

Profiel Raad van Commissarissen

1. Inleiding

Deze notitie bevat de profielschets voor de Raad van Commissarissen. Het profiel betreft de Raad van Commissarissen in zijn geheel. Binnen de Raad van Commissarissen zijn op individueel niveau specialismen ingevuld. Deze notitie is opgesteld aan de hand van het model samenstelling en functieprofiel raad van commissarissen van Aedes.

De Raad van Commissarissen staat het bestuur met raad ter zijde (adviestaak), houdt toezicht op het beleid van het bestuur en oefent een aantal specifieke bevoegdheden uit (toezichtstaak). De uitoefening van deze taken staat of valt met een goede informatievoorziening van de kant van het bestuur. Door de verschuiving van de Raad van commissarissen naar een meer pro-actieve rol, zal de Raad van commissarissen ook op basis van eigen informatie zijn toezichthoudende taak uitvoeren. Vanuit die verschuivende taak staat de Raad van commissarissen het bestuur terzijde door gevraagd én ongevraagd advies.

De Raad van commissarissen oefent zijn taak uit als eenheid. Hoewel elk lid zijn eigen achtergrond, kennis en ervaring en dus ook inbreng heeft, staat de raad en elk lid individueel voor een complete afweging van verschillende aspecten. Het is daardoor mogelijk een aantal algemene eisen te formuleren waaraan elk lid, ook een lid dat op voordracht van derden is benoemd, moet voldoen. Die algemene eisen hebben vooral betrekking op persoonlijke vaardigheden en competenties.

2. Profiel Raad van Commissarissen

Algemene eisen

Van elk lid van de Raad van commissarissen wordt verwacht dat hij of zij beschikt over:

1. Affiniteit met de maatschappelijke doelstelling van de corporatie en basiskennis van de volkshuisvesting.
2. Het vermogen de maatschappelijke doelstelling van de corporatie te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng van uit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied.
3. Een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring.
4. Een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren.
5. Inzicht in bestuurlijke processen.
6. Inzicht in de noodzaak van bedrijfsmatig werken en het stellen van een continuïteitsdoelstelling aan een organisatie.
7. Het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen.
8. Het vermogen binnen de raad in teamverband te werken.
9. Voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven.
10. Een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie en bij voorkeur woonachtig in het werkgebied of kennis en voeling hiermee.
11. Het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren.
12. Integriteit.
13. Kennis en gevoel voor hedendaagse opvattingen over good governance.

Belangrijke eis van een wat andere orde is het dat de leden over voldoende tijd beschikken om aan het commissariaat invulling te geven, uitgaande van vijf of zes vergaderingen per jaar (onder normale omstandigheden). Daarnaast kan gezien het toenemende belang van de maatschappelijke verantwoording en verankering beleidsbeïnvloeding door belanghebbende het bijwonen van bijvoorbeeld een aantal stakeholdersbijeenkomsten om een structurele tijdsbesteding vragen. Onder normale

omstandigheden kan men uitgaan van een tijdsbesteding van tachtig tot honderd uur. In het algemeen is de voorzitter anderhalf keer zoveel tijd kwijt als een gewoon lid.

Specifieke eisen

Specifieke eisen betreffen één of meer individuele leden van de raad. Het gaat achtereenvolgens om eisen van:

- Deskundigheid op één of meer beleidsterreinen
- Ervaring in de volkshuisvestingsaangelegenheden
- Ervaring opgedaan in het bedrijfsleven
- Ervaring als ondernemer
- Actief zijn
- Ervaring opgedaan als toezichthouder.

Deze onderwerpen worden uitgewerkt in de volgende paragrafen.

Deskundigheid

Bij het vervullen van de vacatures in cq. het formeren van de Raad van commissarissen zal in eerste instantie worden gezocht naar inbreng van de volgende deskundigheid;

1. Marketing (ontwikkelingen in de vraag en in het aanbod, wederzijdse beïnvloeding van vraag en aanbod en het maken van strategische keuzen)
2. Vastgoed (nieuwe samenwerkingsvormen in de vastgoedkolom, ontwikkelingen op gebied van verduurzaming)
3. Openbaar bestuur, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening (ontwikkelingen in het openbaar bestuur en in het voor de corporatie relevante overheidsbeleid)
4. Bijzondere doelgroepen (samenwerking, ontwikkelingen in woon-zorgconcepten, onderwijs etc.)
5. Financiën (bedrijfsvoering, financieringen en risicobeheersing)
6. Organisatie, management en management development (vormgeven en leiden van de organisatie).

Het gaat dus, van extern naar intern, om vraag en aanbod en ondernemerschap, publieke omgeving, financiën en organisatie en leiderschap.

De corporatie hecht er overigens aan dat de **voorzitter**, naast het vervullen van zijn teamrol, ook zelf een ervaren gesprekspartner is van het bestuur, bij voorkeur op het gebied van de volkshuisvesting. De voorzitter heeft bij voorkeur ervaring als bestuurder en heeft levenservaring en wijsheid.

Alle raadsleden zijn bij voorkeur woonachtig in het werkgebied of hebben daar kennis en voeling mee.

Ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden

Ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden is voor minimaal één lid van de Raad van commissarissen een vereiste. De functie van dit gebied is om vanuit de visie op en de ervaring met de volkshuisvesting een bijdrage te leveren aan de continuïteit van de corporatie en haar dienstverlening en nieuwe ideeën van buiten naar binnen toe te voegen. Deze ervaring is niet specifiek toe te delen aan een deskundigheid.

Ervaring opgedaan in de (non)profit sector

Het is wenselijk dat binnen de Raad als geheel ervaring, opgedaan in de (non)profit sector, aanwezig is. Dit is niet een vereiste voor elke lid van de Raad afzonderlijk. Een duidelijke pre is het voor de leden die deskundigheid inbrengen op de terreinen

- Marketing
- Vastgoedkennis
- Organisatie, management en management development
- Financiën.

Ervaring als ondernemer

In de profit sector kan op de hier geformuleerde deskundigheidsgebieden ervaring worden opgedaan in uiteenlopende posities. Voor de Raad van commissarissen van de corporatie is ervaring als commercieel verantwoordelijk ondernemer in het bijzonder van belang. Vanuit die ervaring zijn de leden gesprekspartner op niveau voor de bestuurder van de corporatie en weten zij ook, op welke momenten zij de bestuurder de ruimte moeten geven om de corporatie slagvaardig te leiden. Het is van belang dat binnen de Raad van commissarissen ervaring als commercieel verantwoordelijk ondernemer aanwezig is.

Op dit moment als zodanig actief

Kennis, ervaring, externe contacten en gevoel voor wat gaande is verouderen snel. Het is gewenst dat de meeste leden van de Raad van commissarissen van de corporatie betrokken zijn in het maatschappelijk leven en kennis hebben en op de hoogte zijn van maatschappelijke ontwikkelingen. De meeste leden van de Raad van commissarissen zijn dan ook werkzaam in de zin dat zij niet met pensioen, vervroegd uitgetreden of arbeidsongeschikt zijn. De precieze invulling van de Raad in dit opzicht is afhankelijk van de situatie en van het aanbod.

Als een lid van de Raad van commissarissen bij benoeming voldoet aan het hierboven genoemde en deze situatie vervolgens verandert, kan dit een reden zijn dat de betreffende commissaris niet voor herbenoeming in aanmerking komt.

Ervaring als commissaris

Het verdient aanbeveling dat de voorzitter beschikt over ervaring als commissaris. Het zou goed zijn als ervaring als commissaris ook wordt ingebracht door anderen en met name door de leden met deskundigheid op de terreinen:

- Financiën
- Organistatie, management en management development.

Door de aanwezigheid van toezichthoudende ervaring binnen de Raad geven niet alleen individuele leden maar geeft ook de Raad als geheel invulling aan de noodzaak een evenwicht te zoeken tussen het geven van ruimte en het stellen van de juiste vragen aan het bestuur.

De selectie van commissarissen

De Raad van commissarissen moet niet alleen zijn voorzien van alle benodigde deskundigheid en ervaring, hij moet ook zodanig zijn samengesteld dat hij als team gaat functioneren. Bij de selectie van commissarissen moet daaraan aandacht worden besteed. De *teamrol* van kandidaten is een aanvullend criterium.

Bij het samenstellen van een Raad van commissarissen als team gaat de eerste aandacht meestal uit naar de voorzitter en de eisen die zijn specifieke rol stellen. De **voorzitter**:

- Is een goede gespreksleider
- Heeft gevoel voor (bestuurlijke) procedures en verhoudingen
- Streeft naar evenwicht en doet ieders persoon en inbreng recht
- Streeft naar overeenstemming
- Is in staat beslissingen te nemen
- Is doelgericht en koersvast.

Naast de **voorzitter** zal in een Raad van commissarissen tenminste één persoon aanwezig zijn van het type *doordenker*. De doordenker:

- Is analytisch en kritisch
- Beoordeelt situaties zorgvuldig
- Bewaart zijn objectiviteit
- Laat zich niet meeslepen.

In zekere zin is de doordenker de typische toezichthouder. Er is echter ook behoefte aan een *brononderzoeker*. Die brononderzoeker:

- Is extern gericht
- Heeft veel contacten
- Zoekt actief nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie
- Is sterk in discussies.

Tenslotte heeft de *controller* in de Raad van commissarissen een functie. De controller:

- Werkt achter de schermen
- Is planmatig ingesteld
- Is consciëntieus
- Waakt tegen onzorgvuldigheden.

Als de genoemde vier typen in de Raad van commissarissen zijn vertegenwoordigd is er een zeker evenwicht tussen *willen* (voorzitter), *denken* (doordenker), *doen* (brononderzoeker) en *voelen* (controller). Het is mogelijk nog meer typen aan te duiden, maar de omvang en ook de typische functie van de Raad van commissarissen stelt beperkingen. Gedacht kan worden aan de *vormgever*, net als de voorzitter een uitingsvorm van *willen*. De vormgever:

- Is daadkrachtig
- Oefent sterke invloed uit op de besluitvorming
- Zoekt verbanden en lijnen
- Neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

De individuele profielen

Eerder zijn de algemene eisen geformuleerd die aan elk lid van de Raad van commissarissen worden gesteld. Ook leden die zijn benoemd op voordracht dienen aan dit profiel te voldoen.

De kenmerken van de **voorzitter** zijn op pagina 3 al genoemd. De voorzitter heeft bij voorkeur ervaring als bestuurder en is bovendien een ervaren gesprekspartner van het bestuur, bij voorkeur op het gebied van de volkshuisvesting. De voorzitter behoeft niet zelf actief te zijn of te zijn geweest als ondernemer.

De marketingdeskundige

De marketingdeskundige is gewend ontwikkelingen te volgen, vraag te vertalen in aanbod, te onderzoeken hoe vraag en aanbod elkaar kunnen beïnvloeden en strategische keuzen te maken of voor te bereiden. Hij heeft een visie op maatschappelijke ontwikkelingen op lange termijn en de betekenis daarvan voor de bedrijfseconomische mogelijkheden voor de corporatie. Omdat hij vooral een marketingmanier van denken moet vertegenwoordigen heeft hij niet per definitie ervaring met de sector van de volkshuisvesting, maar hij heeft wel ervaring met het op een marktgerichte manier aanbieden van producten of diensten in de sfeer van de primaire levensbehoeften.

Het kan zijn dat de marketingdeskundige in de Raad van commissarissen deskundigheid inbrengt op het gebied van sociale en maatschappelijke verhoudingen en demografie.

De marketingdeskundige is mogelijk het type van de brononderzoeker: extern gericht, veel contacten, actief aan het zoeken naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie en sterk in discussie. Het kan ook zijn dat hij het type is van de vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

De volkshuisvestelijk en bestuurlijk deskundige

De deskundige op het gebied van openbaar bestuur, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening is actief binnen de overheid of in het maatschappelijk middenveld. Hij volgt de ontwikkelingen in het openbaar bestuur en op de voor de corporatie relevante terreinen en heeft een eigen visie op de manier waarop de corporatie met die ontwikkelingen om kan gaan.

Het kan zijn dat de volkshuisvestelijk en bestuurlijk deskundige een juridische achtergrond heeft. Hij heeft zeker kennis van sociale en maatschappelijke verhoudingen en waarschijnlijk enige kennis van demografische ontwikkelingen.

De volkshuisvestelijk en bestuurlijk deskundige is mogelijk het type van de doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen. Het kan ook zijn dat hij het type is van de controller: werkt achter de schermen, is planmatig ingesteld, is consciëntieus en waakt tegen onzorgvuldigheden.

De vastgoeddeskundige

Het lid van de Raad van Commissarissen dat deskundigheid inbrengt op het gebied van bouwen en beheren van vastgoed is een allround vastgoeddeskundige. Hij heeft kennis van nieuwe samenwerkingsvormen binnen de vastgoedkolom zoals resultaat gestuurd vastgoedonderhoud en ketensamenwerking. Hij volgt de ontwikkelingen in de markt van woningbouw- en overig onroerend goed. Hij heeft kennis van en affiniteit met ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming van vastgoed. Hij heeft die deskundigheid in verschillende posities in het bedrijfsleven opgedaan, maar waarschijnlijk gaat het om een (voormalig) werknemer, bestuurder of commissaris van een instelling of onderneming die participeert in de vastgoedsector.

De vastgoeddeskundige is het type van de vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in. Het kan ook zijn dat hij het type is van de brononderzoeker: extern gericht, veel contacten, actief aan het zoeken naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie en sterk in discussies.

De deskundige van bijzonder doelgroepen

De deskundige op het gebied van bijzondere doelgroepen werkt in de non profit sector als bestuurder of in de top van een organisatie of branchevereniging. Hij is gewend om (nieuwe) concepten te vertalen naar het dienstenaanbod en de mogelijkheden die het biedt op het gebied van samenwerking. Bovendien kan het lid ontwikkelingen vertalen naar doelgroepenontwikkeling.

De deskundige op het gebied van bijzondere doelgroepen is mogelijk het type doordenker of controller.

De financieel deskundige

De financieel deskundige werkt, in het bedrijfsleven dan wel bij een organisatie op het gebied van maatschappelijk ondernemen, mogelijk als commissaris. Hij heeft relevante kennis en ervaring opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij een naar omvang gelijkwaardige rechtspersoon.

De financieel deskundige heeft tenminste relevante juridische kennis opgedaan in de praktijk.

De financieel deskundige is zeer waarschijnlijk het type van de controller: hij werkt achter de schermen, is planmatig ingesteld, is consciëntieus en waakt tegen onzorgvuldigheden. Het kan ook zijn dat hij het type is van de doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen.

De organisatiekundige

Het lid van de Raad van commissarissen dat deskundigheid inbrengt op de gebieden organisatie, management en management development werkt of heeft gewerkt in het bedrijfsleven en heeft wellicht ervaring als commissaris. Hij is gewend te denken in termen van wat een organisatie op een bepaald punt van zijn ontwikkeling nodig heeft, qua structuur en leiding.

De man van de organisatie brengt mogelijk kennis in van automatisering. Hij is mogelijk het type van de doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen. Het kan ook zijn dat hij het type is van de vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

Vorstelbaar is dat bepaalde kennisgebieden gecombineerd voorkomen in een 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. Dit geldt ook voor criteria als leeftijdsopbouw en sekse. Alhoewel het geen profieleisen zijn is het wel gewenst dat hiermee rekening wordt gehouden.