



# Bijlage A

**Profielchets Raad van Commissarissen**

Vastgesteld op: 16 april 2018

## 1. Uitgangspunten

De profielschets voor de Raad van Commissarissen wordt bepaald door:

- o De verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen, zoals verwoord in de statuten en reglementen.
- o De missie en visie van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen zoals verwoord in het ondernemingsplan 2014 – 2018 (Lokaal betrokken, regionaal verbonden) en het daaropvolgende ondernemingsplan.

De profielschets heeft:

- o Algemeen geldende kenmerken voor elke Raad van Commissarissen.
- o Kenmerken die specifiek zijn voor een 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 van de stichting.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een goede (statutaire) directie door:
  - o de omvang en structuur van de directie te bepalen.
  - o de directeur(en) te benoemen en de arbeidsvoorwaarden te bepalen.
  - o de directeur(en) periodiek te evalueren.
  - o de directeur(en) zo nodig te corrigeren, te schorsen en te ontslaan.
- Toezicht houden op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken door toezicht *vooraf* (al dan niet goedkeuring geven aan besluiten van de directie) en *toezicht achteraf* (monitoren van functioneren van organisatie en directie). Dit toezichtskader is in het reglement van de Raad van Commissarissen nader uitgewerkt.
- Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen om van de directie en de externe accountant alle informatie te verlangen die hij daartoe nodig heeft. Indien de Raad van Commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs.
- Functioneren als klankbord voor de directie: stimuleert, geeft feedback, brengt nieuwe invalshoeken en kennis in etc.

Het functioneren van Raden van Commissarissen staat volop in de schijnwerpers. Aan het intern toezicht wordt steeds meer gewicht toegekend. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de Woningwet 2015 en de Governancecode 2015 (van Aedes). Sinds 1 juli 2015 dient bij iedere (her)benoeming een zienswijze te worden gevraagd aan de Autoriteit Woningcorporaties (zogenaamde fit- and propertoets). Kortom, er worden nu hogere eisen gesteld aan de Raad van Commissarissen en zijn leden:

- o De leden moeten de nodige *kennis* van zaken hebben om kritisch te *kunnen* doorvragen en beoordelen.
- o Zij moeten de *persoonlijkheid* hebben om dat ook te doen: initiatief nemen en 'vervelende' vragen *durven* stellen.
- o Er moet een *cultuur* zijn waarin openheid en scherpte mag en zelfs moet.

### De missie en visie is leidend

In het ondernemingsplan is de missie van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen als volgt verwoord: Wij bieden in Zeeuws-Vlaanderen kwalitatief goede huisvesting aan mensen die door inkomen of andere omstandigheden niet zelf in hun huisvesting kunnen of willen voorzien. Vanuit onze verantwoordelijkheid rond wonen dragen wij samen met onze maatschappelijke partners bij aan een schone en veilige woonomgeving.

Daarnaast zijn in het ondernemingsplan nog 4 kernwaarden gedefinieerd:

- **Klantgerichtheid:** we zijn betrokken bij de klant en we zetten ons in voor onze klanten. Hun belang staat centraal. We maken ons sterk voor de lokale volkshuisvestelijke opgaven om ook de toekomstige klant van dienst te kunnen blijven zijn.
- **Samenwerken:** we streven naar partnerschap, intern en extern. Wij willen duurzame samenwerkingsrelaties tussen collega's en met onze belanghouders, huurders, overheden en maatschappelijke partners, nog verder ontwikkelen. Partnerschap, intern en extern, is een belangrijke voorwaarde voor het waarmaken van onze ambities in dit ondernemingsplan, gezien de complexe opgaven in onze omgeving.
- **Maatschappelijk ondernemerschap:** we signaleren kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten. We zoeken naar mogelijkheden om samen met onze maatschappelijke partners ontwikkelingen te realiseren die er toe doen. We tonen de durf om daarbij verantwoorde risico's te nemen.
- **Betrouwbaar:** Wij zijn een betrouwbare organisatie voor onze klanten en onze partners. Omdat de eisen en verwachtingen ten aanzien van betrouwbaarheid en integriteit toenemen, benoemen we dit ook als waarde. Dat houdt onze organisatie scherp.

Ten slotte is nog als randvoorwaarde gesteld dat Woongoed een financieel solide organisatie is.

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

- o Beleidsvertaling van de herdefiniëring van het werkterrein en discussie over wat wel en wat niet tot de publieke taken van de woningcorporatie hoort, dit naar aanleiding van de Woningwet 2015. Onderdeel hiervan is de door Woongoed Zeeuws-Vlaanderen beslissing om het daeb en niet-daeb bezit administratief te scheiden.
- o Nadrukkelijk aandacht voor de maatschappelijke dimensie van de woningcorporatie.
- o Op voorhand bedenken en creëren van mogelijkheden voor het huisvesten van statushouders, zoals ons wordt verzocht door de gemeentes.
- o Onderstrepen van het belang van goed bestuur en inbedding in de omgeving/relatie met belanghouders.
- o Aandacht voor de maatschappelijke doelmatigheid.

#### **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:

- o Behouden c.q. versterken van de relatie met belanghouders, zoals in het ondernemingsplan gedefinieerd is.
- o Overheidsbeleid en wet- en regelgeving. Wijzigingen in overheidsbeleid vragen continu om herijking van strategieën en uitvoering van Woongoed ZVL.
- o Kwaliteit van dienstverlening.
- o De kwaliteit van het eigen functioneren als Raad.

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

De Raad van Commissarissen is volgens de governancecode verplicht om bij besluiten over (her)benoemingen gebruik te maken van een actuele profielschets. In deze profielschets zijn de nieuwste inzichten met betrekking tot de te stellen eisen aan de Raad van Commissarissen en de agenda voor de komende jaren verwerkt (zie ook hoofdstuk 2).

De profielschets is leidend voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. In de praktijk kan het voorkomen dat niet alle profielkenmerken 100% worden gedekt en dat er kandidaten zijn die (ook) andere voor de organisatie waardevolle inbreng leveren. De profielschets is geen Wet van Meden en Perzen; het is een richtinggevend kader.

In de praktijk zal één lid of kandidaat meerdere van de hierna genoemde profielen dekken.

Deskundigheidsniveaus:

Er worden vier deskundigheidsniveaus onderscheiden:

- N1: Beperkte kennis
- N2: Basiskennis van de hoofdzaken
- N3: Uitgebreide kennis van de hoofdzaken
- N4: Professionele kennis

Hieronder is per deskundigheidsgebied aangegeven wat de gewenste minimum score is bij een voltallige raad (uitgaande van 5 leden):

<b>Deskundigheidsgebieden</b>	<b>Gewenste minimum score</b>
Bestuurlijke vraagstukken, management processen en organisatieontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Een aanzienlijk deel van de Raad van Commissarissen heeft ervaring als eindverantwoordelijke van een organisatie die qua omvang en complexiteit minimaal vergelijkbaar is met Woongoed ZVL of als manager van een groot organisatieonderdeel met ook strategische taken. Er wordt van uitgegaan dat deze personen ook ervaring hebben met een diversiteit aan juridische en / of governance aspecten die spelen in een onderneming.</li> <li>o Het verdient aanbeveling om erop te letten dat bij één van bovenstaande personen ook oog voor HRM en communicatie aanwezig is.</li> </ul>	1 x N4 en 1 x N3
Volkshuisvesting, waaronder strategisch voorraadbeleid <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kennis van en ervaring met de financiële processen, fiscale aspecten, juridische aspecten die daarbij horen. Niet in detail, maar voldoende om een signalerende functie te kunnen hebben, vinger aan de pols te houden en als klankbord te functioneren.</li> </ul>	1 x N3 en 1 x N2
Vastgoedbeheer en projectontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kennis van en ervaring met de markt van vastgoed en projectontwikkeling.</li> <li>o Kennis van en ervaring met de werkprocessen die daarbij horen. Niet in detail, maar voldoende om de vinger aan de pols te houden en als klankbord te functioneren.</li> </ul>	2 x N3
Financieel economisch <ul style="list-style-type: none"> <li>o Het gaat om financiële deskundigheid op strategisch niveau (betekenis van financiële cijfers voor de continuïteit en mogelijkheden van het bedrijf) en inzicht in de kwaliteit van de cijfers.</li> </ul>	1 x N4 en 1 x N3
Bedrijfsleven en oog voor maatschappelijke ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er is ervaring met het bedrijfsleven. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Men weet wat het betekent om op de markt te opereren. Men denkt ondernemend en toekomstgericht.</li> <li>o Men is vertrouwd met een bedrijfsmatige manier van werken (oog voor effectiviteit en efficiency, resultaatgericht).</li> </ul> </li> </ul>	1 x N4 en 1 x N3
Uit geografisch werkgebied <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er zijn voldoende leden van de Raad van Commissarissen met een professioneel netwerk die nuttig kan zijn voor Woongoed ZVL: zowel als bron van informatie als ook om belangrijke contacten te vergemakkelijken.</li> </ul>	2 x N4 (uitgebreid netwerk in het werkgebied)
Maatschappelijke ondernemingen, waaronder de zorg- en welzijn sector <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er is ervaring met maatschappelijke ondernemingen die opereren in een publiek domein. <ul style="list-style-type: none"> <li>o 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>o Men weet wat ondernemerschap in deze sector betekent.</li> </ul> </li> <li>o Er is zicht op mogelijke behoeften op het gebied van zorg en welzijn en zicht</li> </ul>	2 x N3

op wat er speelt in de betreffende branches.	
Publieke sector <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er is inzicht en / of ervaring met de publieke sector. In zoverre dat men weet hoe de processen van de publieke sector werken en welke functionarissen ingeschakeld kunnen worden om de processen te vereenvoudigen / versnellen.</li> </ul>	2 x N3

Attitude en vaardigheden	
Maatschappelijke sensitiviteit <ul style="list-style-type: none"> <li>o Grote betrokkenheid bij de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie en gevoel voor wat er in de samenleving leeft.</li> <li>o Bijzondere aandacht voor diverse belanghebbenden, zoals (potentiële) huurders, gemeenten en samenwerkingspartners in de maatschappelijke werkvelden.</li> </ul>	Allen
Strategisch denken <ul style="list-style-type: none"> <li>o Oog voor externe ontwikkelingen en de implicaties voor de nieuwe onderneming.</li> <li>o Dat kunnen vertalen in implicaties voor beleid en strategie.</li> </ul>	Allen
Snel overzicht en inzicht verwerven <ul style="list-style-type: none"> <li>o 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>o Op basis daarvan evenwichtig kunnen oordelen.</li> </ul>	Allen
Pro-actief kritisch <ul style="list-style-type: none"> <li>o Niet alleen afwachten en reageren op de inbreng van Bestuur of collegatoezichthouders, maar ook zelf initiatief nemen, onderwerpen en invalshoeken entameren.</li> <li>o Kritisch kunnen en durven zijn; tegenstellingen niet uit de weg gaan.</li> <li>o Dat alles op constructieve wijze.</li> </ul>	Allen
Besluitvaardig en verantwoordelijkheid willen nemen <ul style="list-style-type: none"> <li>o De verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen voor – ook lastige besluiten.</li> <li>o Over inzicht en doortastendheid beschikken om dat op het goede moment te doen.</li> </ul>	Allen
Werken in een collegiaal team <ul style="list-style-type: none"> <li>o In het collectief de ruimte nemen om de eigen bijdrage te kunnen inbrengen.</li> <li>o Andersom gebruik weten te maken van de inbreng van anderen.</li> <li>o Kortom: de meerwaarde van de complementariteit moet tot zijn recht komen: eigen inbreng leveren en de inbreng van anderen meenemen in je oordeels- en besluitvorming, alsmede bijdragen aan een open kritisch klimaat.</li> <li>o Naast een gevoel voor de eigen individuele verantwoordelijkheid, ook een gevoel van 'samen uit - samen thuis'.</li> </ul>	Allen & goede match
In staat tot kritische zelfreflectie <ul style="list-style-type: none"> <li>o Als lid de eigen bijdrage als toezichthouder kritisch kunnen beoordelen en op basis daarvan zo nodig bijstellen en beslissen over voortzetting van de functie.</li> <li>o Zelfreflectie is voor de toezichthouder van bijzonder groot belang, omdat niemand toezicht op de Raad van Commissarissen houdt.</li> </ul>	Allen
Onafhankelijk en onbevangen <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er zijn geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers of belangrijke externe belanghebbenden, waardoor er op structurele basis belangenverstrengelingen kunnen zijn of de verdenking daarvan.</li> <li>o De leden kunnen onbevangen opereren tegenover Bestuur en collega-toezichthouders.</li> </ul>	Allen
Diversiteit	Goede

<ul style="list-style-type: none"> <li>o Het gaat om diversiteit qua denkbeelden, invalshoeken en temperament.</li> <li>o Deels kan die diversiteit worden bevorderd door een goede spreiding van leeftijdsgroepen.</li> <li>o Deels kan de diversiteit worden bevorderd door een goede verdeling tussen mannen en vrouwen.</li> </ul>	verdeling
<p>Integriteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Gevoel voor de waarden en normen in onze samenleving en daarvoor staan in woord en daad.</li> </ul>	Allen
<p>Voldoende tijd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o De leden moeten voldoende tijd vrij kunnen maken.</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 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 voor het geval er een specifieke voorzittersvacature is.

Aanvullende eisen voor de voorzitter	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kunnen zorgen voor een vruchtbare cultuur in de Raad van Commissarissen en tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur: open, constructief en scherpe tegenstellingen niet mijndend.</li> <li>o Sturing kunnen geven aan oordeels- en besluitvorming.</li> <li>o Voor kunnen gaan zonder de relatie met de Raad van Commissarissen te verliezen.</li> <li>o Als crisismanager kunnen optreden in situaties waarin een actieve rol van de Raad van Commissarissen gevraagd is: doordacht, daadkrachtig en communicatief sterk.</li> <li>o Gezag hebben binnen de Raad van Commissarissen en daarbuiten.</li> <li>o Vertrouwen hebben van toezichthouders, statutaire directie en belangrijke belanghouders.</li> <li>o Voldoende tijd hebben voor die functie (grotere tijdsinzet dan gewoon lid).</li> <li>o Een bijzondere klankbordrol voor de bestuurder vervullen.</li> </ul>	