

## Profielschets Raad van Commissarissen Woonforte

Woonforte is een middelgrote woningcorporatie in Alphen aan den Rijn, met ruim 11.000 verhuureenheden, waarvan 10.000 woningen. PM ratio inwoners/bewoners Woonforte, bedrijfswaarde, WOZ waarde, leningenportefeuille, huuropbrengsten, aantal werknemers (fte).

Onze kerntaak is en blijft: passende, goede en betaalbare huisvesting in leefbare buurten bieden aan mensen met een laag inkomen. Activiteiten die daar niet aan bijdragen, doen we niet. Hetzelfde geldt voor risico's waarvan we vinden dat ze niet bij onze taakopvatting passen. Het is onze toegevoegde waarde om naar vermogen en behoren een bijdrage te leveren aan de sociale huisvestingsopgave. De focus is op onze kerntaak: mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar huisvesten. De opdracht zit daar in de betaalbaarheid, kwaliteit van de bestaande voorraad en herkenbaarheid van de corporatie. Ons bezit bestaat uit veel gestapelde bouw uit de jaren zestig en zeventig.

Het dagelijks bestuur ligt bij de Bestuurder van Woonforte.

De Raad van Commissarissen (RvC) vervult voor Woonforte 3 rollen:

- toezichthouder op het bestuur
- klankbord/raadgever voor het bestuur
- werkgever van het bestuur

Bij het aantrekken van leden voor de RvC wordt gebruik gemaakt van dit functieprofiel, waarbij wordt gezocht naar een diverse combinatie van deskundigheid en competenties, waaronder bestuurlijke ervaring en gezag. Daarbij zijn de RvC-leden in staat om ook vanuit een breed beleidsperspectief en bovenregionaal te kijken naar de zaken die actueel zijn in Alphen aan den Rijn en omgeving, en de impact daarvan op Woonforte. Bijvoorbeeld maatschappelijke ontwikkelingen, innovatie op ICT terrein, gebiedsontwikkeling en leefbaarheid. Tevens heeft de RvC een rol in het geven van advies over de wijze van implementatie van nieuwe regelgeving in de huidige, sterk veranderende, maatschappelijke context.

Leden van de RvC zijn conform de governancecode gehouden aan permanente educatie. Er wordt jaarlijks een opleidingsplan opgesteld. Leden van de raad worden geacht lid te worden van de Vereniging voor Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) en dienen met enige regelmaat bijeenkomsten van de VTW bij te wonen.

De RvC evalueert het eigen functioneren en de samenstelling ieder jaar. De individuele leden worden beoordeeld op hun functioneren en of ze zich voldoende hebben ontwikkeld. Om het jaar huurt de RvC een extern deskundige in om de zelfevaluatie te begeleiden. Hiermee is de deskundigheid, geschiktheid en zelfontplooiing van de RvC van Woonforte voldoende geborgd en mag verwacht worden dat zij haar 3 rollen met verve zal vervullen.

## Toezichtstaken

In zijn rol van toezichthouder is de RvC verantwoordelijk voor:

1. het toezicht houden op het beleid van de bestuurder, de realisatie van de strategische doelstellingen van de corporatie en de wijze waarop het bestuur het beleid uitvoert;
2. het oog houden op risico's die de realisatie van de doelstelling bedreigen;
3. het toezicht houden op de algemene gang van zaken binnen de corporatie;
4. het goedkeuren van besluiten van het bestuur over belangrijke onderwerpen, indien zulke besluiten aan de goedkeuring van de RvC zijn onderworpen op grond van de statuten, eventuele aanvullende bepalingen in een bestuursreglement en/of de Governancecode woningcorporaties.

Specifieke aandachtspunten daarbinnen zijn:

- Toezicht op rechtmatigheid. De RvC controleert of de Woonforte zich richt op zijn kerntaak.
- Financieel toezicht. Is de financiële continuïteit van Woonforte geborgd? Hoe staat het bijvoorbeeld met derivaten of beleggingen van Woonforte? Waar liggen financiële risico's?
- Governance toezicht. Heeft Woonforte kwalitatief hoogwaardig bestuur en interne toezicht? Zijn er voldoende *checks-and-balances* om de directeur-bestuurder te controleren en ter verantwoording te kunnen roepen.
- Integriteitstoezicht. Wordt er integer gehandeld binnen de woningcorporatie? Houden bestuurder, managers en medewerkers zich aan de Integriteitscode?

Mede ter ondersteuning van de formele toezichtstaken is een bredere toezichtagenda opgesteld.

Naast het toezicht vanuit de RvC is er sprake van extern toezicht door o.a. Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het WSW.

De RvC vervult de werkgeversrol voor de bestuurder. Voor het beoordelen van het functioneren van de bestuurder wordt in de Toezichtvisie een kader geven.

## Geschiktheid

Vertaald naar eigenschappen, waaraan een lid van de RvC zou moeten voldoen, levert dat onderstaand overzicht op:

### 1. Deskundigheid

Voor alle commissarissen van de RvC van Woonforte geldt dat zij kennis en ervaring moeten hebben opgedaan van de hieronder voor het volkshuisvestelijk belang relevante onderwerpen.

- Kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste de Woningwet, BTIV 2015 en Governancecode 2015;
- Ervaring met besturen of toezicht houden op woningcorporaties of andere maatschappelijk werkzame instellingen;
- Kennis over stakeholders (zoals huurder, gemeenten, toezichthouders) en wanneer/ hoe deze te informeren en betrekken;

- Kennis van en/ of ervaring in het maatschappelijk 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 bijbehorende opgave voor de woningcorporatie.

## 1.1. Specialisaties

Voor de hieronder genoemde disciplines geldt dat een commissaris aantoonbaar deskundig en visionair is in een van de hieronder genoemde disciplines.

1. Vastgoedontwikkeling en -beheer
2. Financiën en control
3. Volkshuisvesting
4. Juridische zaken
5. Bedrijf, organisatie en management
6. Sociaal-maatschappelijk: v.b. zorg en welzijn
7. Markt, informatiemanagement, marketing en consument

## 2. Onderschrijven missie en doelstelling van Woonforte en Governancecode

De missie gaat over de identiteit van de organisatie. De missie van Woonforte luidt 'Het faciliteren van een thuis voor onze doelgroep: voor huurders, mensen met een laag inkomen, toetreders en bijzondere groepen' Deze missie is de primaire bestaansreden van Woonforte. Commissarissen onderschrijven de missie en doelstellingen van Woonforte.

### 2.1. Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid

Van een commissaris wordt verwacht dat hij oog heeft voor de maatschappelijke ontwikkelingen evenals voor de machtsverhouding en sentimenten binnen Woonforte. De commissaris onderkent de maatschappelijke functie van de onderneming. Hij is goed geïnformeerd over veranderende politieke, maatschappelijke en financiële omstandigheden van Woonforte. Hij kan deze kennis vertalen naar ideeën over organisatorische veranderingen die de bestuurder en de organisatie verder kunnen helpen. Hij kan waar nodig omgaan met de verschillende stakeholders en handelt verantwoord.

### 2.2. Helicopterview

De commissaris kan adequaat verschillende gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen. Essentiële vraagstukken worden herkend, onderzocht en begrepen. Kijkt verder dan alleen de eigen expertise. Signaleert risico's voor Woonforte.

### 2.3. Binding met Alphen aan den Rijn

Van minimaal 3 commissarissen wordt verwacht dat zij een aantoonbare binding hebben met Alphen aan den Rijn. Met aantoonbare binding wordt bedoeld dat zij wonen en/of werken in Alphen aan den Rijn, of dat zij een andere belangrijke en relevante verbondenheid hebben aan de lokale gemeenschap.

### 3. Onafhankelijkheid

Leden van de RvC moeten kritisch en afstandelijk kunnen optreden. Daarvoor is onafhankelijkheid een vereiste. De commissarissen blijven onafhankelijk ten opzichte van:

- de directeur-bestuurder;
- de organisatie;
- de overige leden van de RvC;
- deelbelangen, ook wanneer het betreffende lid op voordracht van de Huurdersorganisatie of Ondernemingsraad is benoemd.

Aanvullende (formele) vereiste ten aanzien van de onafhankelijkheid van leden van de RvC zijn genoemd in de statuten en het reglement RvC.

#### 3.1. Integriteit

Commissarissen hebben het vermogen om verschillende belangen te scheiden, ze komen uit voor hun mening en gaan discreet om met verkregen informatie. Ze oefenen hun functie adequaat en zorgvuldig uit. Houden een hoge morele standaard voor hun functioneren en dat van hun collega's. Zijn daarnaast aanspreekbaar op hun gedrag en spreken ook hun omgeving hierop aan. Vervullen een voorbeeldfunctie voor de eigen organisatie en zijn exemplarisch voor de sector.

#### 3.2. Authenticiteit

Consistent in denken en doen (gedrag en houding). Maakt duidelijk waar hij/zij voor staat en wat hij/zij werkelijk belangrijk vindt. Heeft een visie op het functioneren van de RvC en de organisatie in zijn geheel. Communiqueert intenties, ideeën en gevoelens open met alle betrokken partijen en nodigt ze uit hetzelfde te doen.

#### 3.3. Onafhankelijke oordeelsvorming

In staat om complexe materie te begrijpen en kritisch mee te denken op strategisch niveau. Dit getuigd van bestuurlijk inzicht en het vermogen abstract te denken. Daarnaast in staat om dat op onafhankelijke wijze te doen. Kan en durf moeilijke vragen te stellen wanneer hij/zij dat nodig acht. Is over het algemeen gekenmerkt door een kritische houding maar voert die niet tot in extremis door.

De commissaris is flexibel in zijn denken. Kan begrip op brengen voor andere gezichtspunten. Hij/zij is open-minded, dat wil zeggen staat open voor veranderingen en nieuwe ideeën. Is bereid om op eigen mening en inzichten terug te komen.

#### 3.4. Zelfreflectie

Commissarissen staan open voor kritische discussies. Deze kritische houding passen ze ook op zichzelf toe. Een commissaris wordt gekenmerkt door zelflerend vermogen en zelfreflectie. Zijn/haar functioneren heeft immers invloed op het functioneren van de raad als geheel. We verwachten ook van commissarissen dat ze actief participeren in hun scholing.

### 4. Collegiaal functioneren

Een commissaris is een teamspeler. Hij/zij is goed in samenwerken. Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat. Een commissaris is in staat om in collegiaal verband te functioneren. Hij/zij is geen pleitbezorger van individuele belangen.

Daarnaast zijn commissarissen diplomatiek en tactvol, omdat ze een duidelijke opstelling innemen en tegelijkertijd ook ruimte geven aan opvattingen van anderen. In de raad als

geheel zou een evenwicht moeten zijn van karakters. Een hecht team dat het belang van Woonforte en de sector het belangrijkste vindt.

Besluiten in de RvC worden zoveel mogelijk in consensus genomen. Wanneer het niet mogelijk is om een eensgezind besluit te nemen, is een meerderheidsbesluit doorslaggevend. Alle leden conformeren zich aan meerderheidsbesluiten en communiceren eensgezind naar buiten.

5. Voorzittersvaardigheid (geldt voor de voorzitter en voor de vicevoorzitter)

Bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de RvC op professionele wijze te leiden. Leidt vergaderingen op een efficiënte effectieve en daadkrachtige wijze 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.

Overzicht competenties bestuurders en RvC

Voor het (her)benoemen van een of meerdere commissarissen moet in een overzicht uiteen worden gezet dat de RvC als geheel over onderstaande competenties beschikt.

<b>Bestuurders</b>	<b>Commissarissen</b>
Authenticiteit	Authenticiteit
Besluitvaardigheid	Bestuurlijk inzicht
Integriteit en moreel besef	Helicopterview
Leiderschap	Integriteit en moreel besef
Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid	Onafhankelijke oordeelsvorming
Overtuigingskracht	Teamspeler
Klant- en resultaatgerichtheid	Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid
Samenwerken	Samenwerken
Vakinhoudelijke kennis en visie	Vakinhoudelijke kennis en visie
Zelfreflectie	Zelfreflectie
	Eventueel voorzitterskwaliteiten

**Betrouwbaarheid**

Een (beoogd) commissaris is een persoon van onbesproken gedrag. Hij of zij heeft geen strafrechtelijke, financiële, Toezicht- of Fiscaal bestuursrechtelijke antecedenten, zoals omschreven in bijlage 2 bij artikel 19 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015.

De (beoogd) commissaris is in staat om dat aan te tonen door middel van een Verklaring Omtrent het Gedrag. Een commissaris staat daarnaast niet op de radar bij een toezichtsorgaan en heeft daar ook niet op gestaan.

Overigens ziet ook de Autoriteit woningcorporaties hierop toe via de 'fit- en proper-toets'.

## Nadere uitwerking specialisaties RvC

Binnen de RvC maken we onderscheid tussen zeven specialisaties. Dat zijn:

1. Vastgoedontwikkeling en –beheer
2. Financiën en control
3. Volkshuisvesting
4. Juridische zaken
5. Bedrijf, organisatie en management
6. Sociaal-maatschappelijk, zorg en welzijn
7. Markt, informatiemanagement, marketing en consument

Deze specialisaties worden hierna uitgewerkt. Bij de start van Woonforte zal de Raad van Commissarissen bestaan uit zeven leden, waarbij iedere specialisatie vertegenwoordigd is bij ten minste één van de leden van de raad.

### **1. Vastgoedontwikkeling en -beheer**

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 risicomangement;
- 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.

### **2. Financiën en control**

De commissaris dient te beschikken over kennis van, inzicht in en belangstelling voor vraagstukken betreffende de financiële organisatie, risicomangement en continuïteit van de corporatie. Hij/zij heeft kennis van en ervaring met de operationele aspecten van dit 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 financiering en financiële continuïteit van een maatschappelijke onderneming en van het maatschappelijk rendement;
- Kennis van en inzicht in financiële risico's voor de corporatie en de relevante eisen en regels, o.m. op het terrein van treasury en beleggingen;
- Kennis om investeringsbeslissingen te beoordelen op financiële risico's;
- Kennis om budgetten, begrotingen en jaarstukken te beoordelen, waaronder kennis van de regels voor (financiële) (jaar)verslaglegging;

- Kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomanagement);
- Inzicht in treasury vraagstukken en -instrumenten, inzicht in projectontwikkeling;
- Bij voorkeur kennis en ervaring op het gebied van ICT.

### **3. Volkshuisvestelijk**

De commissaris beschikt over actuele kennis en ervaring op gebied van de volkshuisvesting. Die hij heeft opgedaan door werkervaring bij een woningcorporatie, toezichthouder of gemeente of heeft aantoonbaar expertise op het gebied van de volkshuisvesting.

#### *Kennis*

- Kennis van relevante wet- en regelgeving waaronder tenminste de Woningwet en BTIV 2015;
- Ervaring met besturen van of toezicht houden op een 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 of lokaal;
- Kennis van de lokale woningmarkt;
- Kennis van en/of ervaring met maatschappelijk vastgoed;
- Kennis van de lokale doelgroepen van beleid en de bijbehorende opgave voor de woningcorporatie.

### **4. Juridische zaken**

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 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;
- Kennis van statuten/reglementen;
- Gevoel voor verhoudingen tussen partijen;
- Brede maatschappelijke belangstelling.

### **5. Bedrijf, organisatie en management**

De commissaris heeft kennis van de organisatie en marktomgeving. Hij/zij heeft kennis van en ervaring met organisatorische aspecten, managen, financiële, marketing of personeel gerelateerde vraagstukken. Hij is gewend te denken in termen van wat een organisatie op een bepaald punt van zijn ontwikkeling nodig heeft, qua structuur en leiding.

## *Kennis*

- Is op de hoogte van de activiteiten, processen en afdelingen van de corporatie.
- Kennis van HRM-aspecten en werkgeverschap;
- Kennis en inzicht in de kwaliteitsontwikkelingen en de borging daarvan;
- Kennis en inzicht in vraagstukken betreffende de financiële continuïteit van een onderneming;
- Kennis en inzicht in strategische ontwikkelingsprocessen en organisatorische inrichtings- en veranderingsprocessen;
- Kennis en inzicht in sociale processen en communicatie vraagstukken.

## **6. Sociaal-maatschappelijk, zorg en welzijn**

De commissaris is op de hoogte van de actuele sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen en op het gebied van zorg en welzijn en leefbaarheid in het bijzonder. Deze commissaris heeft een breed relevant netwerk op – in ieder geval – het terrein van zorg.

## *Kennis*

- Kennis en inzicht in sociale processen en is op de hoogte van maatschappelijke- en doelgroep ontwikkelingen;
- Kennis en visie op toekomstige rollen van corporaties op het gebied van leefbaarheid, zorg en welzijn;
- Visie op het gebied van leefbaarheid, herstructurering en samenwerking met andere marktpartijen;
- Kennis en inzicht in ontwikkelingen in de zorg- en welzijnssector op bestuurlijk, strategisch of beleidsmatig niveau;
- Ervaring en inzicht in de omgang met strategische allianties vanuit de zorgsector;
- Gevoel voor verhoudingen tussen partijen;
- Open houding ten aanzien van de inbreng van partners en belanghouders;
- Kennis van de diverse woonvormen.

## **7. Markt, informatiemanagement, marketing en consument**

De commissaris heeft voeling met en belangstelling voor de klanten en klantengroepen, kan zich verplaatsen in hun situaties, omstandigheden, wensen en behoeften maar er tevens 'bovenuit stijgen' en er inzicht en overzicht aan ontlenuen, vervolgens een vertaling makend naar richtingen voor organisatie- en dienstverleningsontwikkeling. Hij heeft kennis van informatiemanagement en dienstverleningsconcepten en onderkent daarbij het specifieke belang van de klant.

## *Kennis*

- kennis van marktonderzoek, marktcommunicatie en marketingstrategieën en -instrumenten;
- Kennis van demografische- en samenlevingsontwikkelingen (i.i.g. qua vergrijzing en multiculturele ontwikkelingen) in het algemeen en in de regio;
- visie op toekomstige rollen van corporaties binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en doelgroep ontwikkelingen;
- Kennis van en visie op ontwikkelingen op gebied van (de digitalisering van) dienstverlening, databasemanagement, klantprocessen en oog hebben voor de consequenties voor een organisatie;



- Kennis en inzicht van marktontwikkelingen;
- Verankering in de lokale gemeenschap en signalering van ontwikkelingen onder de bevolking;
- Kennis en inzicht van de relevante samenwerkingsverbanden;
- Kennis en visie op samenwerking met corporaties en andere partijen op de lokale en regionale woningmarkt.