



# FUNCTIEPROFIEL

## RAAD VAN COMMISSARISSEN

Datum: november 2023

Status: definitief

Auteur: A. van Hezik

# Inhoud

Inhoud.....	2
Inleiding.....	3
1. Maaswonen	3
1.1 De organisatie .....	3
1.2 Toezicht en Bestuur .....	4
2. Algemeen profiel Raad van Commissarissen	4
3. Afzonderlijke kwaliteitsprofielen	5
3.1 Profiel volkshuisvesting.....	5
3.2 Profiel zorg, welzijn en ouderen .....	6
3.3 Profiel governance en organisatie .....	6
3.4 Profiel vastgoed .....	6
3.5 Profiel financieel en control.....	7
3.6 Profiel juridisch .....	7
3.7 Profiel voorzitter .....	7
3.8 Profiel huurderscommissaris .....	8

# Inleiding

In deze profielschetsen is een uitwerking gemaakt naar de kwaliteitsprofielen die als zodanig zijn vertegenwoordigd binnen de Raad van Commissarissen (RvC). Vertrekpunt is het algemene kwaliteitsprofiel, waaraan elk lid van de RvC dient te voldoen. Het algemene kwaliteitsprofiel is vervolgens uitgesplitst naar zeven onderliggende profielen (inclusief voorzitter en huurderscommissaris) die binnen de RvC als geheel de inhoudelijke deskundigheid borgen.

## 1. Maaswonen

### 1.1 De organisatie

Tot medio 2020 bestond MaasWonen nog niet. Laurens Wonen en Laurens Zorg vormden een bestuurlijke unie. Deze bestuurlijke unie is met succes ontvlochten. De nieuwe naam, MaasWonen, staat symbool voor een nieuwe identiteit. In korte tijd heeft de organisatie zich positief ontwikkeld. Ze wordt als senioren-huisvester gezien en gewaardeerd door de stakeholders. MaasWonen kan trots zijn op datgene wat is bereikt.

MaasWonen is een relatief kleine, zelfstandige categorale corporatie voor ouderenhuisvesting in Rotterdam en biedt (jonge) senioren een betaalbare thuis waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden. In achttien woongebouwen worden 1.714 zelfstandige wooneenheden verhuurd. MaasWonen is voornamelijk actief in Rotterdam; één complex ligt in Barendrecht. Tevens is MaasWonen verhuurder van zes zorggebouwen, met 648 intramurale zorgplaatsen. Daarvan worden er vijf aan Stichting Laurens, een grote ouderenzorgorganisatie in Rotterdam, verhuurd. Vanuit de geschiedenis van MaasWonen is er sprake van een duurzame samenwerking met Stichting Laurens.

De komende jaren is er veel te doen. De groeiende vergrijzing zorgt er voor dat er een grotere behoefte ontstaat aan senioren huisvesting in combinatie met zorg en welzijn. Temeer de rijksoverheid deze groeiende maatschappelijke opgave wil realiseren middels extramuraal zorg. Dit zal meer vragen van MaasWonen. Onlangs heeft MaasWonen het ondernemingsplan 2022 – 2027 vastgesteld, waarin de visie als volgt is verwoord: 'Goed wonen is persoonlijk, daarom staat in onze dienstverlening de persoonlijke benadering van de klant centraal. Goed wonen betekent een goede en betaalbare woning in een vitale buurt, daarom hebben we aandacht voor de omgeving. We kunnen dat niet alleen, we initiëren het langer thuis wonen, in samenwerking met zorgpartijen, welzijnspartijen en vrijwilligers. MaasWonen is daarin toonaangevend.' De volkshuisvestelijke doelstellingen staan daarbij voorop.

Vanuit de kernwaarden betrokken, dichtbij en verbonden wil MaasWonen bereiken dat iedere huurder zijn woning een prettig thuis vindt, mee kan blijven doen, het contact met de buurt/omgeving niet verliest en zo lang mogelijk de regie houdt over het eigen leven. MaasWonen werkt daarbij samen met gemeente, zorgpartijen, welzijnspartijen, collega-corporaties en vrijwilligers. De kracht van MaasWonen wordt in belangrijke mate gevormd door de expertise op het gebied van ouderenhuisvesting en de kracht van de individuele medewerkers die met elkaar het beste willen presteren voor de doelgroep van huurders.

Het uitgangspunt van het ondernemingsplan 2022 is dat MaasWonen als zelfstandige corporatie de toekomst met vertrouwen tegemoet treedt. Tegelijk is ze zich bewust van de kwetsbaarheden van een corporatie met beperkte omvang. Bij alle strategische beslissingen, of het nu gaat over investeringen of over personeelsplanning, maakt MaasWonen dusdanige keuzes die de kwetsbaarheid mitigeren. Daarbij kunnen innovatieve (technische) oplossingen en/of intensieve samenwerking met andere partijen een rol spelen.

Het ondernemingsplan is de basis geweest voor de portefeuillestrategie. Hierin is de ambitie van MaasWonen vertaald naar de noodzakelijke ontwikkelingen in de woningportefeuille. MaasWonen zet volop in om de klimaatdoelen van de rijksoverheid te halen. Dat wil zeggen dat het bezit in 2030 gemiddeld label A heeft en dat de voorraad zodanig wordt aangepast dat in 2050 alle woningen van duurzame of hernieuwbare energie kunnen worden voorzien.

Verder heeft MaasWonen een grote ambitie op het vlak van nieuwbouw om tegemoet te komen aan de toenemende vraag naar seniorenwoningen. Daarnaast wil ze de bestaande woningen nog beter aanpassen aan de eisen van langer zelfstandig thuis wonen. Hiermee legt MaasWonen een stevige basis voor een duurzame toekomst in de breedste zin van het woord.

Dit alles in combinatie met de groter wordende systeemwereld en toezicht door het WSW en Autoriteit Woningcorporaties. Er is sprake van een gezonde bedrijfsvoering binnen de beperkte omvang en strakke financiële kaders.

## 1.2 Toezicht en Bestuur

MaasWonen kent een eigentijds governance-model met een directeur-bestuurder en een RvC die vier leden telt, inclusief de voorzitter. De bestuurder heeft de verantwoording voor de dagelijkse leiding en de implementatie van beleid. De RvC is de werkgever van de bestuurder en heeft tot taak toezicht te houden op de bestuurder en de algemene gang van zaken. De RvC fungeert voor de directeur-bestuurder als klankbord, waarbij de raad gevraagd en ongevraagd advies uitbrengt. Good governance (conform de governancecode van Aedes) vormt de leidraad voor bestuur, toezicht en verantwoording. Leden van de RvC stemmen in met de Aedescode en de governancecode van de sector.

De raad dient divers te zijn samengesteld en de leden van de raad dienen deskundig te zijn. De wijze van werken, de taken en bevoegdheden, evenals de onverenigbaarheden staat beschreven in de onderliggende documenten als de Governancecode, de visie op bestuur en toezicht, de statuten en het daarop afgestemde reglement RvC.

## 2. Algemeen profiel Raad van Commissarissen

Onderstaande aspecten zijn generiek en belangrijk voor het goed en in onderlinge samenhang functioneren van de RvC. Deze aspecten gelden voor alle leden van de RvC van de corporatie, met begrip van de commissaris die op voordracht van huurders worden benoemd. Deze competenties zijn mede geënt op het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTiV) 2015.

- De leden van de RvC hebben een brede oriëntatie, met ieder een specialistisch aandachtsgebied (of een combinatie van aandachtsgebieden) om de collectieve verantwoordelijkheid goed in te vullen. Dit vereist kennis en ervaring op een aantal beleidsterreinen, zoals in dit kwaliteitsprofiel beschreven.
- De leden van de RvC zijn maatschappelijk betrokken. De RvC heeft als collectief een dusdanig diversiteit in samenstelling en competenties, die recht doet aan de maatschappelijke opgave van de corporatie. Leden van de RvC zijn bij voorkeur woonachtig in het werkgebied van de corporatie.
- Met de kwaliteitsprofielen als uitgangspunt, streeft hij naar een gemengde en gebalanceerde samenstelling van de raad. Dit geldt voor geslacht, leeftijd, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken.

- De RvC vervult zowel inhoudelijk als ten aanzien van de ontwikkelingen in de regio Rotterdam een klankbordrol voor de bestuurder. Zij zijn goed geïnformeerd over de (veranderende) maatschappelijke en politieke context op lokaal niveau.
- De RvC functioneert als team, waarin een constructieve opstelling en eensgezindheid over een gedeelde koers gecombineerd wordt met een kritische individuele opstelling. Hij onderkent daarin de specifieke rol die de corporatie als maatschappelijke onderneming inneemt. De kennis en ervaring van de toezichthouders zijn complementair aan elkaar.
- Gelet op de positie van de RvC, is het vereist dat de toezicht op afstand (helikopterview) de besluiten kunnen analyseren en hoofd- en bijzaken kunnen scheiden.
- De leden van de RvC dienen in staat te zijn tot onafhankelijke oordeelsvorming. Dit betekent waar nodig doorvragen en een 'rechte rug' te hebben betreffende moeilijke beslissingen.
- De leden van de RvC dienen analytisch vermogen te combineren met empathie, intuïtie, realiteitszin en gezond verstand.
- De betrouwbaarheid en integriteit van de leden van de RvC staat hoog in het vaandel. De leden oordelen en handelen op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Zij zijn aanspreekbaar op eigen gedrag en spreken ook de bestuurder en collega-toezichthouders hierop aan.
- De leden van de RvC zijn consistent in denken en doen (houding en gedrag) onder verschillende omstandigheden. Zij maken zichtbaar wat zij vanuit hun rol als commissaris en expertise belangrijk vinden en waar zij voor staan.
- Een lid van de RvC beschikt over voldoende tijd om aan het lidmaatschap serieus invulling te geven. De voorzitter dient indien nodig overdag bereikbaar en beschikbaar te zijn.
- Specifiek voor de commissaris die op voordracht van de huurders is benoemd, geldt dat hij/zij zich verbonden weet met de doelgroep van de corporatie. Hij/zij schuift minimaal één keer per jaar aan als toehoorder bij huurdersbijeenkomsten of vergaderingen van een vertegenwoordigend orgaan.
- Alle in de profielen genoemde kwaliteiten dienen aanwezig te zijn. Dit kan per profiel over meerdere personen verspreid zijn.

### 3. Afzonderlijke kwaliteitsprofielen

#### 3.1 Profiel volkshuisvesting

- Heeft kennis en ervaring op het terrein van volkshuisvesting en ruimtelijke ordening (stedenbouw), geplaatst binnen de huidige maatschappelijke context van de corporatie.
- Heeft een visie op de rol van corporaties binnen de volkshuisvesting in relatie tot de maatschappelijke opgaven.
- Heeft visie op de volkshuisvestelijke rol en affiniteit met het werken binnen de woningmarktregio waar MaasWonen actief is.
- Heeft kennis en inzicht van sociale processen en behoeftes binnen de regio Rotterdam die de strategische keuzes van de corporatie beïnvloeden.
- Heeft inlevingsvermogen in - en kennis van de verwachtingen van de belanghouders van de corporatie (onder andere bewoners, woningzoekende, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties).
- Heeft een relevant netwerk binnen de lokale en regionale gemeenschappen en kan daardoor lokale/regionale maatschappelijke en volkshuisvestelijke ontwikkelingen vroegtijdig signaleren.

### 3.2 Profiel zorg, welzijn en ouderen

- Kent de ontwikkelingen die zich afspelen in het sociaal domein (welzijn en zorg) en de relatie daartussen en vervult vanuit deze hoedanigheid een klankbordrol richting de bestuurder.
- Kent de ontwikkelingen in het werkveld van ouderenzorg, thuiszorg en verpleeghuiszorg.
- Heeft kennis van zorgfinanciering.
- Heeft een visie op toekomstige rollen van de corporatie in relatie tot de maatschappelijke ontwikkelingen, de doelgroep ouderen en de relatie tussen wonen, welzijn en zorg.
- Heeft kennis van het brede veld van (potentiële) samenwerkingspartners en het vermogen om voor de corporatie hierin ontwikkelingen en kansen te creëren.
- Weet de complexiteit van het maatschappelijke en politieke speelveld goed te duiden.
- Weet vanuit een zakelijke context de publieke taak van de corporatie goed te duiden.
- Heeft bestuurlijke ervaring opgedaan bij een zorg- of welzijnsinstelling.

### 3.3 Profiel governance en organisatie

- Heeft een visie op toezicht houden binnen de maatschappelijke sector en de sector van woningcorporaties in combinatie met zorg in het bijzonder.
- Heeft vanuit deze hoedanigheid kennis en ervaring met vraagstukken rond het thema governance en compliance
- Heeft ervaring als bestuurder en vanuit deze rol kennis en ervaring met sturing-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties.
- Heeft ervaring met de opzet en uitvoering van integriteitsbeleid.
- Heeft inzicht in de omgang met strategische allianties, ketensamenwerking en andere samenwerkingsconstructies.
- Kan eventuele risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering duiden en zowel binnen de RvC als naar de bestuurder toe een klankbordrol vervullen.
- Heeft kennis van en affiniteit met digitale ontwikkelingen in sector woningcorporaties.
- Heeft kennis en ervaring met maatschappelijke ondernemerschap. Weet wat er, met oog voor de doelstelling van de corporatie, benodigd is om resultaatgericht te sturen en hier de onderliggende processen op te richten.

### 3.4 Profiel vastgoed

- Heeft kennis van de woningmarkt, meer specifiek de vastgoedvraagstukken die van invloed zijn op de corporatie en de (mogelijke) impact die dit heeft op de vastgoedportefeuille.
- Heeft affiniteit met vastgoedstrategie (transitie van de vastgoedportefeuille), heeft kennis van strategisch voorraadbeheer en weet de vertaling te maken naar wat dit betekent voor de complexen van de corporatie binnen het stedelijk gebied waarin zij acteert.
- Heeft kennis van het thema duurzaamheid en te nemen energetische maatregelen in vastgoed.
- Heeft vanuit een vastgoed (-technische) achtergrond kennis en ervaring op het gebied van projectontwikkeling, herstructurering, woningbouw en maatschappelijke voorzieningen.
- Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder bouwrecht en regels met betrekking tot aan en uitbesteding van werkzaamheden.

- Heeft mede vanuit deze kennis het vermogen projecten te beoordelen op risico's met betrekking tot de woningmarkt in Rotterdam.

### **3.5 Profiel financieel en control**

- Heeft bewezen kennis en ervaring op het terrein van financiën en control en weet deze in te zetten ondersteunend aan het ondernemerschap van de corporatie.
- Heeft kennis en inzicht ten aanzien van waarderingvraagstukken en vraagstukken betreffende de financiële continuïteit en weet deze in het licht van het ondernemerschap van de corporatie te plaatsten (presteren naar vermogen).
- Heeft interesse in - en kennis van de financieel-economische en fiscale vraagstukken die zich binnen de corporatie, in de regio en landelijk afspelen.
- Heeft inzicht in vraagstukken op het terrein van treasury en risicomanagement op het bedrijfsniveau van de corporatie.
- Heeft inzicht in de specifieke eisen die aan de continuïteit van corporaties gesteld worden door externe toezichthouders als de Autoriteit Woningcorporaties, het WSW en de accountant.
- Kan investeringsbeslissingen beoordelen op financiële haalbaarheid en risico's.
- Kan fungeren als opdrachtgever van de accountant voor de corporatie.

### **3.6 Profiel juridisch**

- Heeft kennis van - en veel ervaring met juridische vraagstukken en kan hierover de organisatie van de corporatie adviseren en een klankbordrol vervullen.
- Heeft kennis van onder andere de toepassing van de wet- en regelgeving voor corporaties, contractvorming en eventueel procesrecht.
- Heeft inzicht in de juridische implicaties van nieuwe ontwikkelingen in de corporatiesector.
- Is in staat om projecten, zoals samenwerkingsconstructies, op juridische aspecten te beoordelen en te toetsen.

### **3.7 Profiel voorzitter**

- Is woordvoerder vanuit de RvC, beschikt over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden en vervult een voorbeeldfunctie (toezicht 'nieuwe stijl').
- Kan vergaderingen efficiënt, effectief en daadkrachtig leiden in een open sfeer waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren.
- Heeft oog voor de taakvulling en verantwoordelijkheden van anderen en benoemt de gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.
- Heeft kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen.
- Kan, met de bestuurder, actief de agenda van de RvC vormen en bewaken.
- Kan 'op afstand' de beleidslijn van de corporatie bewaken (koersvast).
- Heeft bestuurlijke ervaring bijvoorbeeld als voorzitter van een bestuur, RvC of directeur van een organisatie.
- Kan opereren als de schakel tussen de RvC en de bestuurder.

- Kan omgaan met belangentegenstellingen.
- Is een verbindende persoonlijkheid, die in staat is om de RvC als team te laten opereren.
- Kan de verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van de RvC (en eventuele commissies) inclusief de periodieke zelfevaluatie, de beoordeling van de bestuurder en de verslaglegging van het door de RvC gehouden toezicht in het jaarverslag.
- Heeft affiniteit met de corporatiesector en haar doelgroep, en heeft gevoel voor de positionering van de corporatie in het publieke domein.

### **3.8 Profiel huurderscommissaris**

- Heeft kennis en/of ervaring met huurdersbelangen en is op de hoogte van de recente ontwikkelingen in de sector.
- Heeft kennis van de maatschappelijke ontwikkelingen in het publieke domein en kennis van de ontwikkelingen binnen wonen, zorg en welzijn.
- Heeft interesse in de doelgroepen van de corporatie en kennis van participatie.
- Heeft steeds de belangen van de huurders van de corporatie voor ogen.
- Heeft een actieve inbreng van het huurdersperspectief in vergaderingen.
- Heeft het vermogen om te beoordelen of de positie van huurders voldoende is geborgd.
- Heeft het vermogen en de bereidheid om een open en op vertrouwen gebaseerde relatie met de huurdersorganisatie te onderhouden; dit betekent niet dat de huurderscommissaris verantwoording verschuldigd is aan de huurdersorganisaties.
- Is bereid inhoudelijk van gedachten te wisselen en zich te oriënteren op wat er leeft door het bijwonen van overlegvergaderingen van de huurdersorganisaties.