

## **Profielschets Raad van Commissarissen R&B Wonen**

*Versie 1.0 5-02-2019*

### **1. Uitgangspunten**

De profielschets voor de Raad van Commissarissen van R&B Wonen wordt bepaald door:

- De verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen.
- De missie en visie van R&B Wonen.
- De bestuurlijke agenda van R&B Wonen in de periode 2016–2020.
- De uitgangspunten in de Woningwet, het BTIV en de daarvan afgeleide ministeriële regeling.
- De Governancecode woningcorporaties 2015.

De profielschets heeft:

- Algemeen geldende kernmerken voor elke Raad van Commissarissen.
- Kenmerken die specifiek zijn voor R&B Wonen als maatschappelijke onderneming op het gebied van en in het belang van de volkshuisvesting.

### **2. Factoren die de profielschets bepalen**

#### ***Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen***

De statutaire directie is het wettelijke bestuur. Zij is verantwoordelijk voor realisering van de doelstellingen en de continuïteit van de organisatie en vertegenwoordigt de stichting.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden

- Hij zorgt voor een goede statutaire directie door:
  - de omvang en structuur van de statutaire directie te bepalen.
  - de statutaire directeuren te benoemen en de arbeidsvoorwaarden te bepalen met inachtneming van de Wet Normering Top Inkomens (WNTI).
  - de statutaire directeuren periodiek te evalueren mede op basis van de betrouwbaarheids- en geschiktheidscriteria zoals vastgelegd in de Woningwet, het BTIV en de Governancecode 2015.
  - de statutaire directeuren zo nodig te schorsen en ontslaan.

- Hij houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en de algemene gang van zaken door *toezicht vooraf* (al dan niet goedkeuring geven aan besluiten van de statutaire directie) en *toezicht achteraf* (monitoren van functioneren van organisatie en statutaire directie).

Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen om van de statutaire directie en de accountant alle informatie te verlangen die hij daartoe nodig heeft. Indien de Raad van Commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van andere functionarissen en externe adviseurs.

Tot het toezicht houden hoort ook het zo nodig interveniëren richting statutaire directie: van corrigerende opmerkingen tot ontslag.

- Hij functioneert voor de statutaire directie als klankbord: stimuleert, geeft feedback, brengt nieuwe invalshoeken en kennis in et cetera.
- Hij is aanspreekbaar voor belanghouders (de netwerkrol).
- Hij zorgt voor een goede Raad van Commissarissen. Dat stelt hoge eisen aan het zelf reflecterend en zelf corrigerend vermogen.
- Hij zorgt voor een helder toezichtskader waarin de reikwijdte van het toezicht wordt bepaald.

Het functioneren van Raden van Commissarissen staat volop in de schijnwerpers. Aan het interne toezicht wordt steeds meer gewicht toegekend. De leden moeten de nodige *kennis* van zaken hebben om kritisch te *kunnen* doorvragen en beoordelen.

- Zij moeten de *persoonlijkheid* hebben om dat ook te doen: initiatief nemen en 'vervelende' vragen *durven* stellen.
- Er moet een *cultuur* zijn waarin openheid en scherpte mag en zelfs moet.

### ***De missie en visie is leidend***

#### Missie:

R&B Wonen is een maatschappelijk woonbedrijf met de nadruk op het verhuren van passende woningen aan de primaire en secundaire doelgroep. We hebben extra aandacht voor mensen met een noodgedwongen bijzondere woonbehoefte. Samen met onze partners werken we voor nu en later aan leefbare kernen.

Vanuit de bovenstaande missie is onze visie voor de volgende periode als volgt.

1. We zijn een woonbedrijf met de nadruk op verhuren van woningen aan de primaire en secundaire doelgroep. Wij zien duurzaamheid als een middel voor het optimaliseren van woonlasten.
2. We staan voor wonen met zorg.
3. We zijn medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid van onze kernen.

4. Onze huurders krijgen invloed op de dienstverlening.
5. We zijn flexibel en robuust.
6. We presteren naar vermogen.

#### Kernwaarden (onze stijl)

Passend bij de visie geven de volgende kernwaarden sturing aan ons denken en handelen. We zijn:

- Sociaal betrokken.
- Met het gezicht naar de klant en maatschappij.
- Betrouwbaar transparant en integer.
- Ondernemend, kostenbewust en professioneel.

#### ***Ontwikkelingen in de taak en plaats van woningcorporaties***

- Herdefiniëring van het werkerrein en discussie over wat wel en wat niet tot de publieke taken van de woningcorporatie hoort, zoals is vastgelegd in de nieuwe woningwet en implementatie daarvan.
- Nadrukkelijk aandacht voor de maatschappelijke dimensie van de woningcorporatie.
- Onderstrepen van het belang van goed maatschappelijk ondernemingsbestuur en inbedding in de omgeving/relatie met belanghouders zoals die ook in de door R&B Wonen onderschreven Governance code 2015 is verwoord.
- Aandacht voor de doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

#### ***De bestuurlijke agenda in de komende periode***

De verwachting is dat de komende periode de volgende bestuurlijke dossiers ook op de tafel van de Raad van Commissarissen komen:

Uitvoering van het bestaande ondernemingsplan met daarin de volgende kerndoelen:

- We zorgen voor voldoende woningen met aanvaardbare woonlasten voor de primaire en secundaire doelgroep in die volgorde.
- We zorgen voor adequate huisvesting van mensen met een (toekomstige) zorgvraag.
- Onze woningen hebben een goede basiskwaliteit en zijn duurzaam.
- We nemen onze verantwoordelijkheid voor leefbare kernen.
- We kennen onze klant en geven de klanten een sterkere positie bij nieuwbouw en vernieuwing.
- De kwaliteit van het eigen functioneren als raad.

- Samenwerking met andere corporaties en maatschappelijke organisaties, in het bijzonder de Zeeuwse corporaties en Stadlander.

### 3. De profielschets voor de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft besloten om bij besluiten over (her)benoemingen gebruik te maken van een actuele profielschets. In deze profielschets zijn de nieuwste inzichten verwerkt met betrekking tot de te stellen eisen aan de Raad van Commissarissen en de agenda voor de komende jaren zoals omschreven in de Governancecode 2015 en de geschiktheidsmatrix Autoriteit woningcorporaties.

De profielschets is leidend voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

#### Geschiktheidsmatrix Autoriteit woningcorporaties

	<p><b>Volkshuisvestelijk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van en relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste de woningwet en BTIV 2015</li> <li>• Ervaring met het besturen van of toezicht houden op woningcorporaties of andere werkzame instelling</li> <li>• Kennis over belanghouders (huurders, gemeenten, toezichthouders)</li> <li>• Kennis van de lokale woningmarkt</li> <li>• Kennis van en/of ervaring in het maatschappelijke en/of politieke speelveld</li> <li>• Kennis van en/of ervaring met wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed</li> <li>• Zicht op de belangen en de leefwereld van de huurders</li> </ul>	<p>Min. 1 pers.</p>
	<p><b>Vastgoedontwikkeling en –beheer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van relevante wet- en regelgeving</li> <li>• Kennis van of ervaring met gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling; ervaring met de markt van vastgoed en projectontwikkeling</li> <li>• Kennis van en ervaring met strategisch voorraadbeleid- beheer, asset portfoliomanagement, onderhoudssystematiek bij woningcorporaties</li> </ul>	<p>Min. 1 pers.</p>
	<p><b>Financiën en control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van of ervaring met vraagstukken rond financiering en financiële continuïteit van de organisatie</li> <li>• Kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels onder meer op het gebied van treasury en beleggingen)</li> </ul>	<p>Min. 1 pers.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In staat om investeringsbeslissingen te kunnen beoordelen op risico's</li> <li>• Kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing en control (risicomanagement)</li> <li>• Kennis van regels voor financiële (jaar)verslaglegging</li> </ul>	
	<p><b>Juridische zaken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van relevante wet- en regelgeving, (bijvoorbeeld rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht, contractenrecht, bouwrecht, fiscaalrecht, arbeidsrecht, huurrecht en bestuursrecht)</li> <li>• Kennis van en inzicht in juridische consequenties van besluiten en de daaruit mogelijke procedures.</li> <li>• Kennis van statuten en reglementen.</li> </ul>	Min. 1 pers.
	<p><b>Governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft een visie op toezicht, compliance en governance</li> </ul>	Min. 1 pers.
Kennis en ervaring	<p><b>Overige kennis- en ervaringsgebieden</b></p> <p><b>Bestuurlijke/management ervaring, dan wel inzichten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een aanzienlijk deel van de Raad van Commissarissen heeft ervaring als eindverantwoordelijke van een organisatie die qua omvang en complexiteit minimaal vergelijkbaar is met de nieuwe onderneming of als manager van een groot organisatieonderdeel met ook strategische taken.</li> <li>• Het verdient aanbeveling om erop te letten dat bij één van bovenstaande personen ook oog voor HRM, communicatie en ICT aanwezig is.</li> </ul>	Min 1 pers.
	<p><b>Bedrijfsleven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is ervaring uit het bedrijfsleven: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Men weet wat het betekent om op de markt te opereren. Men denkt ondernemend.</li> <li>- Men is vertrouwd met een bedrijfsmatige manier van werken (oog voor effectiviteit en efficiency, resultaatgericht).</li> </ul> </li> </ul>	Min 1 pers.
	<p><b>Semipublieke sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is ervaring uit maatschappelijke ondernemingen die opereren in een publiek domein.</li> </ul>	Min 1 pers.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Men weet wat het betekent om een maatschappelijke opgave als core business te hebben, in de publieke schijnwerpers te staan en adequaat om te gaan met diverse overheidsorganisaties.</li> <li>- Men weet wat ondernemerschap in deze sector betekent.</li> <li>• Er is zicht op mogelijke behoeften op het gebied van zorg en welzijn en zicht op wat er speelt in de betreffende branches.</li> </ul>	
--	--	--

In de praktijk zal één lid of kandidaat meerdere van de hiervoor genoemde profielen dekken, bijvoorbeeld een lid met financiële kennis met relevante bestuurlijke/managementervaring en kennis over de volkshuisvesting (dekt minimaal 3 van bovenstaande profielen).

Met de nieuwe woningwet gelden strengere regels voor de benoeming van commissarissen van woningcorporaties. Commissarissen worden vanaf 1 juli 2015 getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid bij hun benoeming. Binnen de geschiktheidstoets wordt gekeken naar de competenties die een commissaris heeft en moet hebben. Zie de onderstaande lijst.

#### Competenties geschiktheidstoets

Attitude en vaardigheden	<p><b>Authenticiteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is consistent in denken en doen (houding en gedrag) onder verschillende omstandigheden, maakt zichtbaar wat hij werkelijk belangrijk vindt en waar hij voor staat.</li> <li>• Communiceert open over intenties, ideeën en gevoelens. Nodigt uit tot openheid en eerlijkheid naar diverse betrokken partijen. Geeft juiste informatie over de werkelijke situatie.</li> <li>• Erkent tijdig risico's, uitdagingen en problemen voor bestuurders.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Bestuurlijk inzicht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan ingewikkelde materie snel overzien, heeft realiteitszin en gezond boerenverstand.</li> <li>• Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de toegelaten instelling.</li> <li>• 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.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Helikopterview</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot logisch oordeel komen.</li> </ul>	Allen

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële vraagstukken.</li> <li>• Kan over de eigen portefeuille heen kijken. Vooral als problemen de toegelaten instellingen in gevaar kunnen brengen.</li> </ul>	
	<p><b>Integriteit en moreel besef</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oefent de functie adequaat en zorgvuldig uit met inachtneming van regels en verantwoordelijkheden.</li> <li>• 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.</li> <li>• Vertoont goed voorbeeldgedrag voor de eigen organisatie en de sector.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de veranderende maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de toegelaten instelling alsook de belangen van de belanghouders.</li> <li>• Kan dit vertalen naar de volkshuisvesting en deze kennis effectief benutten.</li> <li>• Kan omgaan met diverse belanghouders en daarin tot een weloverwogen balans komen voor keuzes en handelen en verantwoordt zich daarover.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Onafhankelijke oordeelsvorming</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moet lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij/zij daar alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een rechte rug hebben bij moeilijke beslissingen.</li> <li>• Moet in staat zijn tot onafhankelijke oordeelsvorming.</li> <li>• Kan goede vragen stellen en durft door te vragen.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Teamspeler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat.</li> <li>• Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Visie</b></p>	Allen

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen en kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan.</li> <li>• Houdt daarbij goed zicht op de risico's en uitdagingen die de instelling loopt en neemt bijbehorende beheermaatregelen.</li> </ul>	
	<p><b>Zelfreflectie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staat open voor en neemt actief deel aan kritische discussie over het functioneren van de raad en zichzelf als lid c.q. voorzitter.</li> <li>• Heeft daarbij inzicht in interne en externe invloeden op zijn/haar functioneren en kan hierover verantwoording afleggen</li> <li>• Toont lerend vermogen en beseft dat zijn/haar handelen invloed heeft op het functioneren van de raad en omgekeerd.</li> <li>• Kan persoonlijke leerpunten benoemen en van gedachten wisselen over het vormgeven van het eigen leerproces</li> </ul>	Allen
Overige	<p><b>Overige competenties</b></p> <p><b>Voldoende tijd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leden moeten voldoende tijd vrij kunnen maken.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Strategisch denken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oog voor externe ontwikkelingen en de implicaties voor de onderneming.</li> <li>• Dat kunnen vertalen in implicaties voor beleid en strategie.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Snel overzicht en inzicht verwerven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met informatie op afstand snel overzicht en inzicht weten te krijgen met betrekking tot de essentiële aspecten van het functioneren van de organisatie.</li> <li>• Op basis daarvan evenwichtig kunnen oordelen.</li> </ul>	Allen
	<p><b>Proactief kritisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet alleen afwachten en reageren op de inbreng van bestuur of collega-toezichthouders, maar ook zelf initiatief nemen en onderwerpen en invalshoeken entameren.</li> <li>• Kritisch kunnen en durven zijn; tegenstellingen niet uit de weg gaan.</li> <li>• Dat alles op constructieve wijze.</li> </ul>	Allen



#### 4. De functie van voorzitter

In het bijzonder bij een aanstaande voorzittersvacature moet tijdig gekeken worden naar de opvolging. Het is goed is om ruim voldoende potentieel in de Raad van Commissarissen te hebben, niet alleen wat kennis en kunde betreft, maar ook wat de beschikbare tijd en aandacht betreft. Onderstaand schema bevat de aanvullende profielkenmerken.

Aanvullende eisen voor de voorzitter	<p>De voorzitter is een housekeeper, een teambuilder en een gespreksleider die oog heeft voor zowel proces als inhoud.</p> <p><b>Teambuilder</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bezit de vaardigheid om het groepsproces binnen de raad van commissarissen op een professionele wijze te leiden.</li><li>• Kunnen zorgen voor een vruchtbare cultuur in de Raad van Commissarissen en tussen de Raad van Commissarissen en het Bestuur: open, constructief en scherpe tegenstellingen niet mijndend.</li></ul> <p><b>Gespreksleider</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kan vergaderingen efficiënt, effectief en daadkrachtig leiden in een open sfeer waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren.</li><li>• Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.</li><li>• Sturing kunnen geven aan oordeels- en besluitvorming.</li></ul> <p><b>Housekeeper</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voor kunnen gaan zonder de relatie met de Raad van Commissarissen te verliezen.</li><li>• Als crisismanager kunnen optreden in situaties waarin een actieve rol van de Raad van Commissarissen gevraagd is: doordacht, daadkrachtig en communicatief sterk.</li><li>• Gezag hebben binnen de Raad van Commissarissen en daarbuiten.</li></ul>
--------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrouwen hebben van externe toezichthouders, statutaire directie en belangrijke stakeholders.</li><li>• Voldoende tijd hebben voor die functie (grotere tijdsinzet dan gewoon lid).</li></ul>
--	---