



Alphons Ariëns

Profiel

Raad van Commissarissen

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Kerntaken van de raad van commissarissen	3
2.1	Algemene taken	3
2.2	Bijzondere taken	3
2.3	Ontwikkeling in taken / functioneren.....	4
2.4	Teamfunctioneren.....	4
3.	Het profiel.....	4
3.1	Basisvereisten die gelden voor - in principe - alle commissarissen.....	4
3.2	Kennis en ervaring aanwezig in de raad van commissarissen.....	5
4.	De voorzitter	7
4.1	Taken:	7
4.2	Profiel:.....	8
5.	Werving	8

1. Inleiding

In dit profiel wordt eerst ingegaan op de kerntaken van de raad van commissarissen. Het is een uitwerking van de bepalingen opgenomen in het reglement van de RvC inzake taken en bevoegdheden (art.8). Bij het profiel in hoofdstuk 3 wordt beschreven welke eisen worden gesteld aan de raad en de individuele leden en in hoofdstuk 4 in het bijzonder aan de voorzitter.

2. Kerntaken van de raad van commissarissen

2.1 Algemene taken

Bij het toezicht op de corporatie is de volgende visie leidend:

- Toezicht richt zich op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de missie en de visie van de corporatie. Continuïteit bij het bereiken van deze doelstellingen is wezenlijk. 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 gekozen maatschappelijke koers;
- De Aedes- en de Aedesgovernancecode voor woningcorporaties worden beiden onderschreven.

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de corporatie. De algemene taak van de raad van commissarissen bestaat uit twee onderdelen:

- Het toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de met haar verbonden ondernemingen;
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan het bestuur van de stichting.

2.2 Bijzondere taken

De raad van commissarissen heeft ook een aantal bijzondere taken en/of bevoegdheden:

- Het goedkeuren van een aantal belangrijke besluiten en het schorsen van de uitvoering van besluiten;
- Het goedkeuren van de jaarrekening en het jaarverslag;
- Werkgever zijn van het bestuur met onder meer de volgende taken: het bestuur (de bestuurders) benoemen, beoordelen, schorsen en ontslaan;
- Het benoemen en het vaststellen van de taakopdracht van de accountant en het overleg met de accountant;
- Sparringpartner van het bestuur ofwel het vervullen van een klankbordfunctie;
- De vertegenwoordiging van de rechtspersoon bij tegenstrijdig belang;
- Contact houden met de ondernemingsraad conform de vereisten van de WOR;
- Het bevorderen van het belang van de corporatie door het leggen van verbindingen tussen de omgeving en de corporatie.

2.3 Ontwikkeling in taken / functioneren

De functie van de RvC is sterk in ontwikkeling. Op grond van deze ontwikkeling is bijzondere aandacht vereist voor:

- Het gezamenlijk ontwikkelen van een eenduidige visie over beoordelingskaders waarin risico's op het gebied van financiën, markt, wet- en regelgeving en stakeholders in onderlinge samenhang gewogen kunnen worden;
- Openheid naar zowel interne organisatie als externe omgeving;
- Onderlinge cohesie zodat deskundigheden sterk op elkaar aansluiten, reflectie, onderling debat en zelfevaluatie bijdraagt tot optimalisatie van het functioneren;
- De ontwikkeling in de eisen die aan de RVC in zijn algemeenheid worden gesteld en aan de individuele leden.

2.4 Teamfunctioneren

Om een succesvol team te realiseren, kunnen basisstijlen in een team worden onderscheiden, die elkaar aanvullen en corrigeren en tezamen voor een optimaal resultaat zorgen. Eén persoon vertegenwoordigt altijd meerdere stijlen.

Om een goed team te formeren dienen de volgende basisstijlen vertegenwoordigd te zijn:

- Visie en reflectie; gericht op maatschappelijke opdracht en op de toekomst
- Koers houden; bewaken van proces en inhoud
- Toetsen; aan toetsingskader en brede oriëntatie op nieuwe kaders
- Analyse; inhoudelijke analyse met scherpe focus
- Bruggen bouwen; verbindend, verbredend en inperkend handelen
- Waarschuwen; oog hebben voor risico's en dilemma's

3. Het profiel

Om de hiervoor geschetste kerntaken goed te kunnen uitvoeren worden algemene en specifieke eisen gesteld aan de raad van commissarissen als collectief, aan individuele leden en aan de voorzitter.

De raad dient een brede afspiegeling te zijn van het maatschappelijk krachtenveld.

3.1 Basisvereisten die gelden voor - in principe - alle commissarissen

De leden van de raad van commissarissen:

- Onderschrijven de maatschappelijke onderneming als relevante organisatiefilosofie en bewaken binnen de visie en de missie van de corporatie de invulling daarvan;
- Hebben het vermogen strategische doelstellingen te beoordelen en in hun samenhang te bezien;
- Kunnen maatschappelijke trends signaleren en de vertaling naar de volkshuisvesting in het bijzonder beoordelen;
- Hebben een onafhankelijk positiefkritische grondhouding ten opzichte van de bestuurders, handhaven een goede balans tussen advisering en toezicht;
- Hebben zicht op en respect voor de onderscheiden rollen van de toezichthouders en de bestuurders;
- Zijn besluitvaardig, kunnen op grond van visie en inzicht efficiënt besluiten nemen en deze beargumenteren

- Zijn bereid zich na benoeming snel in te werken in de complexe wereld van de volkshuisvesting en op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen;
- Voelen zich betrokken bij de maatschappelijke vraagstukken in de regio;
- Gedragen zich als lid van een team, zijn bereid zich in dat team kwetsbaar op te stellen, durven binnen de raad een afwijkende mening te ventileren en zaken ter discussie te stellen;
- Beschikken en onderhouden een breed netwerk dat zij ten dienste kunnen stellen van de corporatie;
- Zijn kritisch met betrekking tot hun eigen functioneren en zullen dit jaarlijks evalueren;
- Hebben voldoende tijd beschikbaar om serieus invulling te kunnen geven aan de functie;
- Handhaven algemeen aanvaarde sociale en ethische normen die met de functie samenhangen.

3.2 Kennis en ervaring aanwezig in de raad van commissarissen

Ten aanzien van de kennisvereisten geldt dat de raad van commissarissen als collectief moet beschikken - dus aanwezig bij minimaal één van de leden - over deskundigheid op de volgende gebieden:

1. Strategisch beleid, management en bestuur;
2. Bedrijfseconomie en financiën;
3. Volkshuisvesting / ruimtelijke ordening;
4. Vastgoedontwikkeling en beheer;
5. Marketing en communicatie;
6. Arbeidsverhoudingen en HRM;
7. Samenlevingsontwikkeling: relatie wonen - welzijn - werk - zorg;
8. Wet en regelgeving.

Wat betreft de ervaringsgebieden gaat het hierbij om ervaring:

9. Op het snijvlak van politiek en bedrijfsleven;
10. Met het leiden van complexe organisaties;
11. In het dragen van een eindverantwoordelijke positie;
12. Met het ondernemerschap.

Bij de samenstelling wordt hiermee rekening gehouden om een goede balans en voldoende complementariteit binnen de raad te bewerkstelligen. Deskundigheid van een individu op een bepaald terrein mag er overigens niet toe leiden dat deze persoon daar 'eigenaar' van wordt. Immers: alle leden zijn verantwoordelijk voor de beoordeling en toetsing van alle beleidsterreinen.

Een verdere uitwerking van genoemde kennis- en ervaringsgebieden volgt hieronder.

Bij 1. kennisgebied strategisch beleid, management en bestuur

- Het op grond van diverse analyses kunnen beoordelen van een meerjaren beleidsplan waarin de visie van de organisatie uitgewerkt is in realiseerbare doelstellingen
- Het beoordelen van de vertaling van doelstellingen in een bedrijfsplan, een adequate organisatievorm of adequate functies en een bijhorende bedrijfseconomische fundering

Bij 2. kennisgebied bedrijfseconomie en financiën

- Kennis en visie op de financiële continuïteit van een maatschappelijke onderneming en van maatschappelijk rendement;

- Kennis van investeringsbeslissingen en riskmanagement;
- Kennis om budgetten, begrotingen en jaarstukken te beoordelen.

Bij 3. kennisgebied volkshuisvesting

- Kennis en visie op toekomstige rollen van corporaties; op ontwikkelingen van leefbaarheid, herstructurering, woonsatisfactie en woonvormen en dergelijke;
- Kennis en visie op samenwerking met corporaties en andere partijen op de lokale en regionale woningmarkt;
- Inzicht in RO-aspecten van planontwikkeling.

Bij 4. kennisgebied vastgoedontwikkeling en beheer

- Kennis van de vastgoedmarkt en de invloedsfactoren daarop;
- Kennis van vastgoed- en waardemanagement, alsmede de kostencomponenten;
- Kennis van projectontwikkeling, juridische en financieringsconstructies plus het riskmanagement.

Bij 5. kennisgebied marketing en marktcommunicatie

- Kennis van marktonderzoek, marktcommunicatie en marketingstrategieën en -instrumenten;
- Inzicht in de effecten van strategische communicatie.

Bij 6. kennisgebied arbeidsverhoudingen

- Kennis van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap en personeelsbeleid.

Bij 7. kennisgebied samenlevingsontwikkeling

- Kennis van ontwikkelingen op welzijnsgebied, zorgbehoeften en -diensten; demografische en samenlevingsontwikkelingen qua vergrijzing, multiculturele ontwikkelingen; sociaal-economische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen;
- Weten wat er speelt in het werkgebied op deze gebieden en de relatie kunnen leggen met de belangen van de relevante partijen en belanghouders;
- Kennis van actuele ontwikkelingen op het raakvlak tussen wonen - welzijn - werk en zorg.

Bij 8. kennisgebied wet- en regelgeving

- Kennis en inzicht in de voor woningcorporaties relevante wet- en regelgeving;
- Inzicht in juridische consequenties van besluiten.

Bij 9. ervaringsgebied snijvlak van politiek en bedrijfsleven

- Kennis en inzicht in politieke en bestuurlijke verhoudingen en processen.

Bij 10. ervaringsgebied leiden van complexe organisaties

- Kennis en inzicht in strategische ontwikkelingsprocessen en organisatorische veranderingsprocessen;
- Kennis en inzicht in sociale processen en communicatie vraagstukken.

Bij 11. In het dragen van een eindverantwoordelijke functie

- Kennis van de structuur van organisaties
- Kennis van of ervaring met bedrijfsovernames of fusies
- Ervaring met herstructurering van bedrijfsactiviteiten

Bij 12. ervaringsgebied ondernemerschap

- Heeft als ondernemer ervaring risico's onder ogen te zien, risico's duurzaam aan te gaan en daarvan persoonlijk de consequenties te ondervinden;
- Heeft ervaring om nieuwe mogelijkheden van een organisatie te onderkennen en te verkennen, daarvoor een strategie en tactiek te ontwikkelen, en heeft ervaring prestatiegerichtheid en kostenbewustzijn te combineren.

4. De voorzitter

De voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de RvC en haar leden. De voorzitter moet de kwaliteiten bezitten om het groepsproces binnen de RvC op een professionele wijze te kunnen leiden. Verder moet de voorzitter feedback kunnen geven aan individuele commissarissen over hun functioneren. De voorzitter is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de RvC en de bestuurder(s). De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de raad en in de relatie met anderen en zorgt ervoor dat de RvC als een team functioneert, heeft veel gevoel voor intermenselijke relaties en geeft in de vergaderingen van de RvC ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij de effectiviteit en efficiency niet uit het oog. De voorzitter initieert de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de RvC. De voorzitter houdt in zijn relatie met de bestuurder professionele afstand en is in staat om concrete feedback te geven aan de bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. De voorzitter is namens de RvC het voornaamste aanspreekpunt voor de bestuurder, hij zorgt ervoor dat jaarlijkse functioneringsgesprekken met de bestuurder worden gevoerd en dat deze gesprekken inhoudelijk worden voorbereid door de voltallige RvC. Daarbij wordt ook gezocht naar manieren om op een gestructureerde wijze inbreng van andere geledingen van de organisatie te krijgen. De voorzitter is de regisseur van het gehele toezichthoudende proces. Hij is degene die als primus inter pares de vergaderingen voorziet, maar misschien nog méér de vertrouwensman, de verbinding en het eerste aanspreekpunt tijdens de perioden die tussen de RvC vergaderingen liggen. De voorzitter let op de continuïteit, waar de andere commissarissen eerder van vergadering naar vergadering hun aandacht concentreren. Als er iets aan de knikker is, met name rond het functioneren van het bestuur, dan is de voorzitter degene die echt aan zet is, vol aan de bak moet. Dat vergt extra tijd, inzet en aandacht, maar ook extra competenties die uitsteken boven die van zijn medecommissarissen. De woningcorporatie draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter (informatie, agendering, evaluatie, introductie nieuwe leden en draagt er zorg voor dat de contacten met de ondernemingsraad naar behoren verlopen. De voorzitter zal, zo nodig een commissarissen introductie programma cq aanvullende opleidings- of trainingsprogramma's volgen.

4.1 Taken:

- Voorzitter van de RvC vergaderingen;
- Agendering en informatievoorziening voor en na de vergadering;
- Sparringpartner voor de bestuurder;
- Kartrekker in tijden van crisis;
- Regisseur van het gehele toezichthoudende en verantwoordingsproces.

4.2 Profiel:

Naast de eisen die aan een commissaris worden gesteld geldt voor de voorzitter bovendien:

- Bruggenbouwer;
- Crisisbestendig;
- Bescheiden, bezonnen, volwassen, wijs, authentiek;
- Savoir faire: met betrekking tot oordelen, handelen en publiek optreden;
- Positief, sterk, onbesproken imago en gedrag;
- De voorzitter is geen voormalig bestuurder van de/een woningcorporatie.

5. Werving

Bij de werving zal naast deze profielkenmerken bovendien gekeken worden naar de volgende elementen:

- Evenwichtige verhouding man- vrouw;
- Evenwichtige leeftijdsopbouw;
- Het eventuele voordrachtrecht van de huurders;
- De invloed van de OR.