



## Profiel Raad van Commissarissen KWH

### Taken Raad van Commissarissen

KWH heeft een Raad van Commissarissen die normaliter bestaat uit drie personen.

#### Algemene taken

De algemene taak van de Raad van Commissarissen bestaat uit twee onderdelen:

- Het toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vereniging en de met haar verbonden onderneming.
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan het bestuur.

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de organisatie. Bij het toezicht op KWH is de volgende visie leidend:

- Toezicht richt zich vooral op het bewaken van de doelstellingen passend binnen de visie en missie van KWH. Continuïteit bij het bereiken van deze doelstellingen is wezenlijk. De Raad van Commissarissen bewaakt of het bestuur de organisatie op de gekozen koers houdt.

#### Bijzondere taken

De Raad van Commissarissen heeft ook een aantal bijzondere taken en/of bevoegdheden:

- Het goedkeuren van een aantal belangrijke besluiten en het schorsen van de uitvoering van besluiten.
- Het goedkeuren van de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag.
- Het optreden als werkgever van het bestuur met onder meer de volgende taken: het bestuur (de directeur-bestuurder) benoemen, beoordelen, schorsen en ontslaan.
- Het benoemen en het vaststellen van de taakopdracht van de accountant en het overleg met de accountant.
- Sparringpartner van de bestuurder.
- De vertegenwoordiging van de rechtspersoon in geval van tegenstrijdig belang van de bestuurder.
- Contact onderhouden met de personeelsvertegenwoordiging.
- Het bevorderen van het belang van KWH door het leggen van verbindingen tussen de omgeving en de organisatie.

### De Raad van Commissarissen als team

KWH heeft een aantal kenmerken benoemd voor de Raad van Commissarissen als team; kenmerken die niet mogen ontbreken om een goed functioneren van het team en een correct besluitvormingsproces te waarborgen. Deze **kenmerken** zijn in ieder geval:

- Een open cultuur: in de raad heerst een cultuur waarin ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen waardoor kritische vragen gesteld kunnen worden en eventuele verschillen van meningen op tafel komen en grondig worden besproken, wat moet leiden tot een betere besluitvorming.
- Zelfreflectie: het vermogen van de raad als groep tot zelfreflectie over het eigen functioneren.
- Rolopvatting: de raad is primair toezichthouder en vervult de rol van werkgever van de bestuurder, de raad is terughoudend in zijn rol van adviseur. De raad houdt de onderscheiden rollen van de raad en de bestuurder scherp in de gaten. De raad gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand.
- Samenstelling van de raad: de samenstelling wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de gewenste kennis- en ervaringsgebieden worden genoemd afgeleid uit de missie en het taakveld van de organisatie. Voor een goed functionerende raad als team is het ook noodzakelijk dat de raad een samenstelling heeft van personen met een diverse achtergrond en een diverse stijl.



## Gewenste eigenschappen van elk lid van de raad

Iedere commissaris beschikt over de vereiste kennis om de bedrijfsvoering, de financiële en ondernemingsresultaten in algemene zin te kunnen beoordelen. De commissarissen hebben bovendien als verplichting om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen en actualiteiten.

Ieder individueel lid van de Raad van Commissarissen:

- Heeft het vermogen strategische doelstellingen te beoordelen en in hun samenhang te bezien;
- Is in staat een helder onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaken en op hoofdlijnen te denken;
- Is integer in zijn of haar handelen;
- Beschikt over een sterk analytisch vermogen;
- Beschikt over sociale vaardigheden;
- Heeft voldoende statuur door zijn of haar maatschappelijke positie (nu of in het recente verleden) om met gezag volwaardig tegenspel te kunnen bieden aan de bestuurder;
- Heeft een onafhankelijk positief-kritische grondhouding ten opzichte van de bestuurder en durft in te grijpen indien nodig;
- Heeft zicht op en respect voor de onderscheiden rollen van de toezichthouders en de bestuurder;
- Gedraagt zich als lid van een team, is bereid zich in dat team kwetsbaar op te stellen, durft binnen de raad een afwijkende mening te ventileren en zaken ter discussie te stellen;
- Beschikt en onderhoudt een breed netwerk dat hij of zij ten dienste kan stellen van de organisatie;
- Is kritisch met betrekking tot het eigen functioneren en zal dit jaarlijks evalueren;
- Heeft voldoende tijd beschikbaar om serieus invulling te kunnen geven aan de functie;
- Is bereid deel te nemen aan een commissie (bijvoorbeeld een remuneratiecommissie) en daarvoor de rol van voorzitter te vervullen.

## Gewenste kennis- en ervaringsgebieden

Ten aanzien van de kennisvereisten geldt dat de Raad van Commissarissen als collectief moet beschikken - dus aanwezig bij minimaal één van de leden - over deskundigheid op de volgende gebieden:

- Volkshuisvesting
- Marketing- en marktcommunicatie
- Kwaliteitszorg en -systemen

Daarnaast is van belang aantoonbare ervaring:

- Op het snijvlak van politiek en bedrijfsleven;
- Met ondernemerschap in de zakelijke dienstverlening;
- In het dragen van een eindverantwoordelijke positie.

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.

Een verdere uitwerking van genoemde kennis- en ervaringsgebieden is hieronder weergegeven.

- Kennisgebied volkshuisvesting: kennis en visie op toekomstige rollen van corporaties.
- Kennisgebied marketing en marktcommunicatie: kennis van marktonderzoek, marktcommunicatie en marketingstrategieën en -instrumenten.
- Kennisgebied kwaliteitszorg: kennis op het gebied van kwaliteitszorg en het hanteren van instrumenten van kwaliteitsmeting. Kennis op de betekenis van kwaliteitsmanagement voor de sector.
- Ervaringsgebied klantgerichtheid: aantoonbare ervaring met het werken aan excellente klantgerichtheid, klantbeleving, nieuwe vormen van klantbetrokkenheid en sturen op waarden.
- Ervaringsgebied snijvlak van politiek en bedrijfsleven: aantoonbare ervaring in het werken in situaties waarin politieke en bestuurlijke verhoudingen en processen een rol spelen.
- Ervaringsgebied ondernemerschap: aantoonbare ervaring in het werken in een concurrentieomgeving.



## De voorzitter

De voorzitter beschikt in ieder geval over de kwaliteiten zoals hierboven beschreven. Daarnaast heeft de voorzitter specifieke taken met bijbehorende vereisten ten aanzien van kennis, vaardigheden en competenties.

### Specifieke taken van de voorzitter

- Het in samenspraak met de directeur-bestuurder opstellen van de agenda van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen.
- Het voorzitten van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en het organiseren van collegiale besluitvorming in de Raad van Commissarissen.
- Het voeren van functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Commissarissen.
- Het, eventueel samen met één of meer leden van de raad, voeren van beoordelingsgesprekken met de bestuurder.
- Het verzorgen van de communicatie met de bestuurder.
- Het bij tegenstrijdig belang van de bestuurder (mede-)vertegenwoordigen van KWH.
- Het zorgdragen voor transparantie en verantwoording over het functioneren van de Raad van Commissarissen.

### Kennis, vaardigheden en competenties van de voorzitter

Om genoemde taken goed te kunnen uitoefenen beschikt de voorzitter over kennis en vaardigheden noodzakelijk 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 leden van de Raad van Commissarissen en de bestuurder.

De 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 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 KWH gezag. Hij/zij is daarbij een voorhoedespeler die in staat is de koers van KWH 'mee te implementeren' vanuit de eigen rol, en door de activiteiten die hij of zij weet te ontplooiën op dit terrein, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

De voorzitter kan met natuurlijk overwicht op coachende wijze met de bestuurder omgaan en feedback geven. Hij/zij geeft in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen ruimte aan de overige leden, waardoor hij/zij ervoor zorgt dat hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij de effectiviteit en efficiency niet uit het oog. Door de dynamiek van de tijd en de complexiteit van de organisatie beschikt de voorzitter over een hoge mate van crisisbestendigheid