



**CHARLOTTE  
VAN BEUNINGEN**  
WOONSTICHTING

**Bijlage A bij Reglement RvC:**

**Profielschetsen van (de leden van)  
de Raad van Commissarissen  
woonstichting Charlotte van  
Beuningen**

**Het reglement is op 23 oktober 2018 vastgesteld door de RvC  
Het reglement is op 24 oktober 2018 gepubliceerd op de website  
De vorige versie stamt uit december 2011 en is gepubliceerd op de website  
Per 1 april 2020 heet Woonstichting Charlotte van Beuningen voortaan  
woonstichting Charlotte van Beuningen**

## **Uitgangspunt**

Op dit moment bestaat de Raad van Commissarissen uit zes personen waaronder de voorzitter. Uitgangspunt bij het werven en selecteren van nieuwe leden is dat alle relevante competenties en expertises in de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen aanwezig zijn. Voor alle leden van de Raad van Commissarissen van woonstichting Charlotte van Beuningen - dus ook voor de leden van de Raad van Commissarissen die door de Huurdersbelangenvereniging bindend worden voorgedragen - geldt dat hun benoeming door de Raad van Commissarissen wordt getoetst aan de hand van vastgestelde en geactualiseerde profielschetsen. Basis voor de formulering van de profielen vormt de analyse van de ontwikkelingsfase waarin woonstichting Charlotte van Beuningen verkeert alsmede het takenpakket van de Raad van Commissarissen - mede in het licht van de opvattingen van belanghouders over (maatschappelijke) governance en de rol daarin van een Raad van Commissarissen.

Bij de profielen van de leden van de Raad van Commissarissen wordt onderscheid gemaakt tussen I. algemene kwaliteiten, criteria, kerncompetenties en II. specifieke kwaliteiten. De specifieke kwaliteiten zijn onderverdeeld in een aantal expertises die in zijn totaliteit vertegenwoordigd moeten zijn in het team van de Raad van Commissarissen.

Naast haar streven naar verschillende specifieke kwaliteiten hanteert de Raad van Commissarissen ook doelstellingen op het gebied van diversiteit na. Zo streeft de Raad ernaar dat:

- beide geslachten vertegenwoordigd te zijn: de Raad bestaat tenminste uit één man en één vrouw;
- er verschillende leeftijdscategorieën vertegenwoordigd zijn;
- de leden van verschillende etnische afkomst zijn;
- er sprake is van verschillende persoonskenmerken.

Daar waar de samenstelling van de Raad hiervan afwijkt, legt de Raad hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft de Raad aan op welke termijn hij verwacht dit streven wel te realiseren.



## **I. Algemene kwaliteiten, criteria en kerncompetenties van alle individuele leden**

De algemene kwaliteiten en voorwaarden waar een lid van de Raad van Commissarissen aan dient te voldoen, zijn ontleend aan de statuten en de Governancecode Woningcorporaties. Het betreft het volgende:

1. Elk lid is in staat om ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch te opereren.
2. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen woonstichting Charlotte van Beuningen en de leden van de Raad van Commissarissen wordt vermeden.
3. Elk lid dient geschikt te zijn om vanuit de taakafbakening tussen de Raad en het Bestuur kritisch en onafhankelijk de hoofdlijnen van het totale beleid en de bedrijfsresultaten van de corporatie te kunnen beoordelen.
4. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Commissarissen zich naar het belang van woonstichting Charlotte van Beuningen.
5. Elk lid dient bij voorkeur over een netwerk met toegevoegde waarde voor woonstichting Charlotte van Beuningen te beschikken.

Naast een aantal basisvaardigheden, zoals genoemd in de Governance Code Woningcorporaties 2015, zijn de volgende criteria voor de individuele commissaris van belang:

- Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid. De commissaris onderkent de specifieke rol van de maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de woningcorporatie de invulling daarvan. De commissaris kan maatschappelijke trends signaleren en de vertaling naar de volkshuisvesting beoordelen. De commissaris heeft een open houding ten aanzien van de inbreng van belanghouders.
- Openstaan voor de mening van anderen, in een team kunnen functioneren.
- Vermogen om een goede gesprekspartner en of sparringpartner van het bestuur te kunnen zijn en het functioneren van het bestuur kritisch maar constructief te kunnen toetsen. Daarbij past vasthoudendheid en doortastendheid. De commissaris moet lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij daar aanvankelijk alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen.
- Integriteit. Deze wordt vooraf getoetst door de Autoriteit Woningcorporaties. Naast deze formele kant van integriteit moet de commissaris in zijn houding en gedrag integer zijn en goed voorbeeldgedrag tonen.
- Ervaring op het gebied van het bestuur en / of toezicht, bezit kwaliteiten van toezichthouder, klankbordfunctie en adviseur.
- (Bestuurlijke) intelligentie. De commissaris moet ingewikkelde materie snel kunnen overzien en heeft realiteits- en relativeringszin.
- (Bestuurlijke) intuïtie. De commissaris kan om gaan met zijn intuïtie en kan gevoelsmatige twijfels bespreekbaar maken.
- Beschikbaarheid (tijd) en betrokkenheid. Elke commissaris moet voldoende tijd hebben actief aanwezig te zijn en om de vergaderingen goed te kunnen voorbereiden. Op verzoek van de RvC moet de commissaris bereid zijn plaats te nemen in een van de RvC-commissies (remuneratiecommissie, vastgoedcommissie of auditcommissie).
- Bereidheid om zich jaarlijks bij te scholen op actuele thema's en op ontbrekende basiskennis, dit vast te stellen bij aantreden en tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie. Een en ander conform de wettelijke eisen en de VTW eisen op het vlak van permanente educatie.
- Het volgen en bijhouden van actuele ontwikkelingen voor haar of zijn profiel. Indien nodig het bestuur hierover actief benaderen.
- Goede communicatieve mondelinge en schriftelijke vaardigheden;
- Een academisch werk- en denkniveau.
- Economisch en bedrijfskundig inzicht.



- Kennis van en inzicht in maatschappelijke verhoudingen en (bestuurlijke) besluitvormingsprocessen.
- Inzicht hebben in de complexiteit van woningstichtingen in het huidige tijdsbeeld.
- Ervaring in en kennis van strategische bestuurlijke afwegings- en besluitvormingsprocessen.
- Passend in het team: de verwachting moet bestaan dat sprake kan zijn van een goed samenspel (kan onder omstandigheden ook een goed tegenspel betekenen) met de leden van de Raad van Commissarissen en het bestuur.

Als kerncompetenties gelden:

- integriteit
- collegialiteit
- onafhankelijkheid
- inlevingsvermogen
- samenwerkingsgericht
- omgevingsbewustzijn
- overtuigingskracht
- onafhankelijkheid en kritisch vermogen
- analytisch denkvermogen en kunnen scheiden van hoofd- en bijzaken
- besluitvaardigheid en slagvaardigheid
- luisterend vermogen en communicatieve vaardigheden
- kunnen adviseren vanuit een open en constructieve houding

## **II. Specifieke Kwaliteiten**

Binnen de Raad van Commissarissen dient in ieder geval – op basis van inzichten van de Autoriteit Woningcorporaties – kennis over de volgende terreinen aanwezig te zijn:

- governance
- volkshuisvesting (inclusief de relatie met stakeholders)
- vastgoedontwikkeling en – beheer
- financiën en control
- juridische zaken
- overige relevante kennis en ervaring

Op basis van een analyse van de strategie en ontwikkelingsfase van woonstichting Charlotte van Beuningen is een aantal specifieke kwaliteiten gedefinieerd dat naast kennis over bovengenoemde terreinen komende jaren in de Raad van Commissarissen van woonstichting Charlotte van Beuningen belegd moet zijn. Het betreft hier kennis van organisatieontwikkeling, zowel in- als extern gericht.

De Raad van Commissarissen wijst uit haar midden een voorzitter aan alsmede een vicevoorzitter. Verder moet de Raad van Commissarissen zodanig zijn samengesteld dat deze- door de breedte van samenstelling en van deskundigheden - als team zijn taak naar behoren kan vervullen. Binnen dit team dient elk lid eigen specifieke expertises en competenties in te brengen. Dit betekent niet dat specialisten aangetrokken moeten worden omdat voor echt specialistische vragen altijd een externe deskundige ingeschakeld kan worden. Overigens is en blijft sprake van een dynamisch profiel, dat regelmatig zal worden bijgesteld afhankelijk van de actuele situatie bij woonstichting Charlotte van Beuningen. Tegen deze achtergrond is specifieke expertise gewenst op het gebied van:

- a. volkshuisvesting
- b. vastgoed
- c. financiën
- d. juridisch
- e. organisatieontwikkeling

De specifieke eisen die daarnaast aan de voorzitter worden gesteld zijn onder 'f. voorzitter' beschreven.



### **a. Kennis van ruimtelijke ordening en volkshuisvesting**

Woonstichting Charlotte van Beuningen levert woningen en woondiensten op maat in een markt en omgeving die voortdurend in beweging is. Met omgeving wordt zowel het werkgebied van woonstichting Charlotte van Beuningen bedoeld, maar ook de volkshuisvesting als de omgeving waarin corporaties werkzaam zijn. Deze veranderingen in de omgeving stellen eisen aan de expertise en vaardigheden van de Raad van Commissarissen als kritische en inhoudelijk sterke sparringpartner van het bestuur.

Woonstichting Charlotte van Beuningen is een maatschappelijke onderneming waarbij het denken vanuit de klant centraal staat. Zij profileert zich ook als een maatschappelijke onderneming, die zich mede verantwoordelijk voelt voor de leefbaarheid en woonomgeving in wijken en (kleine) kernen. Hoe maatschappelijk woonstichting Charlotte van Beuningen moet zijn is geregeld in de woningwet en het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV). Om aan de maatschappelijke doelstelling van de organisatie te kunnen voldoen is het wenselijk om samen te werken met andere organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn. woonstichting Charlotte van Beuningen wil daarom participeren en een regierol vervullen in netwerken op het gebied van wonen, welzijn en zorg, waarbij er een optimale ruimte is voor alle partners om de eigen expertise in te brengen.

Dit betekent dat binnen de Raad van Commissarissen tenminste één persoon aanwezig is die op de hoogte is van de actuele ontwikkelingen op het gebied van Wonen, Leefbaarheid, Zorg en Welzijn. Deze commissaris heeft voeling met en belangstelling voor de klanten en klantengroepen van woonstichting Charlotte van Beuningen, kan zich verplaatsen in hun situaties, omstandigheden, wensen en behoeften maar er tevens 'bovenuit stijgen' en er inzicht en overzicht aan ontleen, vervolgens een vertaling makend naar richtingen voor organisatie- en dienstverleningsontwikkeling.

Deze commissaris beschikt over kennis met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Brede politiek maatschappelijke ervaring.
- Affiniteit met de missie en doelstellingen van de organisatie.
- Kennis van maatschappelijke organisaties en een actieve rol in netwerken gericht op de doelgroepen.
- Kennis van maatschappelijke ontwikkelingen in het werkgebied en daarbuiten.
- Visie op de maatschappelijke rol van de corporatie.
- Een visie op toekomstige rol en positie van corporaties binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en doelgroep ontwikkelingen.
- Kennis van demografische -, samenlevings- en doelgroep ontwikkelingen.
- Brede actuele kennis en ervaring op het gebied van volkshuisvesting in het algemeen en stedelijke ontwikkeling in het bijzonder.
- Kennis van ontwikkelingen als vergrijzing en combinatie wonen, welzijn en zorg (toenemende samenwerking met zorginstellingen).
- Ideeën op het gebied van leefbaarheid, herstructurering en samenwerking met andere marktpartijen.
- Kennis van en visie op ontwikkelingen (waaronder digitalisering) op gebied van dienstverlening en klantprocessen.
- Kennis en visie op duurzame samenwerking met corporaties en andere partijen op de lokale en regionale woningmarkt.

### **b. Vastgoed-expertise**

De positie en verantwoordelijkheden van woningcorporaties bij volkshuisvestingsopgaven is de laatste jaren sterk veranderd. Naast het bieden van woonruimte voor minder draagkrachtigen zullen corporaties zich in de toekomst meer bezig houden met de kwaliteit en de leefbaarheid van de woonomgeving, de stedelijke vernieuwing van bestaande wooncomplexen en -buurten en het realiseren van levensloopbestendige wijken en woonzorgzones. Dit zijn complexe opgaven die vragen om een integrale aanpak van fysieke, sociale en economische maatregelen. De ruimtelijke planprocessen



worden veelal interactief georganiseerd, waarbij verschillende partijen met elkaar samenwerken. Deze ontwikkelingen vereisen van woonstichting Charlotte van Beuningen een goede afstemming op het strategisch voorraadbeleid en diverse plannen. In dit kader is het gewenst dat in de Raad van Commissarissen tenminste één persoon beschikt over meer dan alleen traditionele kennis van bouwkunde, architectuur en stedenbouw. Projectontwikkeling, investeren en beleggen in vastgoed hebben zich ontwikkeld tot zelfstandige activiteiten. Om die reden ligt de nadruk op het in staat zijn om samenhangende economische-, bedrijfskundige-, ruimtelijke- en juridische vraagstukken in de vastgoedsector te doorgronden. De commissaris heeft:

- Kennis en inzicht in vastgoed- en projectontwikkeling en het risicomangement daarvan.
- Kennis van de procedures rond ruimtelijke ordening.
- Kennis en inzicht in juridische- en financieringsconstructies.
- Inzicht in onderhoudscycli en kan hierover adviseren.
- Kennis van de financiële en commerciële aspecten van vastgoedbeheer, onderhoud en ontwikkeling.
- Ruime kennis en ervaring op het gebied van bouwtechniek.
- Kennis van strategisch voorraadbeleid van de organisatie.
- Kennis, ervaring en een visie over wonen en bouwen.
- Kennis van de vastgoedmarkt en de invloed van factoren daarop.
- Kennis van vastgoed- en waarde management.

### **c. Financieel-bedrijfseconomische expertise**

Om woonstichting Charlotte van Beuningen ook in de toekomst financieel gezond te blijven houden is het gewenst dat woonstichting Charlotte van Beuningen met betrekking tot alle facetten van de bedrijfsvoering, maar primair op financieel gebied in control blijft en de financiële positie ook blijft verbeteren.

Dit betekent dat binnen de Raad van Commissarissen tenminste één persoon aanwezig is die beschikt over:

- Kennis en inzicht in vraagstukken betreffende de financiële continuïteit van een maatschappelijke onderneming en van het maatschappelijk rendement.
- Financiële cijfers kunnen interpreteren (budgetten, begrotingen en jaarstukken) en inzicht hebben in de strategische implicaties voor de langere termijn.
- Visie op/belangstelling voor financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken.
- Inzicht in treasury-vraagstukken en -instrumenten, inzicht in projectontwikkeling.
- Kennis om investeringsbeslissingen te beoordelen op financiële risico's.
- Fiscaal inzicht.
- Inzicht in risicomangement.
- Kennis van de bedrijfsvoering en de beleids- en financiële cyclus binnen woonstichting Charlotte van Beuningen.

### **d. Juridische of juridisch-economische expertise**

Het aandachtsgebied juridisch is onder meer gericht op algemene overheidsregels en op wetgeving ten aanzien van de beleidsgebieden van de corporatie. De corporatiesector heeft te maken met complexe wet- en regelgeving en beleidsvoornemens zoals de Woningwet, het BTIV en bijbehorende circulaire's, de Governancecode woningcorporaties 2015 en de ontwikkelingen in Brussel. Daarnaast zijn juridische aspecten aan de orde bij projectontwikkeling. Om deze ontwikkelingen goed te kunnen begeleiden en het beleid daarop te toetsen is het gewenst dat tenminste één persoon in de Raad van Commissarissen een juridische c.q. juridisch economische achtergrond heeft. In dit kader is het gewenst dat in de Raad van Commissarissen tenminste één persoon beschikt over:

- Kennis van voor de corporatie relevante veranderende wet- en regelgeving.
- Ontwikkelingen voor het te voeren beleid kunnen vertalen naar (financiële) consequenties teneinde het bestuur hierover tijdig te kunnen adviseren.
- Kennis en inzicht in juridische vraagstukken, waaronder de toepassing van wet- en regelgeving, contractvorming en eventueel procesrecht.
- Ervaring met bestuursrecht, overeenkomstenrecht en bouwrecht.



- Gevoel voor en inzicht in juridische complicaties bij de planning en uitvoering van projecten.
- Ervaring met politieke- en bestuurlijke besluitvormingsprocessen en onderhandelingen.
- Gevoel voor (bestuurlijke) verhoudingen tussen partijen.
- Basiskennis van specifieke wet- en regelgeving voor de corporatiesector.
- Kennis en inzicht in de interne- en externe toezichtstructuur op de corporatiesector.
- Inzicht in good governance, verantwoording en de te hanteren Codes.
- Kennis en inzicht in relevante juridische vraagstukken, bv. op de gebieden van arbeidsrecht, huurrecht, bouwrecht en onroerend goed, contractenrecht, arbitrage, ondernemings- en medezeggenschapsrecht.
- Inzicht in juridische consequenties van besluiten.

#### **e. Human Resource Management en bedrijfskundige of organisatiekundige kennis**

Als organisatie wil woonstichting Charlotte van Beuningen zich profileren als een professionele en betrouwbare partner in de volkshuisvesting. Naar verwachting zullen de veranderingen in de markt en omgeving, die kunnen leiden tot meer samenwerking met andere organisaties en corporaties, een zware claim leggen op de flexibiliteit en veranderingsbereidheid van de medewerkers. De motivatie van medewerkers op peil houden en ontwikkeling van medewerkers stimuleren, is noodzakelijk om zodoende de doelstellingen van woonstichting Charlotte van Beuningen te kunnen behalen. In dit kader is het gewenst dat in de Raad van Commissarissen tenminste één persoon beschikt over:

- Specifieke kennis op het gebied van bedrijfskunde en / of organisatiekunde;
- Kennis en ervaring met HRM vraagstukken.
- Ervaring met vraagstukken met betrekking tot ondernemingsraad en externe relaties.
- Kennis van sociaal- en personeelsbeleid.
- Kennis en ervaring met arbeidsrecht en rechtspositionele vraagstukken (inclusief ontwikkelingen specifiek in de volkshuisvesting).

#### **f. Voorzitter**

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft een verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Raad van Commissarissen en haar leden. De voorzitter moet de kwaliteiten bezitten om het groepsproces en de besluitvorming binnen de Raad van Commissarissen op een professionele wijze te kunnen leiden.

De voorzitter is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de Raad van Commissarissen en de bestuurder. Verder moet de voorzitter, mede op basis van de genoemde criteria, feedback kunnen geven aan individuele commissarissen over hun functioneren.

De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de Raad van Commissarissen en in de relatie met anderen, hij/zij zorgt ervoor dat de Raad van Commissarissen als een team functioneert en heeft binnen en buiten de corporatie gezag. De voorzitter beschikt over levenservaring en –wijsheid en heeft veel gevoel voor intermenselijke relaties. Hij/zij geeft in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij de effectiviteit en efficiency niet uit het oog.

De voorzitter zorgt voor een ordelijk en efficiënt verloop van de vergaderingen. De voorzitter leidt de vergaderingen en de discussies, zorgt dat de agendapunten de tijd en aandacht krijgen die zij verdienen en waakt over de kwaliteit, de duur en het niveau van de discussies. De voorzitter stuurt tijdens de vergadering op professionele en daadkrachtige wijze naar besluitvorming, waarbij besluiten uiteraard genomen worden





conform het daarover in de statuten bepaalde.

De voorzitter houdt in zijn/haar relatie met de bestuurder professionele afstand en is in staat om concrete feedback te geven aan de bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. De voorzitter zorgt ervoor dat jaarlijkse functioneringsgesprekken met de bestuurder worden gevoerd en dat deze gesprekken inhoudelijk worden voorbereid door de voltallige Raad van Commissarissen. Daarbij wordt ook gezocht naar manieren op een gestructureerde wijze inbreng van andere geledingen van de organisatie te krijgen. De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid om dit op prudente wijze en na goed overleg met de bestuurder te organiseren. De voorzitter is namens de Raad van Commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur over het functioneren van Bestuurder en Commissarissen.

De voorzitter moet voldoende tijd hebben om de vergaderingen goed te kunnen voorbereiden en zijn rol als voorzitter te vervullen. Bij afwezigheid van de voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft de vicevoorzitter de taak om de voorzitter van de Raad van Commissarissen te vervangen.

Bovenstaande stelt aan de voorzitter extra eisen:

- Ruime, relevante en recente bestuurlijke ervaring in een (middel)grote Organisatie.
- Een relevant en effectief netwerk op het gebied van maatschappelijke organisaties, in het bijzonder volkshuisvesting.
- Leiderschapskwaliteiten - zowel op het gebied van strategie- en visieontwikkeling als op het menselijke vlak (communicatief, inlevingsvermogen en interpersoonlijke sensitiviteit).
- Autoriteit en gezag vereist om de vergaderingen in goede banen te kunnen leiden.
- Goed kunnen schakelen tussen de Raad van Commissarissen en bestuur.
- De discussie in de Raad, of met de directeur/bestuurder waar nodig te stimuleren of af te remmen.
- Kan omgaan met belangenstegenstellingen.
- Beschikt over inzicht en overzicht van taken en functies van de Raad van Commissarissen en het bestuur. De voorzitter is in staat kwaliteiten van zijn teamleden tot hun recht te laten komen.
- Ervaring met en visie op governance vraagstukken.
- Heeft oog voor managementtaken van de directeur-bestuurder.

#### *Bijzondere taken van de voorzitter*

- Draagt zorg voor een effectieve en transparante communicatie van de Raad van Commissarissen met het bestuur, de accountant en de overige door de RvC aangestelde adviseurs.
- Evalueren eigen functioneren van de Raad van Commissarissen en de relatie tot het bestuur.
- Zorgdragen dat de leden tijdig informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.
- Zorgdragen dat de leden van het bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen tenminste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren.
- Tijdig het herbenoemingbeleid c.q. benoemingbeleid in gang zetten.
- Verantwoordelijk zijn voor de regie van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, de agenda, besluitvorming en een adequate verslaglegging.

