

**Profielschets  
Raad van Commissarissen  
Woningstichting Heteren**



woningstichting  
heteren

Status: Definitief

Goedgekeurd door de Raad van Commissarissen d.d. 7 mei 2021

# Profielschets Raad van Commissarissen Woningstichting Heteren

## Inleiding

Er zijn vele veranderingen gaande binnen en buiten de corporatiesector. Daarom worden er steeds hogere eisen aan de Raden van Commissarissen gesteld. Een prima instrument om de kwaliteit van het toezicht te waarborgen is een profielschets voor de Raad van Commissarissen. De profielschets is geen statisch gegeven. De omgeving en de activiteiten van corporaties veranderen en daarom zal periodiek (1x per jaar bij de zelfevaluatie van de RvC) worden gezien of het profiel nog wel past bij de praktijk.

## 1. Reikwijdte

De profielschets is een beschrijving. Het kader wordt gevormd door de statuten en het Reglement Raad van Commissarissen Heteren die zijn geactualiseerd n.a.v. de Woningwet (2015), BTIV (Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015), de Governance Code (2020) en de visie van de Raad van Commissarissen op toezicht en besturen.

## 2. De functie van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak het houden van integraal toezicht op het beleid van de bestuurder en de algemene gang van zaken binnen de corporatie. De Raad van Commissarissen wordt als klankbord betrokken bij het strategisch beleid en de positie van de corporatie in de maatschappelijke context. Daarnaast fungeert de Raad van Commissarissen als werkgever en netwerkpartner van de bestuurder. Binnen de woningcorporatie zijn drie belangen te onderscheiden, te weten: het volkshuisvestelijk belang, het bewonersbelang en het bedrijfsbelang. De afweging tussen deze belangen wordt door de directeur-bestuurder gedaan en wordt bewaakt door de Raad van Commissarissen.

## 3. Algemeen kwaliteitsprofiel

Het uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Commissarissen is, dat zij uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Het team werkt onafhankelijk en integer; het team is divers samengesteld en onderschrijft de Governance Code.

### *Besluitvorming*

Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die een aandachtsgebied hebben, maar bovenal een helicopterview. Van de leden wordt besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid verwacht. Zij moeten in staat zijn scherpe discussies collegiaal te voeren. Zij moeten weten waarop zij dienen te sturen en de juiste vragen kunnen stellen. De leden beschikken over de volgende nader geformuleerde kwaliteiten:

1. het hebben van een helicopterview, analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken;
2. het in hoofdlijnen kunnen functioneren als een klankbord voor de directeur-bestuurder voor diverse (deel-)terreinen van beleid;
3. het hebben van kennis en ervaring in bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
4. het inzicht hebben in strategische afwegingsprocessen;
5. het kunnen werken in teamverband;
6. het hebben van een algemene interesse voor de samenleving en de volkshuisvesting;
7. beschikken over eigenschappen als discussievaardigheid, vergadervaardigheid, besluitvaardigheid en communicatievaardigheid.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen staat of valt met de objectiviteit en onafhankelijkheid van de commissarissen. De Raad van Commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en het bestuur onafhankelijk en

kritisch opereren. Om dit te kunnen garanderen zal de Raad van Commissarissen bij benoemingen hier nadrukkelijk naar kijken.

#### *Onafhankelijk*

Ieder lid van de Raad van Commissarissen heeft de verantwoordelijkheid onafhankelijk en kritisch bij te dragen aan de besluitvorming, zodanig dat de Raad van Commissarissen de in aanmerking komende belangen op een evenwichtige wijze kan afwegen. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

#### *Integriteit en voorbeeldfunctie*

De leden van de Raad van Commissarissen worden geacht elke gedraging die afbreuk doet aan hun integriteit achterwege te laten. De leden van de Raad van Commissarissen worden daarbij geacht een voorbeeldfunctie uit te oefenen.

Dat betekent dat zij handelen in de geest van de integriteitscode van Woningstichting Heteren. Maar ook dat zij in staat zijn om van geval tot geval risico's en kwetsbaarheden in te schatten en dat ze de situatie vermijden waarin de schijn zich tegen hen of tegen Woningstichting Heteren zou kunnen keren.

Bij de benoeming wordt vereist de integriteitscode te onderschrijven.

#### *Diversiteit*

De Raad van Commissarissen streeft naar diversiteit in de samenstelling.

#### *Governance Code*

Bij de benoeming wordt vereist de Governance Code te onderschrijven.

### **4. Deskundigheid en disciplines**

Statutair dient de Raad van Commissarissen zodanig te zijn samengesteld dat de juiste kennis en ervaring in huis is.

Commissarissen (en bestuurders) worden – voorafgaande aan definitieve benoeming door de Raad van Commissarissen - getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid bij hun (her)benoeming. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) voert deze toets namens de minister uit. Er is een geschiktheidsmatrix (Inspectie Leefomgeving en Transport – Ministerie voor Wonen en Rijksdienst) die daarbij ingevuld moet worden.

Binnen de Raad van Commissarissen is het gewenst dat, naast het vooral generalist zijn, de navolgende 5 disciplines/deskundigheden aanwezig zijn:

#### 1. Governance

Aspecten bijvoorbeeld:

- 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 opzet en uitvoering van integriteitsbeleid en risicobeheersing.

#### 2. Volkshuisvestelijk

Aspecten bijvoorbeeld:

- kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste de Woningwet en BTIV 2015 (kerntaken, doelgroep, Daeb-niet-Daeb e.d.);
- 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;
- kennis van de (lokale) woningmarkt;
- kennis van en/of ervaring met wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed;
- kennis van de (lokale) doelgroepen van beleid en de bijbehorende opgave voor de woningcorporatie.

### 3. Vastgoedontwikkeling en -beheer

Aspecten bijvoorbeeld:

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

### 4. Financiën en control

Aspecten 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 en beleggingen;
- in staat om investeringsbeslissingen te kunnen beoordelen op risico's;
- kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomanagement);
- kennis van de regels voor (financiële) (jaar)verslaglegging;
- kennis van waarderingmethoden vastgoed.

### 5. Juridische zaken

Aspecten bijvoorbeeld:

- 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.

Deze geschiktheidsmatrix is een hulpmiddel bij de beoordeling van de geschiktheid en is bedoeld om de Autoriteit inzage te geven in de reeds aanwezige kennis en ervaring bij de Raad van Commissarissen en tevens om te kunnen oordelen in hoeverre de kennis en ervaring van de te (her)benoemen kandidaat daar een aanvulling op vormt.

De Raad van Commissarissen gebruikt deze geschiktheidsmatrix ook bij de beoordeling of er voldoende deskundigheid in de raad is en blijft.

Van ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt verwacht dat hij of zij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn of haar kennisgebied weet te vertalen naar de volkshuisvesting en naar Woningstichting Heteren in het bijzonder. Van het / de door de huurdersorganisaties voorgedragen lid / leden wordt verwacht dat zij contact onderhouden met deze huurdersorganisaties. Voorstelbaar is dat bepaalde kennisgebieden gecombineerd voorkomen in een persoon. Dit betekent dan ook, dat bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen vooral beoordeeld wordt of de totale groep op bovengenoemde kennisgebieden voldoende in huis heeft. Daarnaast zal de voorzitter (en zijn plaatsvervanger) naast inhoudelijke deskundigheid, ook capaciteiten moeten hebben om leiding te geven aan de Raad van Commissarissen.

## 5. Kwaliteitsprofielen

### A. Kwaliteitsprofiel voorzitter en vicevoorzitter

De (vice)voorzitter houdt in zijn relatie met de bestuurder professionele afstand en is in staat om concrete feedback te geven aan de bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. Voor de (vice) voorzitter zijn - naast het voldoen aan de deskundigheidsgebieden - de volgende functiekenmerken geformuleerd:

1. (actief) agenda vormen en bewaken;
2. stimuleren en afremmen van de discussie waar nodig;
3. bewaken van het beleid;
4. schakelen tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder;
5. het organiseren van de collegiale besluitvorming in de Raad van Commissarissen;
6. waar nodig onderhouden van externe contacten.

De (vice)voorzitter beschikt over de volgende kwaliteiten:

1. uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
2. kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
3. ruime bestuurlijke ervaring;
4. oog voor de managementtaken van de directeur-bestuurder;
5. kunnen omgaan met belangentegenstellingen;
6. motiverend en spreekvaardig;
7. brede maatschappelijke belangstelling, is bij voorkeur bekend met de plaatselijke/regionale politieke en maatschappelijke verhoudingen.

### B. Kwaliteitsprofiel overige leden van de Raad van Commissarissen

De aandachtsgebieden van de leden van de Raad van Commissarissen richten zich met name op de disciplines/deskundigheden (volkshuisvestelijk, sociaal maatschappelijk, ruimtelijke ordening, vastgoed, financieel-economisch, juridisch, bedrijfskundig/organisatiekundig en marketing/ commercieel).

De leden van de Raad van Commissarissen beschikken - naast het voldoen aan de deskundigheidsgebieden - over de navolgende kwaliteiten:

1. de corporatie bestuurlijk in grote lijnen kunnen volgen;
2. kennis, ervaring en inzicht betrekking hebbend op de eerdergenoemde disciplines/deskundigheden;
3. visie op (toekomstige) rollen van de corporatie binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en doelgroep ontwikkelingen;
4. communicatieve en sociale vaardigheden;
5. ervaring met politieke en bestuurlijke besluitvormingsprocessen en onderhandelingen;
6. gevoel voor verhoudingen tussen partijen;
7. een breed netwerk aan contacten.

## 6. Competenties

Op basis van de noodzakelijke deskundigheden en profielen zijn de volgende competenties nodig (uit het BTIV 2015).

### *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 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.

### *Voorzittersvaardigheid*

Bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de raad van toezicht 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 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.

## **7. Vergoedingen**

De bezoldiging van een commissaris bij een woningcorporatie wordt gemaximeerd door de Wet Normering Topinkomens (WNT) en de regeling Bezoldiging Topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting (WNT-staffel). De hiervan afgeleide VTW-beroepsregel wordt hierin gevolgd.

De kosten voor de noodzakelijke geachte scholing en deskundigheidsbevordering (o.a. verplicht behalen van PE-punten) worden vergoed. Reis- en verblijfskosten worden vergoed op basis van de CAO Woondiensten.

## **8. (Her)benoeming**

### *Benoeming*

De benoeming vindt plaats conform de Woningwet 2015 namelijk na de toetsing op geschiktheid en betrouwbaarheid door de Minister. Daarom is er in eerste instantie altijd sprake van een voorgenomen besluit tot benoeming door de Raad van Commissarissen. De huurdersorganisaties hebben het recht van voordracht voor de (her)benoeming van de huurderszetel. Bij een vacature en benoeming wordt daar rekening mee gehouden.

### *Herbenoeming*

Herbenoeming van commissarissen mag geen automatisme zijn en moet steeds zorgvuldig overwogen worden. Leidraad bij deze overweging is het functioneren van de commissaris in de afgelopen periode en de profielschets van de raad.

Bij herbenoeming van het door de huurdersorganisaties voorgedragen lid zal de mening van de huurdersorganisatie meegewogen worden.