

# Profielschets Raad van Commissarissen

Oosterpoort

19 februari 2019

# Profielschets Raad van Commissarissen

Oosterpoort

## Inhoudsopgave

1. Uitgangspunten.....	2
2. Rol .....	2
3. Omvang en zittingsduur.....	3
4. Samenstelling.....	4
5. Algemeen kwaliteitsprofiel.....	4
6. Afzonderlijke kwaliteitsprofielen .....	6
7. Voorzitter .....	10

## 1. Uitgangspunten

In de woningwet 2015 en het BTIV is vastgelegd dat Oosterpoort verplicht is om een Raad van Commissarissen te hebben.

Het toezicht richt zich vooral op het bewaken van de maatschappelijke en ondernemingsdoelstellingen van de rechtspersoon. Continuïteit bij het bereiken van deze doelstellingen staat voorop. Goed intern toezicht betekent dat het externe toezicht van de overheid niet leidt tot ingrijpen door die overheid. Het interne toezicht houdt de corporatie op de juiste maatschappelijke koers. Het toezicht dient met name sterk ingebed te zijn in de maatschappij en in het toezicht moet de afweging van verschillende maatschappelijke belangen aan de orde komen. Over het houden van toezicht wordt zo veel mogelijk in het openbaar verantwoording afgelegd.

Door de toenemende complexiteit en professionaliteit verandert de rol en de positie van de toezichthouder. De toezichthoudende rol is leidend. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen het bestuur met raad terzijde. Binnen het kader van anticiperend of preventief toezicht geeft de Raad voortdurend advies, zowel gevraagd als ongevraagd. Dit betekent dat de Raad niet afwacht totdat signalen haar bereiken, maar ook noodzakelijkerwijs anticipeert.

Ook de Woningwet 2015, de reglementen Raad van Commissarissen, Auditcommissie, remuneratiecommissie en de Governancecode 2015 omschrijven gedetailleerd aan welke eisen Raden van Commissarissen en individuele toezichthouders moeten voldoen. Daar wordt in deze profielschets bij aangesloten.

Het profiel van de Raad geldt voor eenieder die toetreedt dan wel wordt herbenoemd. Voorts wordt het profiel gebruikt bij de evaluatie van het functioneren van de Raad.

Noch vanuit de dagelijkse werkzaamheden van de leden van de Raad van Commissarissen, noch anderszins, mag van belangenverstrengeling sprake zijn. Onafhankelijkheid en onpartijdigheid wordt van iedere toezichthouder verlangd.

## 2. Rol

De Raad van Commissarissen vervult verschillende rollen binnen de verantwoordelijkheden die door het wettelijk kader, de statuten van Oosterpoort, de Governancecode

Woningcorporaties en de reglementen zijn toegekend. Dit zijn de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord.

In zijn **rol van toezichthouder** is de Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen zijn onderworpen op grond van de statuten, wetgeving, eventuele aanvullende bepalingen in een bestuursreglement en/of de Governancecode Woningcorporaties.

In zijn rol als **werkgever** houdt de Raad van Commissarissen zich bezig met:

1. het selecteren en benoemen van het bestuur;
2. het belonen van het bestuur;
3. het beoordelen van het functioneren van het bestuur;
4. het bevorderen van de ontwikkeling van competenties van het bestuur;
5. het schorsen en ontslaan van het bestuur.

In zijn **rol als klankbord** voor de bestuurder is de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor:

1. het reflecteren met de bestuurder over de strategie in relatie tot de omgeving;
2. het ondersteunen van de bestuurder bij strategische beslissingen (het vormgeven van de structuur van Oosterpoort, het aangaan van fusies/samenwerkingsverbanden, het oprichten van deelnemingen, organisatieaanpassingen, etc.);
3. het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de bestuurder.

### 3. Omvang en zittingsduur

De Raad van Commissarissen bij Oosterpoort kent een omvang van vijf zetels. Dit is inclusief twee huurderszetels.

Ten aanzien van de zittingsduur geldt conform de Governancecode Woningcorporaties dat een lid benoemd wordt voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid voor een herbenoeming voor nog eens vier jaar. Een goed rooster van aftreden is nodig om te voorkomen dat teveel ervaring en kwaliteit tegelijk verloren gaat.

## 4. Samenstelling

De Raad van Commissarissen van Oosterpoort moet niet alleen beschikken over alle benodigde deskundigheid en ervaring, hij moet ook zodanig zijn samengesteld dat hij als team functioneert. Van de leden van de Raad wordt derhalve een aantal kwaliteiten gevraagd die iedereen moet hebben en een aantal meer specifieke inhoudelijke kwaliteiten en ervaringsgebieden per lid. De criteria voor de Raad als groep zijn de basis voor een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen.

- **Open cultuur:** in de Raad heerst een cultuur waarin ieder lid zich gerespecteerd voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden, eventuele verschillen van meningen op tafel komen en grondig worden besproken;
- **Zelfreflectie:** het vermogen van de Raad als groep tot reflectie over het eigen functioneren;
- **Rolopvatting:** de Raad is primair toezichthouder en werkgever van de bestuurder, de Raad is terughoudend met betrekking tot zijn rol als adviseur. De Raad houdt de onderscheiden rollen van de Raad en de bestuurder scherp in de gaten; gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand;
- **Samenstelling van de Raad van Commissarissen:** voor een goed functionerende Raad als team is het noodzakelijk dat de Raad samengesteld is uit personen met diverse achtergronden (onder andere naar sekse, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst, persoonlijkheidskenmerken).

## 5. Algemeen kwaliteitsprofiel

De Raad van Commissarissen wordt gekenmerkt door transparantie. Zowel bij de externe verantwoording als bij het intern functioneren staat een transparante werkwijze en houding centraal. Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Commissarissen is, dat hij uit

generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Van de leden wordt verwacht, dat zij in staat zijn op collegiale wijze een scherpe dialoog te voeren. Zij moeten weten waarop zij dienen te sturen en de juiste vragen kunnen stellen. Qua herkomst van de leden dient er een zekere spreiding te zijn over het bedrijfsleven, de publieke sector en de non-profitsector.

De leden beschikken verder over de volgende kwaliteiten:

- **Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid:** Weet wat in het publieke en private domein gebeurt, met name in relatie tot woningcorporaties. Is goed geïnformeerd over (veranderende) maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen rondom Oosterpoort. Onderkent de specifieke rol van Oosterpoort in de samenleving, het binnen de visie en missie van Oosterpoort bewaken van de invulling daarvan, het signaleren van maatschappelijke trends en het kunnen beoordelen van de vertaling daarvan naar het thema wonen. Beschikt en onderhoudt een breed netwerk van maatschappelijke relaties, waardoor het inzicht in bovengenoemde ontwikkelingen gevoed wordt.
- **Persoonlijke waarden:**
  - **Authenticiteit:** is consistent in verschillende omstandigheden. Maakt zichtbaar wat hij/zij belangrijk vindt, voor staat. Communiqueert open, nodigt uit tot openheid en eerlijkheid naar andere partijen. Geeft juiste informatie over de werkelijke situatie en erkent tijdig risico's, uitdagingen en problemen naar de bestuurder;
  - **Onafhankelijkheid:** het naar eigen inzichten kunnen innemen van standpunten zonder zich in formele zin dan wel in mentale houding te voegen naar de inzichten van de bestuurder en de overige leden;
  - **Helikopterview:** Kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt/herkent/begrijpt de essentiële vraagstukken. Kijkt over de eigen portefeuille heen;
  - **Teamspeler:** Oog voor het groepsbelang, bijdrage leveren aan het gemeenschappelijke resultaat. In staat om in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger van individuele belangen.
  - **Zelfreflectie:** bereid zijn om het eigen functioneren kritisch te bekijken en in het openbaar daarover verantwoording te willen afleggen;
  - **Onafhankelijke oordeelsvorming:** lastige vragen (durven blijven) stellen, ook als daarbij de steun van andere leden ontbreekt, in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen;
  - **Integriteit en moreel besef:** in houding en gedrag integer zijn, goed voorbeeldgedrag tonen. Inachtneming van regels en verantwoordelijkheden. Oordeelt en handelt op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen;
- **Ervaring:** het hebben van voldoende ervaring op het gebied van governance, waarbij bij voorkeur ervaring is in de rol van toezicht houden;

- **(Bestuurlijke) inzicht:** inzicht hebben in en ervaring hebben met de aansturing van bedrijfs- en beleidsprocessen, in staat zijn tot en gericht zijn op het signaleren van risico's voor het maatschappelijke, strategische en bedrijfsmatige functioneren van Oosterpoort. Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen Oosterpoort. Kan schakelen op bestuurlijk niveau, weet complexiteit van het aansturen van een organisatie in al zijn aspecten te duiden en kan een goed klankbord zijn voor de bestuurder;
- **Vakinhoudelijke kennis en visie:** bereid zijn om zich jaarlijks bij te scholen op actuele thema's en ontbrekende basiskennis en specifieke kennis op basis van het vereiste profiel. Dit vast te stellen bij het aantreden en tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie. Heeft voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van het wonen, de belangrijke maatschappelijke en private partners daarbij en kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan.

Alle leden van de Raad van Commissarissen onderschrijven de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties. Elk lid moet voldoende tijd hebben om actief aanwezig te zijn en om de vergaderingen goed te kunnen voorbereiden. Er wordt uitgegaan van een werkbelasting van ongeveer 150 uur per jaar.

De leden dienen behoorlijke kennis te hebben van en bij voorkeur te wonen in het statutaire werkgebied van de organisatie.

## 6. Afzonderlijke kwaliteitsprofielen

Naast de kwaliteiten die voor iedere toezichthouder vereist zijn, dienen in de Raad als geheel de volgende deskundigheidsgebieden aanwezig zijn:

- Wonen;
- Portefeuille strategie;
- Financieel-economisch /fiscaal;
- Juridisch;
- Strategie en organisatie.
- Daarnaast wordt een aanvullend kwaliteitsprofiel onderscheiden voor de leden die worden voorgedragen door de Huurders Vereniging Woonbelang.

### A. Kwaliteitsprofiel Wonen

De kwaliteiten op dit deskundigheidsgebied zijn van belang om vanuit een maatschappelijke bezieling en visie op het wonen met nieuwe klantvraagstukken een bijdrage te leveren aan de continuïteit en het innovatievermogen van Oosterpoort. Dit deskundigheidsgebied richt zich

ook op de verankering en de ontwikkeling in de lokale gemeenschap en het bewaken van de spelregels in de omgang van Oosterpoort met de bewoners.

Gevraagd wordt:

- kennis en ervaring op het brede spectrum van het wonen, de nieuwe vraagstukken die zich gaan voordoen;
- kennis en ervaring met diverse typen partners waarmee Oosterpoort het thema wonen oppakt;
- visie op de (toekomstige) rollen van corporaties binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en klantgroepontwikkelingen;
- affiniteit met wonen, welzijn en zorg, inzicht in de onderlinge betrokkenheid van deze thema's op de functie van het wonen en de relaties die daarbij zijn betrokken
- Gevoel voor politieke processen en relaties binnen wonen en welzijn. Gericht op samenwerking;
- Kennis en ervaring op het gebied van dienstverlening aan klanten en affiniteit met innovatie op dit gebied;
- Kennis van sociale en demografische processen in wijken.

#### **B. Kwaliteitsprofiel portefeuille strategie**

De kwaliteiten op dit deskundigheidsgebied zijn van belang om de relatie tussen portefeuillestrategie, de netwerken die bij de uitwerking ervan horen en de maatschappelijke en ondernemingsdoelstellingen te kunnen beoordelen.

Gevraagd wordt:

- kennis en ervaring op het gebied van portefeuilleontwikkeling en ruimtelijke ordening;
- kennis en ervaring op het gebied van vastgoedontwikkeling (bij voorkeur ook juridisch) en risicomanagement;
- visie op de (toekomstige) rollen van corporaties binnen de vastgoedkolom en ketensamenwerking;
- kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheidsontwikkelingen en affiniteit met innovaties op dit gebied;
- Affiniteit met innovatieve samenwerkingsverbanden en gevoel voor strategische ontwikkelingen die dit met zich mee brengt.

#### **C. Kwaliteitsprofiel financieel-economisch /fiscaal**

De kwaliteiten op dit deskundigheidsgebied zijn van belang om financieel-economische en fiscale vraagstukken en onderwerpen te kunnen beoordelen. Hieronder vallen onder meer



vraagstukken inzake financiering, beleggingsbeleid en risicomanagement. De toezichthouder met dit kwaliteitsprofiel is tevens het eerste aanspreekpunt in de relatie met de accountant.

Gevraagd wordt:

- kennis van en inzicht in vraagstukken betreffende de financiële continuïteit van een onderneming, in het bijzonder het kunnen beoordelen van de vermogenspositie en de kasstroomontwikkeling, financiering, treasury en risicomanagement;
- kennis van financiële managementtechnieken op het gebied van begroting, budgettering, het beoordelen van investeringsplannen, financiering, treasury, e.d.;
- kennis van de fiscale regelgeving;
- kennis van en ervaring met verbindingen.

#### **D. Kwaliteitsprofiel juridisch**

De kwaliteiten op dit deskundigheidsgebied zijn van belang om te kunnen beoordelen of het beleid van Oosterpoort en de uitvoering daarvan passend is in het licht van geldende juridische randvoorwaarden, en om te kunnen beoordelen in hoeverre Oosterpoort bij het aangaan van (omvangrijke dan wel strategische) verplichtingen ten opzichte van andere partijen vanuit juridisch oogpunt verstandig handelt en valkuilen weet te vermijden.

Gevraagd wordt:

- kennis en inzicht in juridische vraagstukken, waaronder de toepassing van wet- en regelgeving, contractvorming en eventueel procesrecht;
- ervaring met en gevoel voor politieke -/bestuurlijke besluitvormingsprocessen en onderhandelingen;
- Heeft ervaring met ontwikkelingen in de regelgeving van de overheid betreffende corporatiesector.

#### **E. Kwaliteitsprofiel strategie en organisatie**

De kwaliteiten op dit deskundigheidsgebied zijn van belang om – in het licht van de missie van Oosterpoort als regie organisatie externe marktontwikkelingen, keuzen en wensen van (strategische) partners, en technologische en demografische ontwikkelingen – de strategische positionering van de corporatie en de hiermee samenhangende organisatieontwikkeling te kunnen beoordelen.

Gevraagd wordt:

- kennis van en ervaring met strategische analyse en strategieontwikkeling;
- kennis van en ervaring met de vertaling van strategieontwikkeling op het niveau van organisatie en bedrijfsvoering;

- inzicht in de betekenis van de in de eerste alinea genoemde missie en externe ontwikkelingen voor de strategische positionering ten opzichte van maatschappelijke en marktpartijen en de organisatieontwikkeling van Oosterpoort;
- Affiniteit met samenwerken en het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- Gevoel voor belangen van stakeholders en kennis en ervaring met strategische doorvertaling van deze belangen naar een organisatie.

#### **F. Kwaliteitsprofiel huurderscommissaris**

Twee leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting op basis van een bindende voordracht door de Huurders Vereniging Woonbelang. Voor de invulling van de kwaliteiten en het functioneren van de door de huurders voorgedragen leden wordt aansluiting gezocht bij hetgeen beschreven staat in de brochure 'De Huurderscommissaris' van de VTW en de Woonbond (2017). Het gebruik van de term 'huurderscommissaris' is aan deze brochure ontleend.

Er gelden ten aanzien van de huurderscommissaris enkele bijzondere eisen en verwachtingen naast de eisen die gelden voor iedere toezichthouder. De onafhankelijkheid die van elke toezichthouder gevraagd wordt, houdt ook in, dat de huurderscommissaris functioneert zonder last of ruggespraak. Ook moet een door de huurders voorgedragen toezichthouder altijd voldoen aan de eisen van één of meer van de vijf bovengenoemde kwaliteitsprofielen, afhankelijk van de vacature die beschikbaar is.

Gevraagd wordt:

- het steeds voor ogen hebben van de belangen van de huurders (vooral in sociale huur- en zorgwoningen);
- interesse in de verschillende doelgroepen van Oosterpoort en Woonbelang;
- een actievere gerichtheid dan de andere toezichthouders als het gaat om het inbrengen van het huurdersperspectief in de beraadslagingen;
- het vermogen om te beoordelen of de positie van huurders voldoende is geborgd;
- het vermogen en de bereidheid om een open en op vertrouwen gebaseerde relatie met de huurdersvereniging te onderhouden; dit betekent niet dat de huurderscommissaris verantwoording verschuldigd is aan de huurdersvereniging;
- kennis van de maatschappelijke ontwikkelingen in het publieke domein en kennis van de ontwikkelingen binnen wonen/zorg/welzijn.

De huurdersvereniging en de Raad van Commissarissen plegen vooraf overleg over het profiel van de door de huurders voor te dragen kandidaat.

In de bovengenoemde brochure wordt ook aangegeven dat de betrokkenheid van de huurders, de Raad van Commissarissen en het bestuur op verschillende wijze vorm kan

worden gegeven. Hierover voeren deze partijen vooraf overleg met elkaar.

### **Combinatie van kennisgebieden**

De bovengenoemde deskundigheidsgebieden kunnen gebruikt worden bij de bepaling van het profiel van afzonderlijke posities binnen de Raad van Commissarissen. Voorstelbaar is dat bepaalde kennisgebieden 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 bovengenoemde kennisgebieden voldoende in huis heeft. Conform de Governancecode Woningcorporaties heeft minimaal één lid ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden en is minimaal één lid een financieel expert (relevante kennis en ervaring opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen).

Gezien het belang van financiële continuïteit is het van belang dat de bedrijfseconomische knowhow vanuit meerdere personen en invalshoeken wordt ingevuld.

De steeds uitgebreidere juridische context (wet- en regelgeving, governance et cetera) maakt het noodzakelijk dat het juridische kwaliteitsprofiel nadrukkelijk ingevuld moet zijn. Oosterpoort wil zich echter primair profileren als maatschappelijke onderneming. Dat betekent dat zowel wordt gekeken naar de financiële continuïteit als naar de maatschappelijke gerichtheid en effectiviteit.

## 7. Voorzitter

Binnen de Raad van Commissarissen heeft de voorzitter een eigen, op de functie toegeschreven kwaliteitsprofiel. De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Raad en haar leden. Daarnaast dient de voorzitter te voldoen aan de profielschets voor de leden van de Raad.

De voorzitter beschikt over de volgende kwaliteiten:

- kan het groepsproces binnen de Raad professioneel begeleiden;
- beschikt over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- heeft ruime bestuurlijke ervaring, bij voorkeur opgedaan als voorzitter van een bestuur dan wel Raad van Commissarissen;
- heeft goed zicht op en gevoel voor de kwaliteiten van mensen in het algemeen en de leden van de Raad en de bestuurder in het bijzonder;

- is in staat om de rol van intermediair tussen de bestuurder en de Raad met gevoel voor verhoudingen in te vullen;
- kan de leden van de Raad meenemen naar een besluit;
- is in staat individuele leden aan te spreken op hun rol en bijdrage in de Raad;
- heeft oog voor de eigen verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder;
- kan omgaan met tegengestelde visies en belangen, en is in staat om gezamenlijke besluiten tot stand te brengen;
- is in staat professioneel tegenspel te bieden met behoud van de goede relatie;
- is rolvast in spannende of moeilijke situaties;
- heeft brede maatschappelijke belangstelling, is bij voorkeur bekend met de plaatselijke /regionale politieke en maatschappelijke verhoudingen en beschikt over toegankelijke bestuurlijke en politieke contacten;
- heeft gevoel voor publiciteitszaken.

De voorzitter voldoet daarnaast aan één van de inhoudelijke kwaliteitsprofielen. Van de voorzitter wordt verder gevraagd, dat deze overdag bereikbaar is. Naast de tijdsbesteding voor de reguliere vergaderingen, zal de voorzitter extra tijd besteden aan het onderhouden van de noodzakelijke contacten met de directeur-bestuurder, in de organisatie en met de stakeholders.