

## **Profielchets Raad van Commissarissen Dudok Wonen**

Versie april 2019, vastgesteld 17 april 2019

### **Inleiding**

Deze notitie bevat de profielchets voor de Raad van Commissarissen van Dudok Wonen. De onderdelen van het profiel zijn in deze notitie onderstreept. Het profiel betreft de Raad van Commissarissen in zijn geheel. Binnen de Raad van Commissarissen zijn op individueel niveau specialismen ingevuld. Deze profielchets vormt een bijlage (bijlage A) bij het Reglement van de Raad van Commissarissen van Stichting Dudok Wonen.

### **Profiel raad van commissarissen**

#### ***Algemeen***

De visie op toezichthouden is vastgelegd in de bestuursvisie van Dudok Wonen. Het intern toezicht is gericht op koers en cultuur. Verbinding met de samenleving staat hierbij centraal. Bij de vervulling van de taak richten de commissarissen zich naar het belang van de corporatie, het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

De taken van de Raad van Commissarissen zijn beschreven in de statuten en nader uitgewerkt in het Reglement van de Raad van Commissarissen. De algemene taak van de Raad van Commissarissen valt in drie gedeelten uiteen:

- Het toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de door haar in stand gehouden onderneming.
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan het bestuur
- Werkgever van het bestuur.

De algemene competenties waaraan leden van de Raad van Commissarissen moeten voldoen om hun taken goed te vervullen, zijn omschreven in het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Btiv). Deze zijn opgenomen in de bijlage van deze profielchets.

In aanvulling op de algemene competenties uit het Btiv is een aantal aanvullende en verdiepende competenties geformuleerd. Onderstaand worden deze weergegeven vanuit de visie, vanuit de algemene taak en vanuit de bijzondere taken.

## ***Dudok Wonen specifiek***

### *Vanuit de visie*

Uit het eerste punt van de visie op toezicht namelijk de bewaking van het bereiken van de doelstellingen en de continuïteit daarvan kan het volgende punt voor het profiel worden afgeleid:

Het vermogen strategische doelstellingen te beoordelen en in hun samenhang te bezien.

Vanwege de maatschappelijke inbedding en de afweging van die maatschappelijke belangen zijn de volgende punten in het profiel belangrijk:

1. Maatschappelijke trends weten te vertalen naar de volkshuisvesting in het bijzonder.
2. Met anderen weten te bereiken van een effectieve samenwerking in het houden van het toezicht.

De plicht tot openbaar afleggen van verantwoording over het gevoerde toezicht geeft de volgende kwaliteitseis:

Bereidheid om het eigen functioneren kritisch te bekijken en in het openbaar daarover verantwoording willen afleggen.

### *Vanuit de algemene taak:*

Het toezicht houden op de rechtspersoon en de met haar verbonden onderneming geeft het volgende punt voor het profiel:

Het kunnen beoordelen van het beleid van een rechtspersoon en de met haar verbonden onderneming vanuit de eigen ervaring en expertise.

Het gevraagd en ongevraagd advies geven leidt tot het volgende punt in het profiel:

Met gezag en persoonlijkheid overleg kunnen voeren met bestuurder(s).

### *Vanuit de bijzondere taken:*

Uit de bijzondere taken kunnen ook nog een aantal punten voor het profiel worden afgeleid. Het goedkeuren van een aantal belangrijke besluiten en van de jaarrekening en het jaarverslag vergt:

Kennis van de belangrijke bedrijfs- en beleidsprocessen en van producten en diensten.

Vanuit het bevorderen van het belang van de rechtspersoon mag het volgende punt aan het profiel worden toegevoegd:

Het beschikken over en onderhouden van een breed netwerk van maatschappelijke relaties.

Het benoemen, schorsen en ontslaan van het bestuur vereist de volgende kwaliteit:

Met tact en overzicht kunnen beoordelen van bestuurlijk handelen en daaruit de consequenties kunnen trekken.

Vanuit het benoemen van de accountant en het vaststellen van zijn taakopdracht kan geen nadere kwaliteitseis worden afgeleid. Evenals het fungeren als sparringpartner en het overleg voeren met de ondernemingsraad liggen de eisen op dat gebied al besloten in het voorgaande.

Vanuit het vertegenwoordigen van de rechtspersoon bij een tegenstrijdig belang kan de volgende kwaliteit worden gedefinieerd:

Het vermogen een besluit te laten uitvoeren en tegenstrijdige belangen tot een oplossing te brengen.

### **Expertise en ervaring**

In het profiel van de Raad van Commissarissen is opgenomen 'kennis van belangrijke bedrijfs- en beleidsprocessen en van producten en diensten'. Tevens is opgenomen het hebben van ervaring en expertise.

Binnen de Raad van Commissarissen zijn de volgende kennisgebieden belegd:

- a. Volkshuisvesting
- b. Financiën en bedrijfseconomie
- c. Bouw en vastgoed
- d. Arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkeling
- e. Bestuur en maatschappij
- f. Digitalisering
- g. Duurzaamheid en circulaire economie

Vanuit het ervaringsgebied zijn de volgende zaken van belang:

- Op het snijvlak van publiek en privaat
- Leiden van complexe organisaties

Onderstaand worden de specifieke kennisgebieden/profielen nader uitgewerkt. Er is geen sprake van een portefeuilleverdeling. De Raad zorgt ervoor dat alle kennisgebieden binnen de raad belegd zijn. Bij iedere vacature die ontstaat, wordt niet alleen gekeken naar het ontbrekende kennisgebied, maar ook naar het team als geheel.

Voorts wordt onderstaand aandacht besteed aan de specifieke karakteristieken om de voorzittersrol en de rol van huurders-/ bewonerscommissaris te vervullen.

#### **a. Aandachtsgebied Volkshuisvesting**

De functie van dit aandachtsgebied is om vanuit een visie op de volkshuisvesting speciaal aandacht te besteden aan de kwaliteit en continuïteit van de corporatie, haar producten en diensten en nieuwe ideeën toe te voegen:

- Kennis van, ervaring met en visie op het gebied van wonen in relatie tot zowel de maatschappelijke als de bedrijfsmatige opgave van de corporatie.
- Visie op de toekomstige rollen van de corporatie binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in de doel- en klantengroep.

- Kennis van en ideeën op het gebied van samenwerking met overheden, marktpartijen en andere belanghouders.

#### **b. Aandachtsgebied Financiën en bedrijfseconomie**

De deskundigheid van dit aandachtsgebied is vooral gericht op de (interne) financiële bedrijfsvoering. Kennis van externe ontwikkelingen op het gebied van financiële, economische en fiscale zaken worden ingebracht en vertaald naar het financieel bedrijfsmatig functioneren van de corporatie.

- Ruime ervaring op directie- en/of bestuursniveau, bij voorkeur zowel in de private als publieke sector.
- Bekend met de publiek-maatschappelijke context en zicht heeft op de belanghouders in de maatschappelijke omgeving.
- Kennis en inzicht in vraagstukken betreffende de financiële continuïteit van een (maatschappelijke) onderneming.
- Uitgebreide ervaring met financiële sturingsmodellen, strategische investeringsbeslissingen, financieringsvraagstukken en risicomanagement.
- Bewezen interesse voor maatschappelijk ondernemen.
- In staat om investeringsbeslissingen en treasurybeleid te beoordelen op risico's.

#### **c. Aandachtsgebied Bouw en vastgoed**

Vanuit dit aandachtsgebied wordt vanuit het lange termijnperspectief speciaal aandacht besteed aan bouwprocessen, de kwaliteit van het vastgoed in brede zin, alsmede aan de waardeontwikkeling en rendement van het vastgoed:

- In staat om een brug te slaan vanuit commerciële kennis en ervaring naar maatschappelijk vastgoed en projectontwikkeling.
- Bekend met exploitatie, (her)ontwikkeling en realisatie van vastgoed en inzicht heeft in het algemene functioneren van de woning -en vastgoedmarkt en de samenwerking met marktpartijen.
- Vanuit de eigenaarsrol (belegger-pensioenfonds) visie heeft op portefeuillestrategie en vastgoedexploitatie.
- Bewezen ervaring heeft met integrale rendementssturing en (commercieel) assetmanagement.
- Kennis heeft van vastgoedfinanciering en scherp weet te kijken naar de (vastgoed) risico's van de verschillende producten van Dudok Wonen en een goede beheersing daarvan.
- Kennis heeft op het gebied van duurzaamheid, nieuwe ontwikkelingen en innovatie in de bouw en de te nemen energetische maatregelen;

#### **d. Aandachtsgebied Arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkeling**

Dit aandachtsgebied richt zich op het beheer en de ontwikkeling van de interne organisatie in wisselwerking met de plaats van de organisatie in haar omgeving.

- Kennis van en ervaring met organisatievraagstukken, veranderingsprocessen, personeelsbeleid en personeelszorg.
- Bekend met management- en informatiebeleid/strategie op het gebied van personeel en organisatie.

- Oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de organisatie en voor het personeel.
- In staat om arbeidsmarkt gerelateerd te denken en te handelen.

#### **e. Aandachtsgebied Bestuur en maatschappij**

Dit aandachtsgebied richt zich op bestuurskwaliteiten in een maatschappelijke organisatie:

- Kennis van en visie op de plaats en functie van maatschappelijke organisaties in de samenleving en de governance thema's die hierbij spelen.
- Kennis van- en ervaring met het politieke en maatschappelijke krachtenveld waarin corporaties functioneren.
- Affiniteit met doelgroepen van Dudok Wonen.

#### **f. Aandachtsgebied digitalisering**

Kennis van en visie op de invloed van digitalisering op organisaties staat centraal in dit aandachtsgebied:

- Kennis van en visie op de betekenis van digitalisering, bij voorkeur (ook) in relatie tot verhuur, sociale koop, wonen/woningen.
- Een duidelijke visie op het betrekken van stakeholders in het algemeen en huurders(participatie) in het bijzonder, inclusief een visie op het inzetten van digitale technologieën hierbij.

#### **g. Aandachtsgebied duurzaamheid en circulaire economie**

Dit aandachtsgebied concentreert zich op duurzaamheid en circulair economie:

- Kennis op het gebied van (ontwikkelingen van) duurzaamheid, circulaire economie en innovaties in dit opzicht.

## ***Specifieke karakteristieken***

### **Voorzittersrol**

- Beschikt over ruime bestuurlijke ervaring – bij voorkeur opgedaan als voorzitter van een RvB en/of RvC/RvT – en kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen.
- Beschikt over deskundigheid en voldoende gezag en uitstraling om de voorzittersrol in de RvC te vervullen.
- Een inspirerende sparringpartner is voor zowel collega RvC leden als de directeur-bestuurder.
- Een teamspeler die de personen binnen de RvC weet te verbinden en hen in staat stelt hun talenten optimaal in te zetten.
- Beschikt over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden.
- Beschikt over een proactieve houding en voldoende tijd.
- Beschikt over een brede algemene ontwikkeling en een academisch werk- en denkniveau.

### **Rol van huurders-/ bewonerscommissaris**

Commissaris die vanuit het vertrouwen van (de vertegenwoordigers van) huurders en kopers de bewonersinvalshoek binnen de Raad van Commissarissen goed kan verwoorden en andersom.

- Betrokken bij maatschappelijke ontwikkelingen en een duidelijke visie op bewoners(participatie) nu en in de toekomst.
- Als persoon verbindend, open en integer en, indien nodig, een brug weet te slaan tussen verschillende belangen.
- Een duidelijke affiniteit met bewoners en het leuk vindt om met hen en met de HBV informele contacten te onderhouden.
- Wordt conform de wet op voordracht van de HBV benoemd.

## **Bijlage: algemene competenties voor RvC uit BTIV**

In het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (Btiv, 2015) is ter aanvulling op artikel 19 een bijlage opgenomen met de competenties waaraan voldaan dient te zijn voor geschiktheid van het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen (bijlage 1 van het Btiv). De algemene competenties die daarin zijn opgenomen:

### **• *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 bestuurders.

### **• *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 een goed klankbord zijn voor de bestuurder.

### **• *Helikopterview***

Kan gegevens en mogelijke handelwijzen 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.

### **• *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.

### **• *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.

### **• *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.

- ***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.

- ***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 bijhorende beheermaatregelen.

- ***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.

- ***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.