

SAMENSTELLING EN FUNCTIEPROFIEL RAAD VAN COMMISSARISSEN BIJ DE NOORDWIJKSE WONINGSTICHTING

Versie 15 mei 2008

Inleiding

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het interne toezicht bij de Noordwijkse Woningstichting (NWS). Steeds meer is er aandacht voor de kwaliteit van het toezicht. Er is daarom een Governancecode opgesteld voor woningcorporaties waarin een en ander is beschreven met betrekking (de kwaliteit van) het toezicht en de criteria waaraan de RvC zou moeten voldoen. Daarnaast geldt dat de kwaliteit en samenstelling van de RvC moet aansluiten bij de ambities van de NWS zoals die zijn verwoord in het beleidsplan. In deze notitie is de gewenste samenstelling en het gewenste profiel van de RvC beschreven. De notitie kan worden gebruikt voor zowel de werving en selectie van RvC-leden als voor de jaarlijkse evaluatie met betrekking tot het functioneren van de RvC,

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen van de NWS) staat de bestuurder met raad terzijde (adviestaak), houdt toezicht op het beleid van de bestuurder en oefent een aantal specifieke bevoegdheden uit (toezichtstaak). De uitoefening van beide taken staat of valt met een goede informatievoorziening van de kant van het bestuur. Over die informatievoorziening maken RvC en bestuur in een statuut afspraken. Door de verschuiving van de RvC naar een meer preventieve, actieve rol, zal de RvC ook op basis van eigen informatie zijn toezichthoudende taak uitvoeren. Vanuit die verschuivende staat de RvC het bestuur terzijde door gevraagd én ongevraagd advies.

In een aparte notitie is aangegeven wat de rol- en taakopvatting is van de Raad van Commissarissen. Hierin worden vier rollen onderscheiden:

- **Toezichthouder:** het houden van toezicht op het functioneren van de corporatie: een kritische, toetsende en controlerende gesprekspartner, die op diverse terreinen, waaronder financieel beleid, de wijze van werken en het realiseren van de afgesproken doelstellingen, de juiste kritische vragen kan stellen.
- **Strategische sparringpartner:** Het functioneren als strategisch klankbord voor de directeur-bestuurder: mee kunnen denken - met name in de oriënterende, meningvormende sfeer - met de directeur-bestuurder op het terrein van o.a. beleid, maatschappelijke doelstellingen, investeringen, bedrijfsvoering en samenwerking met andere organisaties.
- **Werkgever:** Optreden als werkgever van de directeur-bestuurder: afspraken kunnen maken, deze bewaken, feedback kunnen geven en kunnen beoordelen.
- **Netwerker:** Als team zijn de commissarissen op de hoogte van lokale (en regionale) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de koers van de corporatie. Vanuit deze kennis kunnen zij beoordelen of de koers die de corporatie volgt, de juiste is. Het is voor de corporatie belangrijk dat commissarissen een makkelijke entree hebben bij sleutelfiguren of stakeholders als overheid, ontwikkelaars, financiers en organisaties op het terrein van maatschappelijke dienstverlening.

Daarnaast is de Raad verantwoordelijk voor het goedkeuren van een aantal majeure besluiten, zoals deze in de statuten zijn opgenomen (Governancecode Hfst.2).

De leden van de Raad van Commissarissen behartigen het gehele belang. Zij stellen zich niet op als behartiger van een deelbelang of een specifieke portefeuille; dit geldt ook voor de vertegenwoordiger uit de kring van de huurders.

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, onder wie de voorzitter.

De RvC oefent zijn taken uit als eenheid. Hoewel elk lid zijn eigen achtergrond, kennis en ervaring en dus ook inbreng heeft, staat de raad en elk lid individueel voor een complete afweging van verschillende aspecten. Het is daardoor mogelijk een aantal algemene eisen te formuleren waaraan elk lid, ook het bewonerslid, moet voldoen. Die algemene eisen hebben vooral betrekking op persoonseigenschappen.

ALGEMENE EISEN

Van elk lid van de Raad van Commissarissen wordt verwacht dat hij of zij beschikt over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de corporatie
2. het vermogen de sociale doelstelling van de corporatie te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. inzicht in bestuurlijke processen
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
10. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
11. integriteit.

Belangrijke eis van een wat andere orde is het dat de leden over voldoende tijd beschikken om aan het commissariaat serieus invulling te geven, uitgaande van vijf of zes vergaderingen per jaar onder normale omstandigheden. Daarnaast zal het bijwonen van bijvoorbeeld belanghoudersbijeenkomsten (Governancecode hfst V) om een structurele tijdsbesteding vragen. In het algemeen is de voorzitter anderhalf keer zoveel tijd kwijt als een gewoon lid.

Specifieke eisen

Specifieke eisen betreffen één of meer individuele leden van de raad. Het gaat achtereenvolgens om eisen van:

- deskundigheid

- ervaring in de volkshuisvestingsaangelegenheden
- ervaring opgedaan in het bedrijfsleven
- ervaring als ondernemer
- actief zijn
- ervaring opgedaan als commissaris.

Deze onderwerpen worden uitgewerkt in de volgende paragrafen. Het hoofdstuk besluit met een samenvatting in de vorm van een matrix.

Deskundigheid

Bij het vervullen van de vacatures in cq. het formeren van de Raad van Commissarissen zal in eerste instantie worden gezocht naar inbreng van de volgende deskundigheid:

1. *marketing* (ontwikkelingen in de vraag en in het aanbod, wederzijdse beïnvloeding van vraag en aanbod en het maken van strategische keuzen)
2. *projectontwikkeling in de bouw* (samenwerking, waaronder publiek-private samenwerking, grondverwerving, risico-analyse)
3. *openbaar bestuur, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening* (ontwikkelingen in het openbaar bestuur en in het voor de NWS relevant overheidsbeleid)
4. *wonen, welzijn en zorg* (samenwerking, ontwikkelingen in woon-zorgconcepten)
5. *financiën* (vermogenspositie, beleggingen)
6. *organisatie, management en management development* (vormgeven en leiden van de organisatie).

Hierbij wordt opgemerkt dat het erom gaat dat in de Raad van Commissarissen in grote lijnen deze deskundigheid bij één of meerdere leden aanwezig is. Ook zijn mengvormen van deskundigheden denkbaar.

Het gaat dus, van extern naar intern, om *vraag en aanbod en ondernemerschap, publieke omgeving, financiën en organisatie en leiderschap*.

De NWS hecht er overigens aan dat de voorzitter, naast het vervullen van zijn teamrol, ook zelf ervaren gesprekspartner is van de bestuurder op het gebied van de volkshuisvesting en bij voorkeur woonachtig in het werkgebied.

Ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden

Ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden is voor minimaal één lid van de Raad van Commissarissen een vereiste (zie ook Governancecode). De functie van dit gebied is om vanuit de visie op en de ervaring met de volkshuisvesting een bijdrage te leveren aan de continuïteit van de corporatie en haar dienstverlening en nieuwe ideeën van buiten naar binnen toe te voegen. Deze ervaring is niet specifiek toe te delen aan een deskundigheid.

Ervaring opgedaan in het bedrijfsleven

Ervaring opgedaan in het bedrijfsleven is voor elk lid van de Raad van Commissarissen een duidelijke pre met name voor de leden die deskundigheid inbrengen op de terreinen

- marketing
- projectontwikkeling in de bouw

- financiën
- organisatie, management en management development.

Ervaring als ondernemer

In het bedrijfsleven kan op de hier geformuleerde deskundigheidsgebieden ervaring worden opgedaan in uiteenlopende posities. Voor de Raad van Commissarissen van de NWS is ervaring als commercieel verantwoordelijk ondernemer (wellicht bestuurder in de zin der wet) in het bijzonder van belang. Vanuit die ervaring zijn de leden gesprekspartner op niveau voor de bestuurder van de NWS en weten zij ook, op welke momenten zij de bestuurder de ruimte moeten geven om de NWS slagvaardig te leiden.

Ervaring als commercieel verantwoordelijk ondernemer is van belang voor de leden die deskundigheid inbrengen op de terreinen

- projectontwikkeling in de bouw
- financiën.

Op dit moment als zodanig actief

Kennis, ervaring, externe contacten en gevoel voor wat gaande is verouderen snel. Het is gewenst dat een deel van leden van de Raad van Commissarissen van de NWS actief zijn op het moment van benoeming. Met *actief* kan bijvoorbeeld worden bedoeld: niet met pensioen, vervroegd uitgetreden of arbeidsongeschikt en niet alleen als commissaris. De precieze invulling is afhankelijk van de situatie en van het aanbod.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen dient te allen tijde een gemengd beeld te tonen zowel voor wat betreft sexe als leeftijd. Het is in elk geval gewenst dat een deel van de leden van de Raad van Commissarissen nog actief aan het arbeidsproces deelneemt. Bij vacatures zal hiermee rekening gehouden worden.

Ervaring als commissaris

Ervaring als commissaris, in het verleden of parallel aan het commissariaat voor de NWS is een pré voor de functie van voorzitter en dat geldt ook voor de leden met deskundigheid op de terreinen:

- financiën
- organisatie, management en management development.

Door ervaring als commissaris in de Raad van Commissarissen van de NWS vertegenwoordigd te doen zijn geven niet alleen individuele leden maar ook de raad als geheel, invulling aan de noodzaak een evenwicht te zoeken tussen het geven van ruimte en het stellen van de juiste vragen aan het bestuur (zie notitie rol- en taakopvatting RvC).

ONVERENIGBAARHEDEN

Onverenigbaarheden (incompatibiliteiten) met het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen zijn conform Artikel III, lid 2.2 van de Governance code.

In aanvulling op de Governancecode geldt dat werknemers, bestuurders en commissarissen van ondernemingen voor projectontwikkeling en bouw niet bij voorbaat worden uitgesloten. Wel dient er op te worden toegezien dat de betrokken personen niet op een of andere wijze in een positie komen waarbij sprake is van een tijdelijke onverenigbaarheid en/of belangenverstrengeling. In het Reglement voor RvC en Bestuur wordt dit nader geregeld.

DE SELECTIE VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen moet niet alleen zijn voorzien van alle benodigde deskundigheid en ervaring, hij moet ook zodanig zijn samengesteld dat hij als team gaat functioneren. Bij de selectie van commissarissen moet daaraan aandacht worden besteed. De *teamrol* van kandidaten is een aanvullend criterium.

Bij het samenstellen van een Raad van Commissarissen als team gaat de eerste aandacht meestal uit naar de voorzitter en de eisen die zijn specifieke rol stellen. De voorzitter:

- is een goed gespreksleider
- heeft gevoel voor procedures en verhoudingen
- streeft naar evenwicht en doet ieders persoon en inbreng recht
- streeft naar overeenstemming
- is in staat beslissingen te nemen
- is doelgericht en koersvast.

Naast de voorzitter zal in een Raad van Commissarissen tenminste één persoon aanwezig zijn van het type *doordenker*. De doordenker:

- is analytisch en kritisch
- beoordeelt situaties zorgvuldig
- bewaart zijn objectiviteit
- laat zich niet meeslepen.

In zekere zin is de doordenker de typische commissaris. Er is echter ook behoefte aan een *brononderzoeker*. Die brononderzoeker:

- is extern gericht
- heeft veel contacten
- zoekt actief nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie
- is sterk in discussies.

Tenslotte heeft de *controller* in de Raad van Commissarissen een functie. De controller:

- werkt achter de schermen
- is planmatig ingesteld
- is consciëntieus
- waakt tegen onzorgvuldigheden.

Als de genoemde vier typen in de Raad van Commissarissen zijn vertegenwoordigd is er een zeker evenwicht tussen *willen* (voorzitter), *denken* (doordenker), *doen* (brononderzoeker) en *voelen* (controller). Het is mogelijk nog meer typen aan te duiden, maar de omvang en ook de typische functie van de Raad van Commissarissen stelt beperkingen. Gedacht kan nog worden aan de *vormgever*, net als de voorzitter een uitingsvorm van *willen*. De vormgever:

- is daadkrachtig
- oefent sterke invloed uit op de besluitvorming
- zoekt verbanden en lijnen
- neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

DE INDIVIDUELE PROFIELEN

Eerder zijn de algemene eisen geformuleerd die aan elk lid van de Raad van Commissarissen worden gesteld. Deze eisen gelden dus ook voor personen die worden voorgedragen door de huurdersorganisatie.

Hoewel hieronder verschillende individuele profielen worden genoemd wil dit niet zeggen dat de genoemde deskundigheden en ervaringen verdeeld kunnen zijn over meerdere leden binnen de Raad van Commissarissen. Het gaat erom dat de samenstelling van de Raad van Commissarissen van dien aard is dat alle relevante competenties, kennis en ervaring aanwezig is.

De voorzitter

De voorzitter kenmerkt zich vooral door zijn teamrol. Hij:

- is een goed gespreksleider
- heeft gevoel voor procedures en verhoudingen
- streeft naar evenwicht en doet ieders persoon en inbreng recht
- streeft naar overeenstemming
- is in staat beslissingen te nemen
- is doelgericht en koersvast.

De voorzitter is primair een goede voorzitter is en secundair een volkshuisvester. De voorzitter behoeft niet zelf actief te zijn of te zijn geweest als ondernemer. Met name van de voorzitter wordt verwacht dat deze weet hoe een commissaris zich moet opstellen, vooral ten opzichte van de bestuurder

De marketingdeskundige

De marketingdeskundige is bij voorkeur actief in het bedrijfsleven. Hij is gewend ontwikkelingen te volgen, vraag te vertalen in aanbod, te onderzoeken hoe vraag en aanbod elkaar kunnen beïnvloeden en strategische keuzen te maken of voor te bereiden. Hij heeft een visie op maatschappelijke ontwikkelingen op lange termijn en de betekenis daarvan voor de bedrijfseconomische mogelijkheden voor de NWS. Omdat hij vooral een marketingmanier van denken moet vertegenwoordigen heeft hij niet per definitie ervaring met de sector van de

volkshuisvesting, maar hij heeft wel ervaring met het op een marktgerichte manier aanbieden van producten of diensten in de sfeer van de primaire levensbehoeften.

Het kan zijn dat de marketingdeskundige in de Raad van Commissarissen deskundigheid inbrengt op het gebied van sociale en maatschappelijke verhoudingen en demografie.

De volkshuisvestelijke en bestuurlijk deskundige

De deskundige op het gebied van openbaar bestuur, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening is doorgaans actief binnen de overheid of in het maatschappelijk middenveld. Hij volgt de ontwikkelingen in het openbaar bestuur en op de voor de NWS relevante terreinen en heeft een eigen visie op de manier waarop de NWS met die ontwikkelingen om kan gaan.

Het kan zijn dat de volkshuisvestelijke en bestuurlijk deskundige een juridische achtergrond heeft. Hij heeft zeker kennis van sociale en maatschappelijke verhoudingen en waarschijnlijk enige kennis van demografische ontwikkelingen.

De projectontwikkelaar

Het lid van de Raad van Commissarissen dat deskundigheid inbrengt op het gebied van projectontwikkeling in de bouw kan die deskundigheid in verschillende posities in het bedrijfsleven hebben opgedaan, maar waarschijnlijk gaat het om een werknemer, bestuurder of commissaris van een institutioneel belegger die participeert in projectontwikkeling.

De wonen, welzijn en zorg deskundige

De deskundige op het gebied van wonen, welzijn en zorg werkt in de zorgsector als bestuurder of in de top van een zorgorganisatie of branchevereniging. Hij is gewend om (nieuwe) zorgconcepten te vertalen naar het dienstenaanbod en de mogelijkheden die het biedt op het gebied van samenwerking. Bovendien kan het lid ontwikkelingen in de zorg vertalen naar doelgroepenontwikkeling.

De deskundige op het gebied van wonen, welzijn en zorg is mogelijk het type doordenker of controller.

De financiële deskundige

De financiële deskundige werkt doorgaans in het bedrijfsleven, mogelijk als commercieel verantwoordelijk ondernemer en/of als commissaris. Wellicht heeft hij een bankachtergrond. Hij is gewend vermogensposities te beoordelen en te beïnvloeden en beleggingen te doen of te beoordelen.

De financiële deskundige heeft een juridische achtergrond of tenminste juridische kennis opgedaan in de praktijk.

De organisatiekundige

Het lid van de Raad van Commissarissen dat deskundigheid inbrengt op de gebieden organisatie, management en management development werkt of heeft gewerkt in het bedrijfsleven of bij een maatschappelijke organisatie en heeft wellicht ervaring als commissaris. Hij is gewend te denken in termen van wat een organisatie op een bepaald punt van zijn ontwikkeling nodig heeft, qua structuur en leiding.

De man van de organisatie brengt mogelijk kennis in van automatisering

Naast de genoemde profielen voor de Raad van Commissarissen kunnen ook de onderstaande competenties gebruikt worden bij de werving en selectie:

De brononderzoeker: extern gericht, veel contacten, actief aan het zoeken naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie en sterk in discussies.

De vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

De doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen.

De controller: werkt achter de schermen, is planmatig ingesteld, is consciëntieus en waakt tegen onzorgvuldigheden.

EEN REGLEMENT VOOR DE RAAD VAN COMMISSARISSEN EN BESTUURDER

Onmisbaar voor een goed functionerende Raad van Commissarissen is een reglement.

In het reglement wordt bijvoorbeeld vastgelegd dat de Raad van Commissarissen tenminste eenmaal per jaar vergadert buiten aanwezigheid van het bestuur om haar eigen functioneren te evalueren (Governancecode Hfst. 3). Daarnaast zal zij ook het functioneren van de bestuurder moeten beoordelen (Governancecode Hfst. 2)

In het reglement wordt ook de relatie (o.a. taken en bevoegdhedenverdeling) tussen RvC en bestuurder nader beschreven. In het kader van de overgang van een drielaags bestuursmodel naar een tweelaagsbestuursmodel zal een nieuw reglement opgesteld worden

BIJLAGE: DE FUNCTIEPROFIELEN SAMENGEVAT

DE VOORZITTER

De voorzitter beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder (en functioneel de directieraad) de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

De voorzitter kenmerkt zich vooral door zijn teamrol. Hij:

- is een goed gespreksleider
- heeft gevoel voor procedures en verhoudingen
- streeft naar evenwicht en doet ieders persoon en inbreng recht
- streeft naar overeenstemming
- is in staat beslissingen te nemen.

De voorzitter is bovendien een ervaren gesprekspartner van het bestuur op het gebied van de volkshuisvesting. De voorzitter behoeft zelf niet actief te zijn of te zijn geweest als ondernemer. De voorzitter is woonachtig in het werkgebied van de organisatie.

HET BEWONERSLID

Het bewonerslid beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS.
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren

5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
11. integriteit.

Het bewonerslid richt zich met name op de lokale gemeenschap (de woonconsumenten). Tot de portefeuille behoort naast het signaleren van ontwikkelingen onder de bevolking van de NWS, het bewaken van spelregels in de omgang van de corporatie met de bewoners. Het door de huurders voorgedragen lid functioneert als een volwaardig lid van de Raad van Commissarissen met eenzelfde verantwoordelijkheid voor het toezicht op de continuïteit van de corporatie als de overige leden. De belangenbehartiging voor de huurders geschiedt via het overleg dat de corporatie met de huurdersvertegenwoordiging voert.

DE MARKETINGDESKUNDIGE

De marketingdeskundige beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS.
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

De marketingdeskundige is bij voorkeur actief in het bedrijfsleven. Hij is gewend ontwikkelingen te volgen, vraag te vertalen in aanbod, te onderzoeken hoe vraag en aanbod elkaar kunnen beïnvloeden en strategische keuzen te maken of voor te bereiden. Hij heeft een visie op de maatschappelijke ontwikkelingen op lange termijn en de betekenis daarvan voor de bedrijfseconomische mogelijkheden voor de NWS Omdat hij vooral een marketingmanier van

denken moet vertegenwoordigen heeft hij niet per definitie ervaring met de sector van de volkshuisvesting, maar hij heeft wel ervaring met het op een marktgerichte manier aanbieden van producten of diensten in de sfeer van de primaire levensbehoeften. Het kan zijn dat de marketingdeskundige in de Raad van Commissarissen deskundigheid inbrengt op het gebied van sociale en maatschappelijke verhoudingen en demografie.

De marketingdeskundige is mogelijk het type van de brononderzoeker: extern gericht, veel contacten, actief aan het zoeken naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie en sterk in discussie. Het kan ook zijn dat hij het type is van de vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

DE VOLKSHUISVESTELIJKE EN BESTUURLIJKE DESKUNDIGE

De volkshuisvestelijke en bestuurlijk deskundige beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

De deskundige op het gebied van openbaar bestuur, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening is doorgaans actief binnen de overheid of in het maatschappelijk middenveld. Hij volgt de ontwikkelingen in de volkshuisvesting en het openbaar bestuur en op de voor de NWS. relevante terreinen en heeft een eigen visie op de manier waarop de NWS met die ontwikkelingen om kan gaan. Hij heeft een visie op de toekomstige rollen van corporaties binnen het maatschappelijk middenveld en de mogelijkheden van samenwerkingsverbanden.

Het kan zijn dat de volkshuisvestelijke en bestuurlijk deskundige een juridische achtergrond heeft. Hij heeft zeker kennis van sociale en maatschappelijke verhoudingen en waarschijnlijk enige kennis van demografische ontwikkelingen.

De volkshuisvestelijke en bestuurlijk deskundige is mogelijk het type van de doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen. Het kan ook zijn dat hij het type is van de controller: werkt achter de schermen, is planmatig ingesteld is consciëntieus en waakt tegen onzorgvuldigheden.

DE PROJECTONTWIKKELAAR

De projectontwikkelaar beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS.
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

Het lid van de Raad van Commissarissen dat deskundigheid inbrengt op het gebied van projectontwikkeling in de bouw kan die deskundigheid in verschillende posities in het bedrijfsleven hebben opgedaan, maar waarschijnlijk gaat het om een werknemer, bestuurder of commissaris van een institutioneel belegger die participeert in projectontwikkeling.

De projectontwikkelaar is mogelijk het type van de vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in. Het kan ook zijn dat hij het type is van de brononderzoeker: extern gericht, veel contacten, actief aan het zoeken naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie en sterk in discussies.

DE FINANCIËLE DESKUNDIGE

De financiële deskundige beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied

3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder (en functioneel de directieraad) de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

De financiële deskundige werkt doorgaans in het bedrijfsleven, mogelijk als commercieel verantwoordelijk ondernemer en/of als commissaris. Wellicht heeft hij een bankachtergrond. Hij is gewend vermogensposities te beoordelen en te beïnvloeden en beleggingen te doen of te beoordelen.

De financiële deskundige heeft een juridische achtergrond of tenminste juridische kennis opgedaan in de praktijk.

De financiële deskundige is mogelijk het type van de controller: hij werkt achter de schermen, is planmatig ingesteld, is consciëntieus en waakt tegen onzorgvuldigheden. Het kan ook zijn dat hij het type is van de doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen.

DE ORGANISATIEKUNDIGE

De organisatiekundige beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS.
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven

10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

Het lid van de Raad van Commissarissen dat deskundigheid inbrengt op de gebieden organisatie, management en management development werkt of heeft gewerkt in het bedrijfsleven en heeft wellicht ervaring als commissaris. Hij is gewend te denken in termen van wat een organisatie op een bepaald punt van zijn ontwikkeling nodig heeft, qua structuur en leiding.

Hij is mogelijk het type van de doordenker: analytisch en kritisch, beoordeelt zorgvuldig, bewaart zijn objectiviteit en laat zich niet meeslepen. Het kan ook zijn dat hij het type is van de vormgever: daadkrachtig, oefent sterke invloed uit op de besluitvorming, zoekt verbanden en lijnen en neemt als het moet minderheidsstandpunten in.

DE WONEN, WELZIJN EN ZORG DESKUNDIGE

De wonen, welzijn en zorgdeskundige beschikt net als elk lid van de Raad van Commissarissen over:

1. affiniteit met de sociale doelstelling van de NWS
2. het vermogen de sociale doelstelling van de NWS te bewaken, ook door een evenwicht te zoeken tussen die doelstelling en de eigen inbreng vanuit het deskundigheids- en/of ervaringsgebied
3. een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
4. een HBO- of academisch niveau van denken en functioneren
5. bestuurlijk inzicht
6. inzicht in de eisen die de noodzaak van bedrijfsmatig werken en de continuïteitsdoelstelling stellen aan een organisatie
7. het vermogen een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder van de NWS de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen
8. het vermogen binnen de raad in teamverband te werken
9. voldoende tijd om aan het commissariaat serieus invulling te geven
10. een relevant netwerk in het werkgebied van de organisatie
11. het vermogen onafhankelijk en kritisch te opereren
12. integriteit.

De deskundige op het gebied van wonen, welzijn en zorg werkt doorgaans in de zorgsector als bestuurder of in de top van een zorgorganisatie of branchevereniging. Hij is gewend om (nieuwe) zorgconcepten te vertalen naar het dienstenaanbod en de mogelijkheden die het biedt op het gebied van samenwerking. Bovendien kan het lid ontwikkelingen in de zorg vertalen naar doelgroepenontwikkeling en heeft hij visie op de toekomstige rol van corporaties op het speelveld van wonen, zorg en welzijn.

De deskundige op het gebied van wonen, welzijn en zorg is mogelijk het type doordenker of controller.