

# Profielschets Raad van Commissarissen Rijnhart Wonen

Versie: 23 augustus 2017

Vastgesteld door Raad van Commissarissen: 26 september 2017

## Profielschets Raad van Commissarissen

### Algemeen profiel

#### 1. De functie van de Raad van Commissarissen

**De positie van de Raad van Commissarissen als intern toezichthoudend orgaan is geregeld in de Woningwet 2015, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 (BTIV) en de wijzigingen in het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2017 (BTIV). De RvC houdt primair toezicht, daarnaast zijn aan dit orgaan advies en/of goedkeuringsbevoegdheden toegekend.**

Binnen de woningcorporatie zijn drie belangen te onderscheiden, te weten: het volkshuisvestelijk belang, het maatschappelijk belang en het bedrijfsbelang. De afweging tussen deze belangen wordt door de directeur-bestuurder gedaan en wordt bewaakt door de RvC.

Formeel is de taak van de Raad van Commissarissen als volgt te formuleren: de Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken in de corporatie. De RvC staat de directeur-bestuurder met raad en daad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de corporatie.

Naast de controlerende taak dient de Raad over het vermogen en de attitude te beschikken om de directeur-bestuurder met raad en als klankbord terzijde te staan. Dit vergt van de RvC nadrukkelijk het vermogen op strategisch niveau te functioneren door zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over een aantal strategische issues en hierover van gedachten te wisselen met de directeur-bestuurder, waarbij de juiste balans moet worden gevonden tussen betrokkenheid en bestuurlijke distantie.

De RvC opereert vanuit een collectieve, integrale verantwoordelijkheid, waarbij alle leden in staat en bereid moeten zijn een collectieve bijdrage te leveren. De cyclus van good governance (functioneren RvC, samenspel met de directeur-bestuurder, interne informatievoorziening, interne en maatschappelijke verantwoording, conform de Governancecode van de branche) vormt de leidraad voor bestuur, toezicht en verantwoording. Bij de samenstelling van de RvC is het van belang dat deze zodanig is dat de leden samen beschikken over de vereiste kennis, ervaring en netwerken om de doelen van beleid en strategie, de geboden zorg en dienstverlening, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te kunnen beoordelen.

Om de taken adequaat te kunnen uitoefenen moet de RvC maatschappelijk breed geïnformeerd zijn. Elk lid van de Raad moet een generalist zijn met de benodigde kwaliteiten om verschillende aspecten integraal af te wegen, gericht op het belang van de organisatie als geheel.

De Raad van Commissarissen heeft een aantal wettelijke bevoegdheden die in de statuten van de rechtspersoon en in het reglement van de RvC nader zijn gespecificeerd. De belangrijkste zijn:

- **Goedkeuren bestuursbesluiten:** Een bijzondere taak die de statuten aan de Raad van Commissarissen geeft, is om ingrijpende bestuursbesluiten goed te keuren. Die bevoegdheid wordt niet aan de Raad van Commissarissen gegeven om met de directeur-bestuurder mee te besturen, maar om er zeker van te zijn dat dit soort belangrijke besluiten niet wordt genomen zonder dat de Raad van Commissarissen zich daarover een oordeel heeft kunnen vormen en mee heeft kunnen instemmen.

- **Goed werkgeverschap:** Dat betekent dat naast de formele arbeidsrechtelijke zaken de RvC ook een zorgplicht heeft ten aanzien van de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van de directeur-bestuurder zodat de directeur-bestuurder zijn taken optimaal kan uitvoeren. De RvC is scherp op signalen van de directeur-bestuurder, hetgeen bijdraagt aan een goede oordeelsvorming. De RvC geeft aandacht aan tijdige mobiliteit van de directeur-bestuurder in het belang van diens persoonlijke ontwikkeling en/of de behoefte van de organisatie.
- **Benoemen, schorsen en ontslaan van de directeur-bestuurder:** Deze bevoegdheid staat niet op zichzelf, maar is een logisch sluitstuk van de toezichthoudende taak. Een belangrijke opdracht voor de Raad van Commissarissen is om er voor te zorgen dat de woningstichting het best mogelijke bestuur heeft. Dat begint met het benoemen van een goed bestuurder. Een bestuurder die het niet goed (meer) doet en niet te verbeteren is, moet door het toezichthoudend orgaan op non-actief kunnen worden gezet. Niet om hem te straffen, maar om verder onheil voor de rechtspersoon te voorkomen.

NB. Het goedkeuren van besluiten van de directeur-bestuurder moet niet verward worden met het schorsen van de uitvoering van bestuursbesluiten. De statuten moeten deze bevoegdheid aan de Raad van Commissarissen verlenen krachtens het BTIV.

## 2. De profielschets

Aan de Raad van Commissarissen is in het BTIV een aantal minimumeisen gesteld.

Deze zijn:

- in staat zijn het toezicht voortdurend uit te oefenen;
- bevoegd zijn tot het nemen van maatregelen, die voor uitoefening van dat toezicht nodig zijn en daartoe de uitvoering van besluiten van de directeur-bestuurder kan schorsen;
- niet gehouden zijn over haar handelingen verantwoording aan de directeur-bestuurder af te leggen (dit houdt onder andere in dat de Raad van Commissarissen niet kan worden ontslagen door de directeur-bestuurder);
- het verlenen van opdracht tot onderzoek door een registeraccountant.

In bijlage 1 zijn de competenties die in het BTIV van individuele commissarissen worden vereist weergegeven.

In de profielschets wordt eerst ingegaan op het algemene kwaliteitsprofiel van de Raad van Commissarissen als geheel. Vervolgens worden kwaliteitsprofielen voor individuele leden van de Raad van Commissarissen beschreven.

### 2.1 Algemeen kwaliteitsprofiel

Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Commissarissen is, dat hij uit generalisten bestaat. Deze generalisten beschikken over een brede kennis ten aanzien van maatschappelijke ontwikkelingen met daarnaast specifieke kennis en ervaring gericht op een aandachtsgebied. Gezamenlijk vormen deze generalisten een multidisciplinair team waarbij integrale besluitvorming vanuit een helicopterview mogelijk is. 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 toetsen en de juiste vragen kunnen stellen. Hierbij is het gewenst een zeker evenwicht te bereiken tussen personen afkomstig uit het bedrijfsleven en afkomstig uit de non-profitsector. De individuele kwaliteiten van de leden van de Raad van Commissarissen dienen zodanig te zijn dat één kwalitatief geheel wordt bereikt. De leden beschikken over de volgende kwaliteiten:

- 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 de stichting in het bijzonder.
- Bepaalde kennisgebieden zullen gecombineerd voorkomen in één persoon. Dit betekent dan ook, dat bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen vooral gekeken wordt of de totale groep op de in onderdeel 4 gespecificeerde kennisgebieden voldoende in huis heeft.
- Gezien het belang van de financiële continuïteit is het gewenst de bedrijfseconomische knowhow vanuit meerdere personen en invalshoeken in te vullen.

- Het hebben van een helicopterview, analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken (denkniveau op ten minste hbo-niveau).
- Het in hoofdlijnen kunnen functioneren als een klankbord voor de directeur-bestuurder voor diverse(deel)terreinen van beleid.
- Het hebben van kennis en ervaring in bestuurlijke besluitvormingsprocessen.
- Het hebben van inzicht in strategische vraagstukken.
- Het kunnen werken in teamverband.
- Het hebben van affiniteit met de doelstelling van de corporatie.
- Beschikken over eigenschappen als discussievaardigheid, vergadervaardigheid, besluitvaardigheid en communicatievaardigheid.
- Ook informatiebronnen hebben buiten de volkshuisvesting.
- Zakelijkheid kunnen combineren met sociale bewogenheid.
- Voldoende tijd beschikbaar hebben om de functie uit te kunnen oefenen en opleidingen te volgen (gemiddeld circa 8 uur per maand).

Er moet binnen de Raad voldoende bekendheid zijn met het werkgebied van Rijnhart Wonen. Een aantal leden moet zich verbonden voelen met het werkgebied Holland Rijnland en de gemeente Leiderdorp en Zoeterwoude specifiek, zodat lokale verankering geborgd is.

Daarnaast zullen de leden binding moeten voelen met de samenleving in het algemeen en de volkshuisvesting in het bijzonder. Noch vanuit de dagelijkse werkzaamheden van de leden van de Raad van Commissarissen noch anderszins mag van belangenverstremgeling sprake zijn.

### 3. Kennis en ervaring Raad van Commissarissen

Binnen de Raad van Commissarissen is behoefte aan een breed scala van kennis en ervaring om het door de directeur-bestuurder gevoerde en te voeren beleid te kunnen beoordelen en om als klankbord te kunnen fungeren. Het gaat daarbij om taken op het gebied van volkshuisvesting, treasury, personeelsbeleid, bestuurlijke processen, strategie en beleidsprocessen, financiële en bedrijfskundige zaken en processen, commerciële dienstverlening, vastgoedmarkt, juridische zaken, zorg en welzijn en bouwkundige zaken.

### 4. Bezetting van de Raad van Commissarissen

Naast het vooral generalist zijn, zijn de volgende aandachtsgebieden conform geschiktheidsmatrix woningcorporaties binnen de Raad van Commissarissen aanwezig:

1. **Governance**, bijvoorbeeld:
  - a. Door leidinggevende ervaring in maatschappelijke organisaties kennis van en ervaring met sturings-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken.
  - b. Actief in het toezicht van maatschappelijke organisaties.
  - c. Visie op toezicht, compliance en governance.
  - d. Ervaring met en opzet en uitvoering van integriteitsbeleid en risicobeheersing.
2. **Volkshuisvestelijk**, bijvoorbeeld:
  - a. Ervaring met bestuur of toezichthouden op woningcorporaties, gemeenten of andere maatschappelijke werkzame instellingen.
  - b. Kennis van relevante wet- en regelgeving in de corporatiesector.
  - c. Kennis over stakeholders (zoals huurders, gemeenten, toezichthouders) en wanneer/hoe deze te informeren en betrekken.
  - d. Kennis van en/of ervaring in het maatschappelijke en politieke speelveld, landelijk, regionaal en lokaal.
  - e. Kennis van de lokale woningmarkt.

- f. Kennis van wonen, zorg en welzijn: kennis en inzicht in sociale/maatschappelijke vraagstukken en maatschappelijke ontwikkelingen, affiniteit met zaken op het gebied van leefbaarheid, herstructurering en de woonomgeving en verwantschap met zorg en welzijn in de brede zin van het woord in relatie met wonen.
  - g. Kennis van de lokale doelgroepen van beleid en de bijbehorende opgave voor Rijnhart Wonen; het bewaken van spelregels in de omgang van de stichting met de huurders en overkoepelende organisaties.
3. **Vastgoedontwikkeling en –beheer**, bijvoorbeeld:
- a. Kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste regels met betrekking tot aanbesteding en uitbesteding van werkzaamheden, ruimtelijk beleid, bouwbeleid (inclusief veiligheid en duurzaamheid).
  - b. Kennis van of ervaring met gebiedsontwikkeling (visies) en projectontwikkeling, inzicht in functioneren ruimtelijke ordening en context waarin stedenbouw plaatsvindt.
  - c. Kennis van of ervaring met strategisch voorraadbeleid/-beheer, asset/portfoliomanagement en de onderhoudssystematiek bij woningcorporaties.
4. **Financiën en control**, bijvoorbeeld:
- a. Kennis van en/of ervaring met vraagstukken rond financiering en financiële continuïteit van een toegelaten instelling (en/of een onderneming).
  - b. 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.
  - c. Ervaring met het op risico's beoordelen van investeringsbeslissingen.
  - d. Kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomangement).
  - e. Kennis van de regels voor (financiële) (jaar)verslaglegging.
  - f. Kennis van waarderingsmethoden van vastgoed.
5. **Juridische zaken**, bijvoorbeeld:
- a. Kennis van relevante wet- en regelgeving gericht op spelregels die worden afgesproken met derden: rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht/contractenrecht, bouwrecht, fiscaalrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en huurrecht.
  - b. Kennis van/inzicht in juridische consequenties van besluiten en de daaruit mogelijke procedures.
  - c. Kennis van/inzicht in valkuilen in omvangrijke dan wel strategische (samenwerkings)overeenkomsten.
  - d. Kennis van statuten/reglementen.

Naast deze competenties ziet de Raad van Commissarissen kennis van organisatieontwikkeling en HRM als toegevoegde waarde in het toezicht op Rijnhart Wonen. Kennis over teamvraagstukken, personele vraagstukken en arbeidsrechtelijke zaken kunnen hier componenten van zijn.

#### 5. Voordrachtsrecht huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties hebben bindend voordrachtsrecht op enkele zetels in de RvC (twee zetels bij vijf leden), op grond van de artikel 11 lid 3 van de statuten, conform Woningwet 2015. Voor de leden van de RvC die op voordracht van de huurdersorganisaties worden benoemd, gelden dezelfde eisen als voor de overige leden. Voorgedragen kandidaten die daaraan niet voldoen worden door de Raad van Commissarissen niet benoemd.

#### 6. Kwaliteitsprofiel voorzitter

De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Raad en zijn leden. Hij bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de Raad van Commissarissen op professionele wijze te leiden. Verder moet de voorzitter feedback kunnen geven aan individuele leden over hun functioneren, aan de hand van in het profiel vastgestelde criteria. De voorzitter is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de Raad en bestuurder.

De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de Raad en in de relatie met anderen en zorgt ervoor dat de Raad als een team functioneert. Hij heeft zowel binnen als buiten de corporatie gezag. De voorzitter beschikt over levenservaring en –wijsheid en heeft gevoel voor intermenselijke relaties. Hij geeft in de vergaderingen van de Raad ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij effectiviteit en efficiency niet uit het oog. De voorzitter houdt in zijn relatie met de bestuurder professionele afstand; is in staat om concrete feedback te geven aan de directeur-bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. De voorzitter zorgt ervoor dat jaarlijks een functioneringsgesprek wordt gevoerd met de bestuurder en dat dit gesprek inhoudelijk wordt voorbereid met de voltallige Raad. Daarbij wordt ook gezocht naar manieren om 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 directeur-bestuurder te organiseren. Overigens impliceert het feit dat in de Governancecode aan de voorzitter een aantal bijzondere taken is toebedeeld niet dat sprake zou zijn van een hiërarchische verhouding tussen de voorzitter en de overige leden van de Raad.

De voorzitter:

- beschikt over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- heeft kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- heeft ruime bestuurlijke ervaring (bij voorkeur opgedaan als bestuursvoorzitter dan wel voorzitter van een Raad van Commissarissen );
- weet om te gaan met belangentegenstellingen;
- heeft een goede spreekvaardigheid;
- heeft een brede maatschappelijke belangstelling;
- is bij voorkeur bekend met politieke en maatschappelijk verhoudingen in het werkgebied;
- is goed ingevoerd in de plaatselijke verhoudingen;
- heeft een gevoel voor publicitair gevoelige zaken;
- is overdag bereikbaar;
- heeft voldoende tijd voor de reguliere vergaderingen, extra overleg met de directeur-bestuurder en het onderhouden van de noodzakelijke contacten.

De voorzitter bereidt de agenda van de vergadering voor en leidt de vergaderingen van de Raad, borgt het besluitvormingsproces, is namens de Raad van Commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor de directeur-bestuurder en initieert de evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen en van de directeur-bestuurder.

Meer specifiek ziet de voorzitter erop toe dat:

- a) de leden van de Raad van Commissarissen tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
- b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de Raad van Commissarissen;
- c) de commissies van de Raad van Commissarissen naar behoren functioneren;
- d) De directeur-bestuurder en de leden van de Raad ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- e) de contacten van de Raad van Commissarissen met de directeur-bestuurder en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
- f) de Commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.

## Bijlage 1: competenties commissarissen BTIV

Benodigde competenties voor commissarissen ten behoeve van geschiktheid:

**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 directeur-bestuurder.

1. **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 directeur-bestuurder.
2. **Helikopterview:** Kan gegevens en mogelijke handswijzen 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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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.
7. **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 bijbehorende beheermaatregelen.
8. **Voorzittersvaardigheid (indien van toepassing):** 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.
9. **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.