

Profielschets Raad van Commissarissen Versie 1.3 - 16-07-2014,

herzien 2023

1. Uitgangspunten

De profielschets voor de Raad van Commissarissen van Clavis wordt bepaald door:

- ✓ De verantwoordelijkheden taken, en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen;
- ✓ De missie en visie van Clavis;
- ✓ De bestuurlijke agenda van Clavis.

De profielschets heeft:

- ✓ Algemeen geldende kernmerken voor elke Raad van Commissarissen;
- ✓ Kenmerken die specifiek zijn voor Clavis als 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 de stichting.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden

- ✓ Hij zorgt voor een goede statutaire directie door:
 - de omvang en structuur van de statutaire directie te bepalen;
 - de statutaire directeuren te benoemen en de arbeidsvoorwaarden te bepalen;
 - de statutaire directeuren periodiek te evalueren;
 - de statutaire directeuren zo nodig te schorsen en ontslaan.

Hij houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en de algemene gang van zaken door *toezicht vooraf* (al dan niet goedkeuring geven aan besluiten van de statutaire directie) en *toezicht achteraf* (monitoren van functioneren van organisatie en statutaire directie). Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen om van de statutaire directie en de accountant alle informatie te verlangen die hij daartoe nodig heeft. Indien de Raad van Commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van andere functionarissen en externe adviseurs. Tot het toezicht houden hoort ook het zo nodig interveniëren richting statutaire directie: van corrigerende opmerkingen tot ontslag.

- ✓ Hij functioneert voor de statutaire directie als klankbord: stimuleert, geeft feedback, brengt nieuwe in-valshoeken en kennis in et cetera.
- ✓ Hij zorgt voor een goede Raad van Commissarissen. Dat stelt hoge eisen aan het zelf reflecterend en zelf corrigerend vermogen.
- ✓ Hij zorgt voor een helder toezichtskader waarin de reikwijdte van het toezicht wordt bepaald.

Het functioneren van Raden van Commissarissen staat volop in de schijnwerpers. Het interne toezicht wordt steeds meer gewicht toegekend.

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

De missie en visie is leidend

Clavis wil een open en gedreven woningcorporatie zijn die midden in de maatschappij staat en naar vermogen presteert. Clavis zorgt dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen.

- ✓ Hoogwaardige dienstverlening en lokale verankering;
- ✓ Betaalbaar wonen in kwalitatief hoogwaardige woningen en voldoende uitbreiding van de woningvoorraad;
- ✓ Een deskundige en slagvaardige organisatie met betrokken medewerkers;
- ✓ Goede verbindingen met de belangrijkste belangenhouders, in het bijzonder de gemeente Terneuzen;
- ✓ Een open en integere organisatie met een sterke governance;
- ✓ Financieel economisch sterke organisatie die presteert naar vermogen.

Ontwikkelingen in de taak en plaats van woningcorporaties

- ✓ Herdefiniëring van het werkterrein en discussie over wat wel en wat niet tot de publieke taken van de woningcorporatie hoort;
- ✓ Nadrukkelijk aandacht voor de maatschappelijke dimensie van de woningcorporatie;
- ✓ Onderstrepen van het belang van goed bestuur en inbedding in de omgeving/relatie met stakeholders;
- ✓ Aandacht voor de doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

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:

- ✓ Succesvolle aanpassing en positionering van Clavis in het veranderende speelveld (wetgeving en overheidsbeleid), behouden c.q. versterken van de relatie met belanghouders;
- ✓ Strategisch voorraadbeleid: het voortdurend aanpassen van de voorraad aan veranderende behoeften;
- ✓ Kwaliteit van dienstverlening;
- ✓ De kwaliteit van het eigen functioneren als raad;
- ✓ De gevolgen van de verhuurdersheffing voor de investeringen; Het verbeteren van de balans;
- ✓ Samenwerking met andere corporaties en maatschappelijke organisaties.

3. De profielschets voor de Raad van Commissarissen

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.

Kennis en ervaring	Bestuurlijke/management ervaring, dan wel inzichten ✓ Een aanzienlijk deel van de Raad van Commissarissen heeft ervaring als eindverantwoordelijke van een organisatie die qua omvang en complexiteit minimaal vergelijkbaar is met de nieuwe onderneming (minimaal 2) of als manager van een groot organisatieonderdeel met ook strategische taken. Er wordt van uitgegaan dat deze personen ook ervaring hebben met de diversiteit aan juridische aspecten die spelen in een onderneming. ✓ Het verdient aanbeveling om erop te letten dat bij één van bovenstaande personen ook oog voor HRM en communicatie aanwezig is.	Min. 2 pers.
	Bedrijfsleven ✓ Er is ervaring uit het bedrijfsleven. - Men weet wat het betekent om op de markt te opereren. Men denkt ondernemend. - Men is vertrouwd met een bedrijfsmatige manier van werken (oog voor effectiviteit en efficiency, resultaatgericht).	Min. 1 pers.
	Semi-publieke sector ✓ Er is ervaring uit maatschappelijke ondernemingen die opereren in een publiek domein. - 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. - Men weet wat ondernemerschap in deze sector betekent. ✓ Er is zicht op mogelijke behoeften op het gebied van zorg en welzijn en zicht op wat er speelt in de betreffende branches.	Min. 1 pers.
	Financiën en bedrijfseconomie ✓ 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.	Min. 1 pers.
	Volkshuisvesting en vastgoedontwikkeling en -beheer ✓ Kennis van en ervaring met de markt van vastgoed en projectontwikkeling. ✓ Kennis van en ervaring met de financiële processen, fiscale aspecten, juridische aspecten die daarbij horen. ✓ Zicht op de belangen en de leefwereld van de huurders	Min. 1 pers.

In de praktijk zal één lid of kandidaat meerdere van de hiervoor genoemde profielen dekken, bijvoorbeeld een lid uit de semi-publieke sector bijv. een zorginstelling met relevante bestuurlijke/management ervaring (dekt minimaal 3 van de bovenstaande profielen).

Attitude en vaardigheden	Maatschappelijke oriëntatie ✓ Interesse en gevoel voor wat er in de samenleving leeft en voor maatschappelijke verhoudingen. ✓ Bijzondere aandacht voor diverse belanghebbenden, zoals (potentiële) huurders. Gemeenten, samenwerkingspartners in de maatschappelijke werkvelden	Allen
	Strategisch denken ✓ Oog voor externe ontwikkelingen en de implicaties voor de nieuwe onderneming. ✓ Dat kunnen vertalen in implicaties voor beleid en strategie.	Allen
	Snel overzicht en inzicht verwerven ✓ Met informatie op afstand snel overzicht en inzicht weten te krijgen met betrekking tot de essentiële aspecten van het functioneren van de organisatie. ✓ Op basis daarvan evenwichtig kunnen oordelen. ✓	Allen
	Pro-actief kritisch ✓ Niet alleen afwachten en reageren op de inbreng van Bestuur of collega-toezichthouders, maar ook zelf initiatief nemen en onderwerpen en invalshoeken entameren. ✓ Kritisch kunnen en durven zijn; tegenstellingen niet uit de weg gaan. ✓ Dat alles op constructieve wijze.	Allen
	Besluitvaardig en verantwoordelijkheid willen nemen ✓ De verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen voor – ook lastige besluiten. ✓ Over inzicht en doortastendheid beschikken om dat op het goede moment te doen	
	Werken in een collegiaal team ✓ In het collectief de ruimte nemen om de eigen bijdrage te kunnen inbrengen. ✓ Andersom gebruik weten te maken van de inbreng van anderen. ✓ 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. ✓ Naast een gevoel voor de eigen individuele verantwoordelijkheid, ook een gevoel van ‘samen uit -samen thuis’. ✓	
	In staat tot kritische zelfreflectie ✓ Als lid de eigen bijdrage als toezichthouder kritisch kunnen beoordelen en op basis daarvan zo nodig bijstellen en beslissen over voortzetting van de functie. ✓ Zelfreflectie is voor de toezichthouder van bijzonder groot belang, omdat niemand toezicht op de Raad van Commissarissen houdt.	

	Onafhankelijk en onbevangen ✓ Er zijn geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers of belangrijke externe belanghebbenden, waardoor er op structurele basis belangenverstrengelingen kan zijn of de verdenking daarvan. ✓ De leden kunnen onbevangen opereren tegenover bestuur en collega-toezichthouders en ten opzichte van issues die spelen.	Allen
	Uit werkgebied en van buiten ✓ Conform de afspraken zijn voldoende leden van de Raad van Commissarissen afkomstig uit het statutaire werkgebied van de organisatie en heeft hier zijn/haar netwerken die nuttig zijn voor de organisatie: zowel als bron van informatie als ook om voor de organisatie belangrijke contacten te vergemakkelijken.	Conform afspraken
	Diversiteit ✓ Het gaat om diversiteit qua denkbeelden, invalshoeken en temperament. ✓ Deels kan die diversiteit worden bevorderd door een goede spreiding van leeftijdsgroepen. ✓ Deels kan de diversiteit worden bevorderd door een goede verdeling tussen mannen en vrouwen.	Goede verdeling
	Integriteit ✓ Gevoel voor de waarden en normen in onze samenleving en daarvoor staan in woord en daad.	Allen
	Voldoende tijd ✓ De leden moeten voldoende tijd vrij kunnen maken.	Allen

4. De functie van voorzitter

In het bijzonder bij een aanstaande voorzittersvacature moet tijdig gekeken worden naar de opvolging. Het is goed is 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.

Aanvullende eisen voor de voorzitter	✓ Kunnen zorgen voor een vruchtbare cultuur in de Raad van Commissarissen en tussen de Raad van Commissarissen en het Bestuur: open, constructief en scherpe tegenstellingen niet mijndend. ✓ Sturing kunnen geven aan oordeels- en besluitvorming. ✓ Voor kunnen gaan zonder de relatie met de Raad van Commissarissen te verliezen. ✓ Als crisismanager kunnen optreden in situaties waarin een actieve rol van de Raad van Commissarissen gevraagd is: doordacht, daadkrachtig en communicatief sterk. ✓ Gezag hebben binnen de Raad van Commissarissen en daarbuiten. ✓ Vertrouwen hebben van externe toezichthouders, statutaire directie en belangrijke stakeholders. ✓ Voldoende tijd hebben voor die functie (grotere tijdsinzet dan gewoon lid).
--------------------------------------	---

(Toevoeging 2023:)

Relevante ontwikkelingen:

- ✓ *De vernieuwde Governancecode Woningcorporaties legt meer nadruk op principes en minder op regels, terwijl de interne toezichthouder of commissaris zich bewuster is geworden van het belang van zelfreflectie en professionele ontwikkeling. Meer (zelf)bewustzijn dus, zowel op het niveau van de sector, de corporatie als van de commissaris zelf.*
- ✓ *De maatschappij kijkt kritischer mee dan voorheen, zowel naar de governance als naar de prestaties van de woningcorporatie. De publieke opinie wijkt ook steeds vaker af van de juridische norm. De juridische norm wordt vervolgens daaraan aangepast, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de normen voor beloning van het bestuur of uit de verminderde acceptatie van belastingontwijking voor grote bedrijven.*
- ✓ *De maatschappelijke opgaven kunnen niet meer per sector worden opgepakt, dit betekent dat het toezicht langzamerhand toewerkt naar toezien op lokale netwerken. Van de toezichthouder wordt verwacht dat je oog hebt voor de menselijke maat en de lokale samenwerking in combinatie met de nationale volkshuisvestelijke opgaven.*

Dit heeft gevolgen voor de rol en positie van de commissaris. Vandaar dat we belang hechten aan het feit dat de commissaris:

- ✓ *Zich (pro)actief opstelt richting stakeholders*
- ✓ *Zorgt voor gepaste betrokkenheid bij het strategieproces*
- ✓ *Zich bewust is van eigen rol, positie en verantwoordelijkheid en varieert met distantie en betrokkenheid. Weten wanneer het nodig is om kritische vragen te stellen, dan wel juist in dialoog tot een juist gezamenlijk standpunt weet te komen. Toezichthouden is balanceren, je bent zichtbaar en benaderbaar en tegelijkertijd kritisch op afstand wanneer nodig.*
- ✓ *Inspireert tot vernieuwing en verduurzaming*
- ✓ *Inhoudelijk beslagen ten ijs komt en verdiepingsslagen in commissies mogelijk maakt*
- ✓ *Het belang ziet van persoonlijk leiderschap, teambuilding en de dynamieken in de boardroom om gezamenlijk als RvC de rol te kunnen nemen waarmee de directeur-bestuurder en de organisatie ambities kunnen waarmaken.*

Met andere woorden: de commissaris is een toezicht-professional.