onafhankelijkheid en onverenigbaarheden .....	9
7.	Overige voorwaarden .....	9
8.	Werving en Selectie .....	9

## 1. Algemeen en visie op toezicht

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie. De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur en weegt binnen zijn toezichthoudende functie zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurder. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

De rol van de RvC valt in een maatschappelijk en wettelijk kader dat als volgt geschetst kan worden. Waarbij de visie op het toezicht een bron is voor het functioneren van de RvC c.q. haar reglement, profielschets en werkwijze, al dan niet in commissies.

De RvC opereert op strategisch niveau. De leden zorgen er voor dat zij geïnformeerd zijn en blijven over maatschappelijke ontwikkelingen, zowel algemeen als in de omgeving waarin Woningstichting Putten actief is. De RvC houdt primair toezicht op de organisatie en haar bedrijfsvoering. Zij heeft daarbij vooral een controlefunctie die de procedurele zuiverheid van de besluitvorming van het bestuur moet beoordelen.

Er wordt een preventief actieve opstelling verwacht bij onderwerpen met een grote impact, zoals begroting, beleidsplan en samenwerking. De RvC functioneert daarbij als strategisch klankbord voor de bestuurder. De RvC monitort de resultaten en het handelen van de organisatie steekproefsgewijs en vanuit de optiek van risicobeheersing.

Daarnaast treedt de RvC op als werkgever van het bestuur.

De RvC als geheel kenmerkt zich zowel onderling als richting bestuur als tegenwicht en als bondgenoot, waarbij hij niet in de bestuurlijke verantwoordelijkheid treedt. De RvC opereert als team in een open sfeer. Dit betekent dat zij elkaar transparant informeren en kritisch zijn op elkaars functioneren. De RvC hanteert daarbij tevens het uitgangspunt dat haar toezichtstaak voor zover niet wettelijke bepaald, een vrije rol is die ingevuld kan en moet worden naar gelang de omstandigheden die zich voordoen, zodat haar toezicht rol de maatschappelijke ontwikkelingen volgt alsmede de (veranderende) doelstellingen van de corporatie in haar rol ondersteunt.

## 2. Competenties, vaardigheden en andere kenmerken van alle individuele leden

Op basis van haar visie op het toezicht en geschiktheidseisen vanuit wet- en of regelgeving<sup>1</sup>, hanteert de RvC als leidraad de navolgende competenties, vaardigheden en andere kenmerken van alle individuele leden als uitgangspunt voor haar samenstelling.

### **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.

---

<sup>1</sup> Geschiktheidseisen ex art. 19 en bijlage I Btiv

### **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, zeker 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 (omgeving)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), durven ingrijpen 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 toezichhoudende 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.

### **Voorzittersvaardigheid (indien van toepassing)**

Bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de RvC 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.

## Zelfreflectie

Staat open voor en neemt actief deel aan kritische discussie over het functioneren van de raad en zichzelf als lid en 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.

### 3. Vaardigheden en andere kenmerken

- Affiniteit met de maatschappelijk sociale rol van de volkshuisvesting en in staat om de invulling daarvan door de corporatie te beoordelen.
- Affiniteit met de strategische doelstellingen van de corporatie en deze kunnen beoordelen;
- Brede maatschappelijke belangstelling en ervaring;
- Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid; weet wat er speelt in de maatschappij;
- Breed relevant relatienetwerk;
- Klantgerichte instelling;
- Basiskennis van de volkshuisvesting en financiën; bedrijfseconomische kennis en financieel inzicht; kennis van risicomanagement met betrekking tot de bedrijfsvoering en projecten;
- Bekend met de plaatselijke/regionale politieke en maatschappelijke verhoudingen, kennis van lokale en regionale ontwikkelingen(volkshuisvestelijk en economisch), brede maatschappelijke ervaring en betrokkenheid, in het bijzonder affiniteit met de vraagstukken van de stad en de missie van de volkshuisvesting;
- Kennis van governance. Minimaal twee commissarissen kunnen aangemerkt worden als expert op dit gebied. De expertise kan blijken uit bijvoorbeeld: kennis van, ervaring met of inzicht in sturings-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties, besturen of toezichhouden, een visie op toezicht, compliance en governance, vernieuwing van het toezicht, opzet en uitvoering van integriteitbeleid en risicobeheersing.
- Ervaring op het gebied van het bestuur en / of toezicht, bezit kwaliteiten van toezichthouder, klankbordfunctie en adviseur;
- Ervaring in en kennis van strategische bestuurlijke afwegings- en besluitvormingsprocessen;
- Met tact en gezag kunnen beoordelen van bestuurlijk handelen en daaruit de consequenties kunnen trekken;
- De bestuurder kunnen bevragen en tussen de regels kunnen luisteren
- Vanuit de taakafbakening tussen de Raad en het Bestuur kritisch en onafhankelijk beleid en bedrijfsresultaten van de corporatie kunnen beoordelen;
- Met anderen een effectieve samenwerking in het houden van het toezicht weten te bereiken;
- Openstaan voor de mening van anderen; in een team kunnen functioneren en een gedegen discussie kunnen voeren;
- Tenminste HBO-niveau;
- Betrouwbaar, integer, ethisch en hiernaar handelend;

- Het ontbreken van zelfs de schijn van strijdigheid van belangen t.o.v. bestuur, werknemers, overige leden van RvC en derden.

#### 4. Expertises

Hierna zijn de kennis en ervaringsgebieden beschreven waarvan de kwaliteiten bij minimaal één of meerdere commissarissen aanwezig dienen te zijn. Die expertises hoeven niet per lid verdeeld te zijn.

##### A. Volkshuisvestelijk Wonen, Leefbaarheid, Zorg en Welzijn

De commissaris kan maatschappelijke trends signaleren en de vertaling naar de volkshuisvesting in het bijzonder beoordelen. De commissaris onderkent de specifieke rol van de maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de woningcorporatie de invulling daarvan. De commissaris is op de hoogte van de actuele ontwikkelingen op het gebied van Wonen, Leefbaarheid, Zorg en Welzijn en heeft een breed relevant netwerk.

##### *Kennis*

- kennis van en ervaring op het gebied van de (regionale) volkshuisvesting in het kader van de maatschappelijke opgave en haar stakeholders;
- visie op toekomstige rollen van corporaties binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en doelgroep-ontwikkelingen;
- visie op het gebied van leefbaarheid, herstructurering en samenwerking met andere partijen;
- kennis van en inzicht in sociale / maatschappelijke processen met name op wonen, zorg en welzijn;
- verankering in de maatschappij, signalering van ontwikkelingen onder de bevolking;
- kennis van en visie op toekomstige rollen van corporaties en op ontwikkelingen van leefbaarheid, herstructurering, woonsatisfactie en woonvormen en dergelijke;
- kennis van en visie op samenwerking met corporaties en andere partijen op de lokale en regionale woningmarkt.
- Inzicht in de omgang met strategische allianties vanuit de zorgsector;
- Kennis van de diverse woonvormen.

##### B. Vastgoed en Projectontwikkeling

De commissaris heeft meer dan alleen traditionele kennis van bouwkunde, architectuur en stedenbouw. Projectontwikkeling, investeren en beleggen in vastgoed hebben zich ontwikkeld tot zelfstandige activiteiten. Om die reden ligt de nadruk op het in staat zijn om samenhangende economische, bedrijfskundige, ruimtelijke en juridische vraagstukken in de vastgoedsector te doorgronden.

##### *Kennis*

- kennis van de vastgoedmarkt en de invloed van factoren daarop;
- kennis van vastgoed- en waarde management;
- kennis van projectontwikkeling, juridische en financieringsconstructies plus het risicomanagement;
- kennis van marktonderzoek, marktcommunicatie en marketingstrategieën en -instrumenten;

- deskundig op het terrein van vastgoed, is op de hoogte van diverse technische aangelegenheden;
- inzicht in onderhoudscycli en kan hierover adviseren;
- ervaring in projectontwikkeling en de bouwwereld.

### C. Financieel

De commissaris dient te beschikken over kennis van, inzicht in en belangstelling voor vraagstukken betreffende de financiële organisatie en continuïteit van de corporatie. Hij/zij heeft kennis van en ervaring met de operationele aspecten van het aandachtsgebied en is in staat om investeringsbeslissingen en het treasurybeleid te beoordelen. In dit aandachtsgebied is inzicht in zowel financieel-economisch beleid als op het gebied van financiering en belegging vereist.

#### *Kennis*

- Kennis en inzicht in vraagstukken betreffende de financiële continuïteit van een maatschappelijke onderneming en van het maatschappelijk rendement;
- Kennis om investeringsbeslissingen te beoordelen op financiële risico's/(financieel) risicomangement;
- Kennis om budgetten, begrotingen en jaarstukken te beoordelen;
- Belangstelling voor financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken;
- Inzicht in treasury vraagstukken en instrumenten, inzicht in projectontwikkeling.
- Kennis van en inzicht in ICT vraagstukken gerelateerd aan de financiële organisatie.

### D. Bedrijfsvoering, HRM, ICT en Klant en dienstverlening

De commissaris heeft kennis van de organisatie en marktomgeving of maakt zich die eigen. Hij/zij heeft kennis van en ervaring met organisatorische aspecten, managen, HRM en marketingvraagstukken. De commissaris heeft voeling met en belangstelling voor de klanten en dienstverlening van WSP, kan zich verplaatsen in hun situaties, omstandigheden, wensen en behoeften, maar kan er tevens 'bovenuit stijgen' en er inzicht en overzicht aan onttelen, vervolgens een vertaling makend naar richtingen voor organisatie- en dienstverleningsontwikkeling.

#### *Kennis*

- Is op de hoogte van de activiteiten, processen en afdelingen van de corporatie.
- Kennis en inzicht in strategische ontwikkelingsprocessen en organisatorische inrichtings- en veranderingsprocessen;
- Kennis van en inzicht in sociale processen en communicatievraagstukken.
- Kennis van en inzicht in ICT vraagstukken.
- Kennis van en inzicht in marktontwikkelingen;
- Kennis van en visie op ontwikkelingen (waaronder automatisering & digitalisering) op het gebied van dienstverlening en klantprocessen;
- Brede maatschappelijke belangstelling;
- Gevoel voor verhoudingen tussen partijen;
- Affiniteit met de klanten van WSP – liefst woonachtig in Putten – en signalering van ontwikkelingen onder de bevolking;
- Kennis van en inzicht in de relevante samenwerkingsverbanden;
- Kennis van en visie op samenwerking met corporaties en andere partijen op de lokale en regionale (woning)markt

- Kennis van en inzicht in ICT vraagstukken.

#### E. Juridisch & Governance

De commissaris heeft een juridische achtergrond en ervaring met bestuurlijke of toezichthoudende rollen, waardoor hij/zij de juridische kennis, ervaring en inzichten juist op dat strategische en hoge abstractieniveau kan inzetten.

##### *Kennis*

- Kennis van en inzicht in governance;
- Kennis van en inzicht in relevante juridische vraagstukken, bv. op de gebieden van arbeidsrecht, huurrecht, bouwrecht en onroerend goed, contractenrecht, arbitrage, ondernemings- en medezeggenschapsrecht;
- Ervaring met politieke/bestuurlijke besluitvormingsprocessen en onderhandelingen;
- Inzicht in juridische consequenties van besluiten;
- Gevoel voor verhoudingen tussen partijen;
- Brede maatschappelijke belangstelling.

#### F. Profiel van de (vice)voorzitter

De voorzitter van de RvC heeft een verantwoordelijkheid voor het functioneren van de RvC en haar leden. De voorzitter moet de kwaliteiten bezitten om het groepsproces en de besluitvorming binnen de RvC op een professionele wijze te kunnen leiden.

De voorzitter is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de RvC en de bestuurder(s). Verder moet de voorzitter, mede op basis van de genoemde criteria, feedback kunnen geven aan individuele commissarissen over hun functioneren.

De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de RvC en in de relatie met anderen, hij/zij zorgt ervoor dat de RvC als een team functioneert en heeft binnen en buiten de corporatie gezag. De voorzitter beschikt over levenservaring en –wijsheid en heeft veel gevoel voor intermenselijke relaties. Hij/zij geeft in de vergaderingen van de RvC ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij de effectiviteit en efficiency niet uit het oog. De voorzitter zorgt voor een ordelijk en efficiënt verloop van de vergaderingen. De voorzitter leidt de vergaderingen en de discussies, zorgt dat de agendapunten de tijd en aandacht krijgen die zij verdienen en waakt over de kwaliteit, de duur en het niveau van de discussies. De voorzitter stuurt tijdens de vergadering op professionele en daadkrachtige wijze naar besluitvorming, waarbij besluiten uiteraard genomen worden conform het daarover in de statuten bepaalde. De voorzitter houdt in zijn/haar relatie met de bestuurder professionele afstand en is in staat om concrete feedback te geven aan de bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. De voorzitter zorgt ervoor dat jaarlijkse functioneringsgesprekken met de bestuurder worden gevoerd en dat deze gesprekken inhoudelijk worden voorbereid door de voltallige RvC. Daarbij wordt ook gezocht naar manieren op een gestructureerde wijze inbreng van andere geledingen van de organisatie te krijgen.

De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid om dit op prudente wijze en na goed overleg met de bestuurder te organiseren. De voorzitter is namens de RvC het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur over het functioneren van Bestuurder en Commissarissen.

De voorzitter moet voldoende tijd hebben om de vergaderingen goed te kunnen voorbereiden en zijn rol als voorzitter te vervullen.

Bij afwezigheid van de voorzitter van de RvC heeft de vicevoorzitter de taak om de voorzitter van de RvC te vervangen.



### **(Vice) Voorzitter**

- Strateeg/Visionair
- Leidinggevende kwaliteiten
- Stimulerend
- Communicatief en representatief
- Gezaghebbend
- Zakelijk en resultaatgericht
- Samenwerkings- en consensus gericht

### **Vaardigheden**

- Beschikt over ruime ervaring op het gebied van management en/of bestuur van en/of toezicht op maatschappelijke organisaties van een schaalgrootte die vergelijkbaar is met de corporatie. Heeft ruime bestuurlijke ervaring, opgedaan als voorzitter van een bestuur of van een RvC;
- Heeft aantoonbare kennis van en affiniteit met de missie van de volkshuisvesting, bij voorkeur in een gelijke stedelijke context;
- Toont brede maatschappelijke belangstelling en betrokkenheid, in het bijzonder affiniteit met de vraagstukken van Putten en de leefbaarheid van wijken en buurten;
- Ervaring met en visie op governance vraagstukken;
- Beschikt over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- Heeft kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- Heeft oog voor managementtaken van de directeur-bestuurder;
- Kan omgaan met belangentegenstellingen;
- Is motiverend en spreekvaardig;
- Actieve levenshouding en beschikkend over een actueel netwerk;
- Gevoel voor verhoudingen;
- Is van onbesproken gedrag;
- Heeft een actueel inzicht in vraagstukken die voor de corporatie relevant zijn.

### **5. Rol en Taken**

- Rol en taken zijn beschreven in het Reglement voor de Raad van Commissarissen.

### **6. Onafhankelijkheid en onverenigbaarheden**

Het lidmaatschap van de RvC is onverenigbaar met een aantal omstandigheden die beschreven zijn in de statuten van de corporatie.

### **7. Overige voorwaarden**

Zie zoals dit is opgenomen in de reglementen en statuten.

### **8. Werving en Selectie**

De leden van de RvC worden benoemd conform de statuten; de wijze van werven en selecteren is beschreven in het reglement van de RvC.