

## **1. Inleiding**

Uitgangspunt voor de samenstelling van de raad van commissarissen is dat deze bestaat uit generalisten die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen dat interdisciplinair kan werken. Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die een aandachtsgebied hebben, maar evenzeer een helicopterview. Zij moeten in staat zijn scherpe discussies collegiaal te voeren en een goed onderscheid kunnen maken tussen besturen en toezicht houden.

Het is gewenst een zeker evenwicht te bereiken tussen personen afkomstig uit het bedrijfsleven en afkomstig uit de non-profitsector. Zeker niet alle leden van de raad van commissarissen hoeven een specifieke volkshuisvestelijke achtergrond te hebben; wel zullen zij binding moeten voelen met de volkshuisvesting en met de doelstellingen van Laurentius. De leden zijn van onbesproken gedrag, stellen het belang van Laurentius en haar huurders voorop, hebben aantoonbaar voldoende tijd om zich in te zetten voor Laurentius, zijn voldoende beschikbaar voor hun taak en van belangenverstrengeling mag geen sprake zijn. Zij voldoen aan de wettelijke geschiktheids- en betrouwbaarheidseisen die getoetst worden door de Autoriteit woningcorporaties.

De raad van commissarissen zal Laurentius de komende jaren moeten begeleiden bij een moeilijke periode van herstel, waarbij veel ogen op Laurentius gericht zullen blijven. Alle leden zullen daarom voldoende statuur moeten hebben en het merendeel van de leden moet ervaring als bestuurder of toezichthouder hebben. Minstens twee leden van de raad hebben relevante ervaring met complexe veranderprocessen.

Laurentius is een vereniging met een ledenraad. De ledenraad bewaakt de continuïteit van de vereniging en draagt zorg voor de maatschappelijke inbedding van de vereniging. Dat doet zij onder andere door het goedkeuren van de door de raad opgestelde profielen voor de raad en haar commissarissen. Daarnaast is bij Laurentius de Huurderskoepel Laurentius (HKL) actief. De HKL is primair gericht op de belangenbehartiging van alle huurders op beleidsmatig niveau.

De raad benoemt drie leden van de raad van commissarissen. De HKL doet een bindende voordracht van twee leden. De commissarissen kiezen, gehoord de ledenraad, uit hun midden een voorzitter en vicevoorzitter.

In dit profiel wordt eerst ingegaan op de kerntaken van de raad van commissarissen. Vervolgens wordt beschreven welke eisen worden gesteld aan de raad en de individuele leden, in het bijzonder aan de (vice)voorzitter.

De profielschets is mede gebaseerd op relevante wet- en regelgeving – waaronder het BTIV- en op de statuten van Laurentius.

## **2. Visie op toezicht**

- Toezicht richt zich vooral op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten en visie en missie van Laurentius en uitgewerkt in het ondernemingsplan. 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 Laurentius op de gekozen maatschappelijke koers.
- Laurentius onderschrijft de AedesCode en de Governancecode woningcorporaties 2015.

**3. Kerntaken van de raad van commissarissen**

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van Laurentius, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

De algemene taak van de raad van commissarissen bestaat uit drie onderdelen:

- Het toezicht houden op het beleid van de directeur-bestuurder en op de mate waarin dit ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt. Daarnaast richt het toezicht zich op de algemene gang van zaken binnen Laurentius en de met haar verbonden onderneming(en).
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan de directeur-bestuurder over algemene ontwikkelingen die Laurentius raken, over ‘voorgenomen besluiten’ en over alles wat wezenlijk is voor Laurentius om haar missie en visie adequaat uit te kunnen voeren.
- Het vervullen van de werkgeversrol voor de directeur-bestuurder.

**4. Algemene eisen aan de commissarissen**

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 (vice)voorzitter.

Alle leden van de raad van commissarissen:

- Hebben een brede maatschappelijke betrokkenheid.
- Hebben kennis van en inlevingsvermogen in de belangen en de problematiek van huurders en affiniteit met de missie van Laurentius.
- Hebben het kritisch en analytisch vermogen strategische doelstellingen te beoordelen en in hun samenhang te bezien.
- Kunnen maatschappelijke trends en veranderingen in het dynamische veld waarbinnen corporaties opereren, beoordelen en vertalen naar de volkshuisvesting, het bewonersbelang en het bedrijfsbelang.
- Hebben voldoende persoonlijkheid en statuur door hun maatschappelijke positie (nu of in het recente verleden) om met gezag volwaardig tegenspel te kunnen bieden aan de directeur-bestuurder.
- Hebben ervaring met en verstand van interne governance en intern toezicht.
- Hebben een onafhankelijke en positief-kritische houding ten opzichte van de directeur-bestuurder.
- Hebben zicht op en respect voor de onderscheiden rollen van de toezichthouders en de directeur-bestuurder.
- Zijn bereid zich na benoeming snel in te werken in de complexe wereld van de volkshuisvesting, op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen en zich bij te scholen in actuele thema's, competenties en kennisgebieden (permanente educatie).
- Voelen zich betrokken bij de maatschappelijke vraagstukken in de regio, voor zover relevant voor Laurentius.
- 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 over een breed netwerk dat zij onderhouden en ten dienste kunnen stellen van de Laurentius.
- Zijn kritisch met betrekking tot hun eigen functioneren, zullen dit jaarlijks evalueren met de voorzitter en op professionele wijze gevolg geven aan de uitkomsten van deze evaluatie. Eens per twee jaar evalueren zij onder onafhankelijke, externe begeleiding.
- Hebben voldoende tijd beschikbaar om serieus invulling te kunnen geven aan de functie.

- Zijn bereid deel te nemen aan een commissie en daar de rol van voorzitter te vervullen.
- Zijn aanspreekbaar voor belanghouders als het gaat om het afleggen van verantwoording over het gehouden toezicht en het functioneren van de raad.
- Kijken bij de samenstelling in eerste instantie naar de benodigde kwaliteitseisen en daarnaast naar een evenwichtige opbouw wat betreft diversiteit (man/vrouw, binding met Breda etc.).
- Hebben kennis, inzicht en ervaring in bestuurlijke-, bedrijfs- en besluitvormingsprocessen.

#### 5. Kennis, visie en ervaring aanwezig in de raad

Qua kennis moet de raad van commissarissen als collectief - dus minimaal één van de leden - beschikken over deskundigheid op de volgende gebieden:

- bedrijfseconomie en financiën;
- volkshuisvesting, huurdersvraagstukken, huurdersparticipatie;
- vastgoedontwikkeling, ruimtelijke ordening, beheer en duurzaamheid;
- marketing en marktcommunicatie;
- arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling en management development;
- wet- en regelgeving; algemene kennis van juridische zaken.

Wat betreft de ervaringsgebieden gaat het om ervaring:

- op het snijvlak van politiek en bedrijfsleven;
- met het leiden van complexe organisaties en vorm geven aan complexe veranderprocessen in het dragen van een eindverantwoordelijke positie in bestuur of toezicht.

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.

Gezien het belang van de financiële continuïteit wordt de bedrijfseconomische knowhow vanuit meerdere personen en invalshoeken ingevuld.

#### 6. De voorzitter en de vicevoorzitter

De voorzitter en ook de vicevoorzitter voldoen aan alle 'algemene eisen' zoals beschreven in paragraaf 4. Daarnaast heeft de (vice)voorzitter specifieke taken met bijbehorende vereisten ten aanzien van kennis, vaardigheden en competenties.

*Specifieke taken van de (vice)voorzitter*

- Het in samenspraak met de directeur-bestuurder opstellen van de agenda van de raad van commissarissen.
- Het voorzitten van de vergaderingen van de raad van commissarissen, het bewaken van de kwaliteit van besluitvorming en het organiseren van collegiale besluitvorming in de raad van commissarissen.
- Het bewaken en stimuleren van een sfeer en cultuur waarin ieders kwaliteiten en inbreng maximaal tot hun recht komen
- Het voeren van functioneringsgesprekken met de leden van de raad van commissarissen.
- Het, samen met één of meer leden van de raad, voeren van beoordelingsgesprekken met de directeur-bestuurder.
- Het verzorgen van de communicatie met de directeur-bestuurder; waar nodig klankbord.
- Het bij tegenstrijdig belang van de directeur-bestuurder (mede) vertegenwoordigen van de corporatie.

## PROFIEL RAAD VAN COMMISSARISSEN 2016

---

- Het zorgdragen voor transparantie en verantwoording over het functioneren van de raad van commissarissen.

### *Kennis, vaardigheden en competenties van de (vice) voorzitter*

Om zijn goed te kunnen uitoefenen, beschikt de (vice)voorzitter over kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het leiden van vergaderingen en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hij/zij is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de directeur-bestuurder. De (vice)voorzitter moet over zeer goede sociale en communicatieve eigenschappen beschikken. Een kritische en onafhankelijke houding, maar tegelijk ook openstaand voor een dialoog met alle belanghebbende partijen, met inachtneming van ieders rol, zijn kenmerkend voor zijn/haar opstelling.

De (vice)voorzitter heeft een stimulerende invloed op de raad en in de relatie met anderen. Hij/zij zorgt ervoor dat de raad van commissarissen als een team functioneert en heeft binnen en buiten Laurentius gezag.

De (vice)voorzitter beschikt over levenservaring en –wijsheid en heeft veel gevoel voor intermenselijke relaties. Hij/zij kan met natuurlijk overwicht op coachende wijze met de directeur-bestuurder omgaan en feedback geven.

Vanwege de dynamiek van de tijd en de complexiteit van de organisatie is het nodig dat de (vice)voorzitter over een hoge mate van crisisbestendigheid beschikt. Zijn/haar dagelijkse werkzaamheden plus nevenfuncties staan toe dat de voorzitter alle benodigde tijd en aandacht kan geven aan de corporatie.

Daarnaast heeft de (vice)voorzitter inzicht in en kennis van de specifieke situatie en maatschappelijke opgave in de regio.

In principe is een vereiste voor de voorzitter dat hij/zij woonachtig is (geweest) in het kerngebied van Laurentius en daar een relevant netwerk heeft.

## **7. Een nadere uitwerking van de kennis- en ervaringsgebieden**

### *Bedrijfseconomie en financiën:*

- financiële continuïteit van een maatschappelijke onderneming en van maatschappelijk rendement;
- treasury, exploitatie en risicomanagement;
- kennis om budgetten, investerings- en financieringsvoorstellen, begrotingen en jaarstukken te beoordelen;
- adequaat kunnen inschatten van liquiditeitsrisico's.

### *Volkshuisvesting Huurdersvraagstukken, huurdersparticipatie:*

- (toekomstige) rollen van corporaties; ontwikkelingen van woningmarkt, leefbaarheid, herstructurering, woonsatisfactie, bijzondere woonvormen en dergelijke;
- samenwerking met corporaties en andere partijen op de lokale en regionale woningmarkt;
- demografische en samenlevingsontwikkelingen, multiculturele ontwikkelingen; sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen;
- weten wat er speelt in het werkgebied en de relatie kunnen leggen met de belangen van de relevante partijen en belanghouders;
- ervaring met bewonersparticipatie, sociaal beheer, coöperatieve werkvormen, vrijwilligerswerk, mantelzorg.

## PROFIEL RAAD VAN COMMISSARISSEN 2016

---

### *Vastgoedontwikkeling, ruimtelijke ordening, beheer en duurzaamheid:*

- kennis, ervaring en strategisch inzicht op het gebied van volkshuisvesting dan wel stedenbouw en ruimtelijke ordening, met accent op sociale woningbouw;
- vastgoed- en waardemanagement;
- projectontwikkeling, grondexploitatie, juridische- en financieringsconstructies plus het risicomanagement;
- ideeën op het gebied van duurzaamheid, onderhoud, leefbaarheid, herstructurering en samenwerking met andere marktpartijen.

### *Marketing en marktcommunicatie:*

- kennis, ervaring en strategisch inzicht met betrekking tot marktonderzoek, marktcommunicatie en marketingstrategieën en -instrumenten.

## PROFIEL RAAD VAN COMMISSARISSEN 2016

---

*Arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling en management development:*

- affiniteit en ervaring met het functioneren van complexe organisaties met meerdere, vaak tegenstrijdige, doelstellingen en belangen;
- kennis van, en ervaring met bedrijfsvoering en personeelsbeleid;
- inzicht in organisatiestructuren en beheersinstrumenten;
- kennis, inzicht en ervaring met complexe, strategische ontwikkelingsprocessen en organisatorische veranderingsprocessen;
- sociale processen en communicatievraagstukken.

*Wet- en regelgeving; algemene kennis van juridische zaken:*

- voor woningcorporaties relevante wet- en regelgeving;
- inzicht in juridische consequenties van besluiten;
- ervaring met politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen en onderhandelingen;
- inzicht in moderne samenwerkingsvormen, nieuw opdrachtgeverschap en geïntegreerde ontwikkeling/exploitatiemodellen.

Opgesteld door de raad van commissarissen op 16 februari 2016