

FUNCTIEPROFIEL

LID RAAD VAN COMMISSARISSEN  
PROFIEL: DOELGROEPEN

---

PRÉ WONEN



Inhoudsopgave

<b>1 Pré Wonen</b>	<b>3</b>
De organisatie	3
Strategische visie	3
De structuur	3
De Raad van Commissarissen	4
Collectieve verantwoordelijkheid en verantwoording	4
Profiel van de commissaris	4
Governancecode	5
<b>2 Lid Raad van Commissarissen</b>	<b>6</b>
Doelgroepen	6
Competenties	7
Honorering	7
Ondernemingsraad	8
<b>3 Procedure</b>	<b>8</b>
Planning	8
Aanvullende informatie	8
Solliciteren	8
Contactgegevens	8
<b>4 Bijlagen</b>	<b>9</b>
Bijlage 1: Onverenigbaarheden Raad van Commissarissen	9
Bijlage 2: Competenties zoals omschreven in de Woningwet	10
Bijlage 3: Aandachtsgebieden	12
Bijlage 4: Visie op besturen en toezichhouden en toetsingskader Raad van Commissarissen en bestuur	14

# 1 Pré Wonen

## De organisatie

Pré Wonen is een regionale woningcorporatie die mensgericht werkt, nabij is en huurders een perspectief biedt, met als missie:

*Pré Wonen stelt mensen in staat een fijn thuis te creëren, zodat zij van daaruit kunnen meedoen in de maatschappij.*

*Ons talent en onze professionaliteit zetten wij in zodat mensen met een bescheiden inkomen prettig kunnen wonen in een goede en betaalbare woning. Pré Wonen wil hier samen met haar partners in uitblinken, ook om de groeiende tweedeling af te remmen. Dat biedt mensen én de maatschappij weer perspectief. Dat zien we als onze bestemming!*

*Om uit te kunnen blinken, moeten we verbeteren en vernieuwen langs de lijn van de strategie, de structuur en de cultuur/ons gedrag. In de kern gaat het om de beweging naar een netwerkorganisatie, waarbij we meer leidend, in control en in beweging zijn dan nu.*

De 13.000 woningen staan in Haarlem, Beverwijk, Bloemendaal en Heemstede.

## Strategische visie

Er is een ondernemingsplan 'Bestemming: Thuis! (2017-2020)'. Hierin wordt geconstateerd dat er een lastige opgave ligt, onder meer omdat:

- er gewerkt wordt in een aantrekkelijk gebied waar de schaarste aan betaalbare en goede sociale huurwoningen toeneemt en de bouwproductie dus omhoog moet;
- de wereld steeds ingewikkelder wordt, mensen meer en meer hun eigen zaakjes moeten regelen en niet iedereen daartoe zelfstandig in staat is;
- de druk tot versnelling in de verduurzaming tot ingewikkelde prioriteitstelling noopt.

Om deze complexe taak waar te kunnen maken, heeft Pré Wonen ervoor gekozen om in 2020 uit te blinken in de dienstverlening op het gebied van de sociale huisvesting. Een ambitie die bij de organisatie en bij de maatschappelijke partners veel steun vindt. Want het is duidelijk dat zij dat niet alleen kunnen of willen. Samenwerken met een netwerk van partners is nodig om vanuit gedeelde belangen maatschappelijke meerwaarde te realiseren. Ook intern moet Pré Wonen het anders aanpakken en verder gaan dan zij gewend is. Dat vraagt lef, aanpassings- en doorzettingsvermogen. Bij alle keuzes die dat met zich meebrengt, is de behoefte van de huidige en toekomstige huurder leidend.

## De structuur

De organisatie wordt per 1 juni 2018 aangestuurd door een compact en integraal werkend directieteam, bestaande uit de eindverantwoordelijke bestuurder, een directeur Wonen & Vastgoed en een directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning. De concerncontroller heeft een eigenstandige positie. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het interne toezicht op het beleid van het bestuur dat gericht dient te zijn op de belangen van de huidige en toekomstige huurders binnen de maatschappelijke context. Randvoorwaarden hierbij zijn kwaliteit en continuïteit van de organisatie.

De Raad van Commissarissen bestaat op dit moment uit zes leden. Per 1 januari 2020 ontstaat wegens het reglementair aftreden van een van de commissarissen een vacature.

## **De Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen van Pré Wonen hecht grote waarde aan het werken conform de principes van Good Governance, waarbij de Governancecode een belangrijke richtlijn is. De verantwoordelijkheden en taken van zowel bestuur als Raad van Commissarissen vinden daarin hun verankering. In de statuten van Pré Wonen zijn de verantwoordelijkheden en taken van zowel bestuur als Raad van Commissarissen vastgelegd. De Herzieningswet en de externe omgeving stellen strenge en strikte eisen aan het functioneren van de Raad van Commissarissen. In het visiedocument Besturen en Toezichthouden is de invulling van de verschillende rollen van de Raad van Commissarissen uitgewerkt. Deskundigheid, aanspreekbaarheid en integriteit staan daarin vanzelfsprekend vermeld. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen expliciet voor een goede balans tussen een constructief kritische en ook vertrouwen gevende houding naar het bestuur.

## **Collectieve verantwoordelijkheid en verantwoording**

Centraal staat dat de Raad van Commissarissen als collectief verantwoordelijk is voor zijn taak. De leden opereren onafhankelijk van deelbelangen, ook als een commissaris op voordracht van de huurders is benoemd. Twee leden van de Raad van Commissarissen worden voorgedragen door de huurders en één lid heeft de verantwoordelijkheid om contact te onderhouden met de ondernemingsraad/extra aandacht te hebben voor wat leeft binnen de organisatie. Alle leden zijn in staat om een open kritische gedachtewisseling te combineren met een professionele manier van toezichthouden. De persoonlijke omgang met het bestuur en tussen commissarissen onderling dient functioneel-kritisch te zijn en de onafhankelijkheid te waarborgen.

In bijlage 4 is de visie op besturen en toezichthouden en het toetsingskader Raad van Commissarissen en bestuur opgenomen.

## **Profiel van de commissaris**

Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die beschikken over een helicopterview en deze kunnen combineren met een diepgravend analytisch vermogen. Daarnaast is het streven de Raad van Commissarissen zodanig samen te stellen, dat verschillende deskundigheden en aandachtsgebieden goed vertegenwoordigd zijn. Dit is nodig om op de verschillende terreinen als klankbord en adviseur van het bestuur te functioneren. Ook zijn binnen de raad bepaalde deskundigheden nodig om de toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen. De aandachtsgebieden (zie bijlage 3) zullen als leidraad fungeren bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Uiteraard kunnen meerdere aandachtsgebieden in één persoon gecombineerd zijn.

De Raad van Commissarissen streeft naar diversiteit in de samenstelling en een evenwichtige afspiegeling van geslacht/leeftijd/ethniciteit.

De leden zijn besluitvaardig en in staat scherpe discussies collegiaal te voeren. Zij hebben goed inzicht in rol en positie van het toezichthoudende orgaan en een affiniteit met de doelstellingen en doelgroepen van Pré Wonen. Minimaal twee leden zijn afkomstig uit en hebben kennis van de regio waarin de corporatie actief is.

Alle leden beschikken over de volgende kwaliteiten en vaardigheden:

- analytisch vermogen (academisch denkniveau);
- in staat zijn als klankbord te functioneren voor de bestuurder;
- kennis van (en ervaring met) processen van besturen en toezichthouden;
- inzicht in strategische afwegingsprocessen;
- bewaken van de transparantie in besluitvormingsprocessen;
- in staat zijn te werken in teamverband;
- zicht op relevante maatschappelijke ontwikkelingen;
- vaardig in discussie, vergadertechniek en communicatie;
- sterk in omgevingsanalyses;

- zicht op het stakeholdersnetwerk van de corporaties;
- bestuurders kunnen beoordelen op hun persoonlijke functioneren;
- beschikken over voldoende tijd voor reguliere vergaderingen, permanente educatie, bijwonen stakeholdersbijeenkomsten etc.;
- inzicht in bedrijfsmatig werken en oog voor het belang van de continuïteitsdoelstelling;
- integriteit van handelen.

De tijdsbesteding van de leden van de raad voor hun toezichthoudende taak bedraagt circa 150 uur per jaar. Het aantal reguliere plenaire vergaderingen samen met het bestuur bedraagt doorgaans vijf tot zes per jaar. De raad kent twee commissies: de audit- en de remuneratiecommissie. De commissies komen regelmatig bij elkaar, waarbij de auditcommissie de cyclus van de plenaire vergadering volgt. Een van de commissarissen heeft enkele malen per jaar contact met de ondernemingsraad/heeft extra aandacht voor wat leeft binnen de organisatie. Daarnaast is er periodiek overleg met de huurders, de ondernemingsraad. Jaarlijks worden eigen projecten bezocht en is er een excursie gericht op kennisverwerving en teambuilding.

Pré Wonen is lid van Aedes, vereniging van woningcorporaties, en de leden van de Raad van Commissarissen zijn lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

### **Governancecode**

De normen voor goed bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd in de Governancecode Woningcorporaties. Bestuur en Raad van Commissarissen zijn beide verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de governance en de naleving van de code.

Uitgangspunt bij de code is een sterk en onafhankelijk intern toezicht, nadrukkelijk ook op het gebied van risicomanagement en integriteit. Pré Wonen heeft een eigen - op de website gepubliceerde - integriteitscode en klokkenluidersregeling. Pré Wonen verwacht ook van derden dat zij aan deze integriteitscode voldoen.

Voor een opsomming van onverenigbaarheden met het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen verwijzen wij u naar bijlage 1.

Ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt geacht:

- de doelstellingen van de stichting te onderschrijven;
- de Governancecode te onderschrijven;
- bereid te zijn volkshuisvestingskennis te vergaren en zich op de hoogte te stellen van de ontwikkelingen op dat terrein;
- dat hij of zij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn of haar kennisgebied weet te vertalen naar de volkshuisvesting en naar de corporatie in het bijzonder;
- bereid en in staat te zijn tot een zodanige beschikbaarheid dat de Raad van Commissarissen in de gelegenheid is voortdurend toezicht uit te oefenen;
- bereid te zijn zich te verbinden tot een minimale zittingsperiode van vier jaar en een maximale zittingsperiode van acht jaar;
- de eisen van permanente educatie voor toezichthouders woningcorporaties in acht te nemen.

Van alle leden van de Raad van Commissarissen wordt verwacht dat zij jaarlijks voldoende PE-punten halen.

## 2 Lid Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Pré Wonen is, door het aankomend aftreden van een lid, op zoek naar een

---

# LID RAAD VAN COMMISSARISSEN

## PROFIEL: DOELGROEPEN

---

### Doelgroepen

Rondom de doelgroepen van de corporatie zijn er vele relevante ontwikkelingen. Genoemd kunnen worden:

- *lage inkomens*
  - een gelijkblijvende of toenemende groep minima met armoedeproblematiek;
- *jongeren*
  - jongeren gaan later uit huis, onder meer een effect van het sociale leenstelsel;
- *kwetsbare doelgroepen (inclusief ouderen)*
  - mensen raken de weg kwijt in de toegenomen complexiteit van de samenleving met als gevolg een grotere (sociale) zorgbehoefte en een negatief effect op het inkomen;
  - er is een toename van verwarde mensen in de wijk door extramuralisatie waardoor er druk op samenwonen in de wijk ontstaat;
  - er komt een nieuwe generatie ouderen aan. De oudere met een laag inkomen en vaak sociale huurwoning, verdwijnt. Nieuwe ouderen hebben vaak een eigen woning en vermogen (zo'n 80% van de 65-70-jarigen);
- *Middeninkomens*
  - de middeninkomens komen in delen van het land in de knel. Zij worden door regelgeving (inkomensafhankelijke huurverhoging) gestimuleerd om naar het volgende segment te gaan. Dat segment is grotendeels al bezet door hogere inkomens en te duur voor een deel van de middeninkomens;
- *Gemengde buurten*
  - Residualisering van de sociale huursector. Er zijn signalen dat dichtheid van "probleemhuurders" toeneemt. Burenoverlast stijgt de laatste jaren, met name in de sociale huursector.

Het nieuwe lid van de Raad van Commissarissen heeft kennis en ervaring met de ontwikkelingen van de doelgroepen. Zij/hij weet ontwikkelingen te duiden en is in staat deze in te brengen in het brede debat in de raad. Kennis en feiten zijn de basis van de analyse waarbij de duiding van de betekenis daarvan voor de corporatie interessant zijn. Lange termijn strategie kan hierop worden gebaseerd. Het nieuwe lid weet de discussies boven het hier en nu te tillen en weet het perspectief van de lange termijn in te brengen.

Gezocht wordt naar kandidaten met een academisch denk- en werkniveau, die goed ingevoerd zijn in en een aansprekende, innovatieve visie hebben op volkshuisvesting en wonen. U kent de actoren op het integrale gebied van wonen, welzijn en zorg en u bent goed ingevoerd in vraagstukken rond nieuwe vormen van wonen, zoals die vorm krijgen in samenwerking met lokale en regionale partijen. U signaleert maatschappelijke ontwikkelingen die impact hebben op de vraag naar sociale huurwoningen: o.a. flexibilisering arbeidsrelaties, individualisering, vergrijzing, scheiden wonen en zorg en toestroom van immigranten en vluchtelingen. U heeft zicht op relevante sociaal-demografische ontwikkelingen en de vertaling daarvan naar de volkshuisvestelijke opdracht van Pré Wonen. U heeft een scherpe visie op de kwaliteit van de leefomgeving en op veranderingen in de maatschappelijke opvattingen op terreinen als werk, inkomen, gezondheid, sociale zekerheid en huisvesting. In dat kader beschikt u ook over een heldere opvatting over maatschappelijke rol van woningcorporaties binnen de huidige samenleving. U weet welk beleid werkt voor welke problematiek of doelgroep en welke partners nodig zijn om effectief te handelen. Deze ontwikkelingen beïnvloeden in sterke mate het werk van de woningcorporaties en hun partners. Pré Wonen wil die kennis graag inbrengen in haar Raad van Commissarissen.

Pré Wonen wil meer inzicht in de feitelijke ontwikkelingen rondom de diverse doelgroepen en wil daar haar beleid op afstemmen. Daarbij zijn vragen aan de orde die betrekking hebben op economische en politieke ontwikkelingen. Maar ook is meer inzicht nodig ten aanzien van mensen die onder de armoedegrens verkeren, kansarmen, de niet zelfredzamen.

U 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. U laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de toegelaten instelling alsook over de belangen van belanghouders. U kunt dit vertalen naar de volkshuisvesting en deze kennis effectief benutten.

Het heeft de voorkeur dat het lid uit het werkgebied komt, maar dat is niet per sé noodzakelijk.

Gezien de samenstelling van de raad bestaat er geen specifieke voorkeur voor een man of vrouw.

### **Competenties**

In bijlage 2 vindt u de beschrijving van de competenties zoals opgenomen in de Woningwet. Aanvullend hierop zijn de volgende competenties van belang:

- Beschouwend en onderzoekend;
- Abstractievermogen en strategisch inzicht;
- Stevig, constructief en in staat scherpe discussies te voeren;
- Sparringpartner kunnen zijn.

### **Honorering**

De benoeming is voor een periode van vier jaar met een mogelijkheid tot verlenging van vier jaar. De honorering van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld met inachtneming van de Honoreringscode commissarissen van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. Voor de leden van de Raad van Commissarissen is een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, inclusief de kosten van verweer, afgesloten.

### **Ondernemingsraad**

Op grond van de CAO Woondiensten (artikel 11.4) wordt de ondernemingsraad in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over de voorgenomen benoeming. Zij nemen deel aan de selectieprocedure.

### **3 Procedure**

De begeleiding van de werving- en selectieprocedure is in handen van Wesselo & Partners, in de persoon van Anja van Gorsel. Zij verricht de voorselectie en draagt een aantal potentieel geschikte kandidaten voor deze vacature voor aan de selectiecommissie. Vervolgens wordt een aantal kandidaten uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie, waarbij ook de bestuurder aanwezig is.

Na het advies van de ondernemingsraad doet de selectiecommissie een voordracht aan de Raad van Commissarissen, die het benoemingsrecht uitoefent.

Alvorens het benoemingsrecht uit te oefenen, dient het voorgenomen besluit voorgelegd te worden aan de Minister. Namens de Minister voert de Autoriteit Woningcorporaties een toets op de geschiktheid en betrouwbaarheid ('fit- en propertest') van de beoogde kandidaat/kandidaat uit.

### **Planning**

Wij ontvangen uw reactie graag zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk 28 oktober 2019.

Voordracht van kandidaten	: dinsdag 5 november 2019 (zonder kandidaten)
Eerste ronde selectiegesprekken	: maandag 11 november 2019, 09.00 – 12.30 uur
Tweede ronde selectiegesprekken	: donderdag 21 november 2019, 16.00 – 18.00 uur
Advies Ondernemingsraad	: nader te bepalen

### **Aanvullende informatie**

Voor relevante documenten over Pré Wonen zoals bijvoorbeeld het ondernemingsplan, het jaarverslag, de statuten en het visitatierapport verwijzen wij u naar de website [www.prewonen.nl](http://www.prewonen.nl).

### **Solliciteren**

Wanneer u belangstelling voor deze functie heeft, nodigen wij u uit te solliciteren via onze website [www.wesselopartners.nl](http://www.wesselopartners.nl).

### **Contactgegevens**

Anja van Gorsel  
partner

Wesselo & Partners | Selection as art

Mirjam Kool  
officemanager

telefoon: 030 275 84 46  
internet: [www.wesselopartners.nl](http://www.wesselopartners.nl)



## 4 Bijlagen

### Bijlage 1: Onverenigbaarheden Raad van Commissarissen

Het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen is onverenigbaar met:

- het lidmaatschap van een bestuur van een toegelaten instelling;
- het eerdere lidmaatschap van het bestuur van de stichting of haar directe rechtsvoorganger;
- het eerdere lidmaatschap van de RvC van een toegelaten instelling of haar directe rechtsvoorganger, indien ten tijde van dat lidmaatschap in verband met een ondeugdelijke bedrijfsvoering aan die toegelaten instelling een aanwijzing als bedoeld in artikel 61 d van de Woningwet is gegeven of een maatregel als bedoeld in artikel 48, zevende lid, 61 g, eerste, tweede of derde lid, of 61 h, eerste lid, 104a, eerste lid, 105, eerste lid, of 120b van de Woningwet is opgelegd;
- het lidmaatschap van enige Raad van Toezicht, RvC of dienovereenkomstige andere toezichthoudende instantie, indien een ander lid van de RvC van de stichting zitting heeft in zodanige raad of instantie;
- het lidmaatschap van een orgaan van, of een functie bij, een andere rechtspersoon of vennootschap die op het maatschappelijke belang gerichte werkzaamheden verricht, indien een bestuurder van de stichting bestuurder is van die rechtspersoon of vennootschap;
- het lidmaatschap van een College van Burgemeester en Wethouders van een gemeente waar de stichting haar zetel heeft of feitelijk werkzaam is, of van een orgaan van een organisatie die zich ten doel stelt de belangen van gemeenten te behartigen;
- het lidmaatschap van een college van gedeputeerde staten van een provincie waar de stichting haar zetel heeft of feitelijk werkzaam is, of van een orgaan van een organisatie die zich ten doel stelt de belangen van provincies te behartigen;
- het lidmaatschap van een dagelijks bestuur van een waterschap waar de stichting haar zetel heeft of feitelijk werkzaam is, of van een orgaan van een organisatie die zich ten doel stelt de belangen van waterschappen te behartigen;
- een functie als ambtenaar bij het Rijk, een provincie, een gemeente of een waterschap en enige andere functie, indien de aan die functie verbonden werkzaamheden meebrengen dat een betrokkenheid ontstaat of kan ontstaan bij de werkzaamheden van de stichting of bij de ontwikkeling of de uitvoering van het overheidsbeleid op het terrein van de volkshuisvesting;
- een arbeidsovereenkomst als bedoeld in artikel 610, eerste lid, van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek met de stichting.

Degene die voor benoeming in de Raad van Commissarissen in aanmerking wenst te komen, kan niet daarin worden benoemd dan nadat hij/zij aan de Raad van Commissarissen (naast een VOG) een verklaring heeft overgelegd, die inhoudt dat hij/zij niet eerder een bestuurlijke of toezichthoudende functie heeft bekleed bij enige rechtspersoon of vennootschap die op het maatschappelijke belang gerichte werkzaamheden verrichtten ten aanzien waarvan, als gevolg van zijn/haar handelen of nalaten, een aanwijzing of maatregel wegens falend toezicht, falend bestuur of falend beleid is opgelegd en dat hij/zij nooit voor een financieel-economisch delict is veroordeeld.

## **Bijlage 2: Competenties zoals omschreven in de Woningwet**

### 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 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.

### Visie

Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen 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

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.

### **Bijlage 3: Aandachtsgebieden**

Pré Wonen volgt bij de bepaling van de verschillende aandachtsgebieden binnen de Raad van Commissarissen de indeling van de Autoriteit woningcorporaties:

#### **Governance**

Het lid van de RvC met dit aandachtsgebied heeft een visie op toezicht, compliance en Governance, heeft ervaring als bestuurder of toezichthouder, is actief in of heeft zich verdiept in vernieuwing van het toezicht, heeft kennis van en ervaring met sturings-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties, heeft ervaring met opzet en uitvoering van integriteitsbeleid en risicobeheersing.

#### **Volkshuisvesting**

Het lid van de RvC met dit aandachtsgebied heeft kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste de Woningwet en BTIV 2015 (kerntaken, doelgroep, Daeb-niet-daeb e.d.); ervaring met besturen van of toezicht houden op woningcorporatie of andere maatschappelijk werkzame instelling; kennis over stakeholders (zoals huurders, gemeenten, toezichthouders) en wanneer/hoe deze te informeren en betrekken; kennis van en/of ervaring in het maatschappelijke en politieke speelveld, landelijk, regionaal en zo mogelijk ook lokaal; kennis van de (lokale) woningmarkt; kennis van en/of ervaring met wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed; kennis van de (lokale) doelgroepen van beleid en de bijbehorende opgave voor de woningcorporatie.

#### **Vastgoedontwikkeling en –beheer**

Het lid van de RvC met dit aandachtsgebied heeft kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste regels m.b.t. aanbesteding en uitbesteding van werkzaamheden, ruimtelijk beleid, bouwbeleid (inclusief veiligheid en duurzaamheid); heeft kennis van of ervaring met gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling; inzicht in het algemene functioneren van de woningmarkt en de vastgoedmarkt; heeft kennis van of ervaring met strategische voorraadbeleid/-beheer, asset/portfoliomanagement, onderhoud systematiek bij woningcorporaties.

#### **Financiën en control**

Het lid van de RvC met dit aandachtsgebied heeft kennis van en/of ervaring met vraagstukken rond financiering en financiële continuïteit van de instelling; kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels, o.m. op het terrein van treasury en beleggingen; in staat om investeringsbeslissingen te kunnen beoordelen op risico's; kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomangement); kennis van de regels voor (financiële) (jaar)verslaglegging; kennis van waarderingmethoden vastgoed.

#### **Juridische zaken**

Het lid van de RvC met dit aandachtsgebied heeft kennis van relevante wet- en regelgeving, bijvoorbeeld: rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht/ contractenrecht, bouwrecht, fiscaalrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en huurrecht; kennis van/inzicht in juridische consequenties van besluiten en de daaruit mogelijke procedures; kennis van statuten/reglementen.

#### **MHRM en Organisatieontwikkeling**

Het lid van de RvC met dit aandachtsgebied heeft relevante kennis op het gebied van HRM & Organisatieontwikkeling, waarbij kennis van ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting als een pré geldt. Het lid heeft eigentijdse kennis en ervaring op bestuurlijk, strategisch niveau met het bepalen van de visie op organisatieontwikkeling en strategische HRM-vraagstukken, waardoor kritisch toezicht gehouden kan worden op de toekomstige ontwikkeling en inrichting van de woningcorporatie. Dat impliceert: de

organisatie op strategisch niveau goed kunnen doorgronden, 'er achter' kunnen kijken en een scherp oog hebben voor de eisen die ontwikkelingen rondom professionalisering, talentontwikkeling, werkgeverschap, arbeidsmarkt, mobiliteit en ICT stellen aan het strategisch HRM-beleid.

Bij Pré Wonen zijn deze basisprofielen aanwezig binnen de Raad. Ook is er kennis en ervaring op de onderstaande beleidsvelden aanwezig:

- **Sociaal domein**
- **Bedrijfs- organisatiekunde**

## **Bijlage 4: Visie op besturen en toezichthouden en toetsingskader Raad van Commissarissen en bestuur**

Pré Wonen, 27 juni 2016

---

### **Inleiding**

Pre Wonen werkt binnen de kaders gesteld door de wet, statuten en de Governance code Woningcorporaties. Dit vormt de formele basis voor de verantwoordelijkheden en taken van zowel de RvC als van het Bestuur. Het gaat echter niet alleen om regels en wetten. Belangrijker is hoe Pre Wonen daarbinnen acteert en keuzes maakt. De door Pre Wonen geleverde prestaties dienen een breed maatschappelijk draagvlak te leveren voor ons handelen. Dit visiedocument is niet statisch en de kaders zullen wijzigen wanneer er veranderingen optreden binnen de corporatie zelf, in maatschappelijke omstandigheden, of in wetgeving. Ook zal de praktijk leerpunten opleveren die tot een verdere invulling van dit visiedocument zullen leiden.

### **Toezichtvisie**

De RvC van Pre Wonen houdt primair toezicht om de belangen van de huidige en toekomstige huurders - binnen de maatschappelijke context - te waarborgen. Dit moet zich uiten in tevredenheid van de huidige en toekomstige huurders. Randvoorwaarden hierbij zijn kwaliteit en continuïteit van de organisatie, zodat ook in het toezicht hiervoor voldoende aandacht moet zijn. Meer abstract geformuleerd dient het toezicht om te borgen dat vanuit de vastgestelde en gedragen strategie de concrete doelstellingen effectief gerealiseerd worden.

De RvC hecht bij haar toezicht aan haar countervailing power en bewaakt ook dat de organisatie voldoet aan de wet- en regelgeving. Hiertoe heeft de RvC taken en bevoegdheden vastgelegd in statuten en reglementen.

De RvC heeft verschillende rollen die ook onderling een wisselwerking hebben. De RvC richt zich in haar rol als toezichthouder op de strategie, de financiële, volkshuisvestelijke, operationele en maatschappelijke prestaties, op de dialoog met de verschillende stakeholders en op deelnemingen en risicobeheersing. Dit vergt van de RvC een pro actieve houding door zich regelmatig in de verschillende onderwerpen te verdiepen en niet te volstaan met een eenmalige behandeling in het kader van de formele besluitvorming.

De rol als klankborder of adviseur is meer fluïde en komt meer aan de orde bij strategische aspecten dan bij operationele aspecten. Op zich is denkbaar dat op strategisch niveau de RvC meedenkt en dat zij op tactisch of operationeel niveau toetst en besluit. Of anders geformuleerd: over ideeën kan worden gebrainstormd, over een eerste contour van uitwerking wordt geadviseerd en over een plan of voorstel wordt besloten. Dit betekent, dat de RvC zich altijd goed bewust moet zijn van de fase waarin voorstellen verkeren.

De RvC is tevens werkgever van de bestuurder. Centraal hierbij staat dat RvC en Bestuurder met elkaar in verbinding staan op basis van wederzijds respect en vertrouwen. De RvC hecht aan het bieden van support en klankbord aan de bestuurder. Dit impliceert ook dat beiden niet onverwacht voor verrassingen komen te staan. En de RvC dient ook in haar rol gerespecteerd te worden, bijvoorbeeld in haar bevoegdheid om een voorgelegd bestuursbesluit te kunnen afwijzen.

De RvC is primair gericht op de organisatie en haar bestuurder. Maar de wereld is groter: de organisatie staat midden in de samenleving en kent ook vele stakeholders. Dit betekent dat ook de RvC naar buiten zichtbaar en aanspreekbaar moet zijn, met nadrukkelijk inachtneming van de rol en positie van de bestuurder als eerste vertegenwoordiger naar buiten.

De wijze waarop de RvC toezicht houdt, is mede afhankelijk van de wijze waarop de organisatie en de RvC met elkaar omgaan. Dit is geen statisch gegeven, en kan in de loop der tijd zich ontwikkelen. Illustratief hiervoor is de theorie van Theo Schraven die de ontwikkeling schetst van informeel toezicht, formeel toezicht, resultaatgericht toezicht en waardengericht toezicht. Als RvC richten wij ons in deze fase naar een resultaatgericht toezicht, met als streefdoel te komen tot een waardengericht toezicht.

### **Toezichtkader**

De RVC houdt toezicht op de strategie, de financiële, operationele, volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, op de dialoog met de verschillende stakeholders en op deelnemingen en risicobeheersing.

Dat doet zij op de volgende manieren:

- De samenstelling van de Raad is zodanig dat er sprake is van een competent team, met breed georiënteerde en ervaren toezichthouders, waarbij expertise, kennis en vaardigheden op bovenstaande thema's aanwezig zijn, en dat beschikt over de dynamische kracht om die deskundigheden met elkaar te verbinden.
- We hebben circa zeven reguliere vergaderingen met de bestuurder. We werken met een jaaragenda, waarin alle bovengenoemde onderwerpen aan de orde komen. Daarbuiten hebben we regelmatig contact met de bestuurder en/of andere leden uit de organisatie, om zaken te bespreken en een gevoel te krijgen bij datgene wat speelt en leeft binnen de organisatie.
- We werken daarnaast ook in commissies. De Auditcommissie, waar tijdelijk ook de vastgoedprojecten besproken zullen worden, de Remuneratiecommissie en de Agendacommissie. Wanneer het nodig is, of bij toenemende risico's houden wij strakker de vinger aan de pols.
- We hebben een aantal documenten dat richtlijnen en kaders aangeven. De statuten van Pre Wonen, RVC en Bestuursreglement, notulen van de reguliere RVC vergaderingen en van haar commissies, rooster van aftreden en het jaarverslag.
- De RVC heeft intern contact met Huurdersorganisaties en met de Ondernemingsraad.
- Naar de Samenleving zoeken wij jaarlijks een vorm om ons publiek te verantwoorden.

Daarbij staan wij voor de volgende houding en gedragscomponenten:

- In verbinding staan en blijven met de bestuurder;
- Werken vanuit wederzijds respect en vertrouwen;
- Countervailing power en support;
- Op formele momenten expliciet de rol van toezichthouder nemen bij de beoordeling van documenten, of de rol nemen als werkgever;
- Een pro actieve houding in het kader van riskmanagement;
- Transparantie in de besluitvorming;
- Bij belangrijke onderwerpen meegenomen worden in het proces en de inhoud voor het definitieve goedkeuringsmoment.

Het toezicht richt zich vooral op:

- Missie en effecten
- Omgeving, strategie en resultaten
- Middelen, processen en systemen
- Samenwerking
- Mensen
- Financiën

### **Toetsingskader**

Bij bovenstaand toezichtkader is in algemene termen geschetst waar de RVC toezicht op wenst te houden. Hieronder wordt meer expliciet geformuleerd welke onderwerpen dit betreft. Aan de doelen en toetsingscriteria zullen in samenspraak met de bestuurder nader inhoud worden gegeven.

De RvC zal meer specifiek toezicht houden op:

#### 1. Externe kaders:

- Wettelijke kaders
- Ratio's externe stakeholders/toezichthouders
- Prestatieafspraken

#### 2. Vermogen:

- Efficiency
- Voldoen aan de vastgestelde parameters
- Liquiditeit
- Treasury

#### 3. Vastgoed

- Kwaliteit
- Duurzaamheid
- Nut en doelmatigheid
- Planning en voortgang

#### 4. Maatschappelijke doelen

- Huurderstevredenheid
- Betaalbaarheid
- Kwaliteit
- Beschikbaarheid
- Doelgroepenbeleid
- Reputatie van Pré Wonen

#### 5. Organisatie

- Kwaliteit
- Lerend vermogen
- Effectiviteit
- Efficiency
- Samenwerkingskracht