



**Reglement werving, selectie en (her)benoeming
Raad van Commissarissen leden**

Inleiding

Goed bestuur van woningcorporaties en goed intern toezicht op dat bestuur zijn van essentieel belang voor het realiseren van de doelstellingen in de woningcorporatiesector, het doelmatig functioneren van woningcorporaties en voor het vertrouwen van de maatschappij in de corporatiesector. Dit vraagt van commissarissen niet alleen dat ze betrouwbaar en deskundig zijn, maar vooral ook dat ze in hun daadwerkelijk functioneren en in hun houding en gedrag geschikt zijn als commissaris .
Ontwikkelingsgerichtheid, het blijven professionaliseren en het bewustzijn van de rol die men ook buiten 'werktijden' draagt, vormen voorwaarden voor het effectief functioneren als commissaris .

Het wervings- en selectieproces van commissarissen valt binnen een wettelijk kader, waarin bepaalde zaken worden voorgeschreven. De belangrijkste bepaling daarin is dat met de inwerkingtreding van de herziene Woningwet per 1 juli 2015 woningcorporaties voorgenomen benoemingen of herbenoemingen commissarissen voor een zienswijze van de minister moeten voorleggen aan de Autoriteit Woningcorporaties. Een (her)benoeming zonder zienswijze of bij negatieve zienswijze is onrechtmatig op grond van de wet. De Autoriteit Woningcorporaties voert voor de zienswijze een toets op de geschiktheid en betrouwbaarheid (fit en proper toets) van de beoogde kandidaten uit.

In het reglement van de RvC is een aantal bepalingen vastgesteld t.a.v. de wijze van handelen in het proces naar een (her)benoeming van een commissaris (art. 4).
Onderhavig document is een beleidsnotitie waarin de RvC nadere uitwerking geeft aan de diverse onderdelen van een wervings- en selectieproces.

Vorbereiding werving en selectie

1. Ontstaan van een vacature

Er kan om verschillende redenen een vacature ontstaan. In de meeste gevallen wordt hierbij het rooster van aftreden gevolgd. Het kan ook voorkomen dat een vacature ontstaat door onvoorziene omstandigheden.

De opvolging van een vertrekkende commissaris is geen vanzelfsprekendheid. In de voorbereidingsfase is het om die reden cruciaal te bezien of vervanging bij een vertrekkende commissaris een logische stap is. Daarbij wordt rekening gehouden met de statutaire bepaling omtrent de omvang van de Raad van Commissarissen (ten minste 3 en ten hoogste 5 commissarissen).

2. Instellen van een selectiecommissie

Wanneer besloten wordt tot werving, is het van belang te bepalen welke en hoeveel leden zich vanuit de RvC met de werving en selectie gaan bezighouden. Er kan een wervings- en selectiecommissie ingesteld worden. Daarbij is het geen automatisme dat de remuneratiecommissie de wervings- en selectiecommissie vormt. De RvC blijft als gehele raad verantwoordelijk. De commissie voert voorbereidend werk uit ten behoeve van de RvC, maar is niet bevoegd om zelfstandig besluiten te nemen. Deze bevoegdheid blijft voorbehouden aan de RvC. De commissie bespreekt haar werkzaamheden, bevindingen en aanbevelingen binnen de voltallige vergaderingen van de RvC.

Daarnaast bepaalt de RvC op welke wijze de bestuurder betrokken wordt in een adviserende rol, zoals ook vermeld in de Governance code woningcorporaties 3.17.

Het wervings- en selectieproces kan (gedeeltelijk) worden uitbesteed aan een searchbureau.

De RvC dan wel de wervings- en selectiecommissie zorgen gedurende het selectie- en benoemingsproces voor een goede verslaglegging van de gesprekken. De rol van de RvC is om de juistheid van het gevolgde proces te bewaken en tot een zorgvuldige en weloverwogen benoeming te komen.

3. Vaststellen selectie- en benoemingsprocedure

De selectie- en benoemingsprocedure beschrijft het proces en het tijdspad van de invulling van de vacature en zet de spelregels van het wervings- en selectieproces uiteen. Dit maakt de selectie en benoeming transparant en duidelijk. De RvC stelt de selectie- en benoemingsprocedure vast.

4. Uitdagingen van de corporatie en de RvC in beeld

Zodra besloten is tot werving wordt een aantal zaken in beeld gebracht, zoals de belangrijkste opgaven van de corporatie en de strategie, evenzo de kritische succesfactoren om die strategie te laten slagen.

De ambitie van de RvC als team is een afgeleide van de ambitie van de corporatie. Het toezicht van de RvC is erop gericht de corporatie succesvol te laten zijn in de strategische opgave waar deze voor staat. Hierbij gaat het om het vaststellen van de gezamenlijke doelstellingen en een gedeelde visie op toezicht houden. De complexiteit van de uitdagingen waar de corporatie voor staat en de ambities van de RvC geven mede richting aan het type commissaris dat nodig is om in de toekomst succesvol te zijn.

5. Inzage in de huidige teamsamenstelling

De effectiviteit van de RvC wordt medebepaald door de teamsamenstelling en de onderlinge samenwerking. Een goed functionerend team is een divers team, dat uit mensen bestaat die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden.

Bij de start van het wervings- en selectieproces is het om die reden van belang kritisch te kijken naar de huidige teamsamenstelling van de RvC zodat zichtbaar wordt welk profiel, in het licht van de uitdagingen waar de corporatie voor staat, het meest complementair is. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om diversiteit in (willekeurige volgorde):

- Aantal ervaringsjaren
- Drijfveren
- Etnische achtergrond
- Gedragsvoorkeuren
- Kennis en vaardigheden
- Sectoren waaruit RvC-leden afkomstig zijn
- Sekse

Er bestaan allerlei hulpmiddelen die ondersteunend zijn bij het in kaart brengen van de teamsamenstelling, zowel tijdens een reguliere zelfevaluatie als tijdens een gerichte zelfevaluatie ten behoeve van de werving. Daarbij zal de RvC in ieder geval bij de start van het wervings- en selectieproces betrekken:

- Geschiktheidsmatrix (verplicht):

De geschiktheidsmatrix is een hulpmiddel bij de beoordeling van de geschiktheid van een kandidaat.

- Competentiematrix:

De competentiematrix is een hulpmiddel bij het verkrijgen van inzicht in de aanwezige competenties binnen de RvC.

6. Opstellen profielschets

Om te zorgen voor een goede match tussen de kandidaat en de RvC is het van groot belang een helder wervingsprofiel op te stellen. De belangrijkste onderdelen van een dergelijke schets zijn:

- Schets van de corporatie (organogram, missie/visie en strategie van de corporatie, specifieke uitdagingen, grootte / opbouw corporatie)
- Schets van de samenstelling RvC (visie van RvC op toezicht, positie RvC, werkwijze, commissies, diversiteit en eventueel personalia leden RvC).

- Doel en kerntaken van de positie waarvoor wordt geworven.
- Selectiecriteria die in zijn algemeenheid gelden, zoals competenties van meer algemene aard die zonder meer aanwezig dienen te zijn, gewenste kennis, ervaring en opleiding. Zie hiervoor de competenties die zijn opgenomen in bijlage 1 bij artikel 19 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015.
- Selectiecriteria die specifiek gelden voor Wonen Midden-Delfland en in dié fase waarin de corporatie zich bevindt, rekening houdend met de teamsamenstelling van de overgebleven commissarissen. Zoals specifieke competenties, specifieke kennis, specifieke ervaring en specifieke opleiding. Zie hiervoor ook Geschiktheidsmatrix Autoriteit woningcorporaties.

Het opstellen van een profielschets is een verantwoordelijkheid van de (selectiecommissie van de) RvC. Het vaststellen van de profielschets is een verantwoordelijkheid van de RvC.

Met het opstellen van een duidelijk profiel hoeft de RvC niet te wachten tot het moment van werving. Het is mogelijk om een eerder opgesteld profiel bij te stellen en te ijken tijdens evaluatiemomenten van de RvC of op het moment van werving dan wel herbenoeming.

Het is van belang om in het profiel aandacht te schenken aan de specifieke rol waarvoor iemand geworven moet worden, bijvoorbeeld een gewoon lid of een voorzitter en deelname/voorzitterschap van een commissie. Daarnaast is er de vraag of het gaat om een huurderscommissaris.

7. Betrekken van derden

De RvC besteedt ook aandacht op welke wijze de rol van relevante belanghouders in het wervings- en selectieproces vorm te geven, evenals over de vraag of hiervoor adviescommissies worden ingesteld.

Huurdersorganisatie

Het is mogelijk dat een huurdersorganisatie deelneemt aan een wervings- en selectiecommissie van de RvC zelf. De voordragende huurdersorganisatie kan worden betrokken bij de vaststelling van de algemene profielschets van de RvC en er kan met hen voorafgaand aan de wervings- en selectieprocedure over het gewenste profiel worden overlegd. Bij voorkeur dient expliciete overeenstemming te bestaan over het profiel alvorens de procedure wordt gestart.

De voordragende huurdersorganisatie heeft bij het gezamenlijk uitvoeren van de werving en selectie instemmingsrecht bij de keuze van de huurderscommissaris. Vervolgens geldt ook voor huurderscommissarissen de fit en proper toets.

Over het aantal huurderscommissarissen schrijft Artikel 30 lid 9a van de Woningwet dat de statuten in elk geval bepalen dat de werkzame huurdersorganisaties gezamenlijk het recht hebben om een bindende voordracht te doen voor twee of meer commissarissen indien de RvC uit vier of meer commissarissen bestaat en voor één commissaris indien de RvC uit drie commissarissen bestaat. Lid 10 schrijft voor dat ten minste een derde, en niet de meerderheid, van de RvC moet bestaan uit huurderscommissarissen. De Woonbond en VTW volgen de uitleg van het ministerie van BZK hierover die luidt: minstens een derde van de commissarissen moet worden voorgedragen door de huurders, maar het mag niet zodanig zijn dat ze een meerderheid vormen. Het minimum en maximum aantal huurderscommissarissen hangt dus af van de omvang van de RvC:

- RvC bestaande uit 3 commissarissen: 1 huurderscommissaris;
- RvC bestaande uit 4 commissarissen: 2 huurderscommissarissen;
- RvC bestaande uit 5 commissarissen: 2 huurderscommissarissen;

OR of Personeelsvertegenwoordiging

De OR heeft op grond van de CAO Woondiensten (niet op grond van de WOR) een adviesrecht bij de benoeming van commissarissen. Dat adviesrecht geldt alleen bij de benoeming van reguliere commissarissen, niet van huurderscommissarissen. Voorafgaand aan het benoemingsproces wordt helderheid verschaft over de rol die de OR en zo nodig de personeelsvertegenwoordiging heeft.

Wervingsproces

1. Beschrijven vacature

Als de profielschets is opgesteld dan wordt een vacaturebeschrijving opgesteld. Het is van belang dat hierin alle voor kandidaten relevante informatie is opgenomen. In de vacaturebeschrijving wordt onder meer verwezen naar relevante en actuele documenten alsmede de honorering en het verloop van de verdere procedure.

De vacaturebeschrijving kan vervolgens worden gebruikt voor externe communicatie en op de website worden geplaatst.

2. Openbaar maken vacature

De vacature wordt via een advertentie in digitale en/of in gedrukte media openbaar gemaakt, naar de verplichting vanuit de Governance code voor woningcorporaties bepaling 3.17 die voorschrijft dat de vacature openbaar gesteld wordt.

Daarnaast is het mogelijk dat leden van de RvC connecties attenderen op de vacature. In alle gevallen zullen kandidaten zich volgens de vastgestelde procedure moeten melden.

3. Selectieproces

De selectie start nadat de vacature openbaar is gemaakt. Er zijn verschillende selectiemomenten, startend bij de brievenselectie. Elk selectiemoment kent een eigen proces en procedure. Daarbij is het uitgangspunt het proces zonder de inzet van een searchbureau, omdat er bij de inzet van een searchbureau maatwerkafspraken worden gemaakt wat het bureau wel of niet doet.

1. Brievenselectie

Direct na ontvangst van de sollicitatiebrieven ontvangen de kandidaten een ontvangstbevestiging.

De selectie van brieven en curriculum vitae (C.V.) vindt plaats aan de hand van vooraf opgestelde criteria voor de selectie van de brieven (longlist). Naast de informatie vanuit de brief of het C.V. kan het één en ander over kandidaten worden nagegaan via internet of op social media.

Uit deze eerste selectie wordt een lijst samengesteld van kandidaten waarmee een eerste gesprek wordt gehouden.

2. Eerste selectiegesprek

Het eerste selectiegesprek is een oriënterende bespreking van beide kanten. Om daar structuur aan te geven is het goed vooraf een aantal kernvragen op te stellen. Er wordt uiteraard getoetst op het C.V.: harde criteria, zoals opleiding, werkervaring en (eind)verantwoordelijkheid hebben gedragen in een complex speelveld. Maar niet alleen harde criteria worden getoetst, ook de persoonlijkheid, motivatie en het voorkomen van de kandidaat worden meegenomen in de weging achteraf.

Uit het eerste gesprek moet minstens duidelijk worden of de kandidaat denkt te voldoen aan de wettelijke vereisten op grond van de Woningwet en de hierop gebaseerde regelgeving:

- Niet bekleden van (neven)functies die niet gecombineerd kunnen worden met de rol van commissaris
- Drie referenten
- Verklaring Omtrent het Gedrag Natuurlijke Personen
- Betrouwbaarheidsformulier (her)benoemingen bestuurders en leden raad van toezicht

Toetsen van competenties

Voor het wervings- en selectieproces is het relevant om stil te staan bij de ontwikkelbaarheid van de verschillende competenties.

Naast het toetsen op harde criteria en competenties wordt in het gesprek door gevraagd op zaken zoals houding, rolopvatting en achterliggende waarden van waaruit de toezichthoudende rol wordt vervuld. Dit helpt bij het verkrijgen van een juist beeld van de kandidaat. Daarnaast is het van belang te toetsen op bewustzijn van het feit dat de toezichthoudende rol die men vervult ook in andere omstandigheden of omgevingen in het dagelijks leven doorwerkt.

3. Evaluatie van gesprek

Individueel

Om de evaluatie zo zuiver mogelijk te houden verdient het aanbeveling om direct na het gesprek met de kandidaat de matrices (geschiktheidsmatrix, competentiematrix en matrix met overige criteria) in te vullen. Het is raadzaam om naast de scores ook de onderbouwing in te vullen.

Collectief

Als alle aanwezigen, uitgezonderd de kandidaat, voor zichzelf de scores en onderbouwing hebben genoteerd op basis van het gesprek met de kandidaat, volgt het gesprek met de andere leden van de RvC zodat een gedeeld beeld ontstaat.

Vervolgens kan de definitieve en gezamenlijke score van de kandidaat in de verschillende matrices worden genoteerd. Op basis hiervan wordt snel duidelijk welke kandidaten de voorkeur verdienen en welke kandidaten in deze ronde zijn afgevallen. Uiteindelijk leidt de evaluatie van de gesprekken tot een shortlist van kandidaten waarmee een volgend gesprek wordt gevoerd.

De kandidaten die afvallen worden persoonlijk benaderd waarbij de reden van afwijzing wordt toegelicht. Daarop ontvangen zij een afwijzingsbrief.

4. Verdiepingsgesprek

De RvC bepaalt zelf het aantal gespreksronden. Meestal wordt na een eerste selectiegesprek een tweede verdiepingsgesprek gehouden. Tijdens het verdiepingsgesprek kan worden doorgevraagd op elementen waarover twijfel is ontstaan tijdens de voorgaande ronde of kan diepgaander worden ingegaan op de visie van de kandidaat op een bepaald vraagstuk. Daarnaast kan in het verdiepingsgesprek een morele casus worden voorgelegd aan de kandidaat. Dit geeft een inkijkje in de denkwereld en de drijfveren van de kandidaat en de manier waarop hij hiermee omgaat in de praktijk.

Ook na dit gesprek is een evaluatieronde gewenst. In alle gevallen moet beschreven en besproken worden waarom een kandidaat aangenomen of afgewezen wordt.

5. Alternatieve selectiemethoden

Naast de gebruikelijke selectiegesprekken kan er aanleiding zijn om aanvullende methoden te gebruiken die inzage geven in de geschiktheid van een kandidaat. Hieronder staan twee voorbeelden opgenomen:

- Een geheimhoudingsverklaring laten ondertekenen en vervolgens diepgaander dan gebruikelijk is, te informeren over ontwikkelingen die zich binnen de corporatie afspelen. De kandidaat kan vervolgens gevraagd worden zijn of haar visie te formuleren op de manier waarop het toezicht de komende periode moet worden ingevuld en op zijn of haar bijdrage daarin.
- De kandidaat die de voorkeur verdient een vergadering van de RvC te laten bijwonen, zodat deze de dynamiek en werkpraktijk in de RvC kan ervaren. Dit biedt de RvC kans om te zien hoe iemand binnen de context van de Raad opereert.

Benoeming

Nadat er een keuze is gemaakt voor een kandidaat, gaat de benoeming plaatsvinden. Voordat er overgegaan kan worden tot benoeming is nog een aantal stappen te nemen.

1. Afronding en afstemming met kandidaat

Allereerst is het van belang om te bepalen of er nog een andere dan de gekozen kandidaat in reserve moet worden gehouden. Dit in geval dat de gewenste kandidaat door omstandigheden op het laatste moment af moet zien van benoeming.

Daarnaast is het relevant om advies te vragen als RvC aan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging over de voorgenomen benoeming. Deze heeft op grond van de CAO Woondiensten (niet op grond van de WOR) een adviesrecht bij de benoeming van commissarissen. Dat adviesrecht geldt niet bij de benoeming van huurdercommissarissen. Als de RvC het advies niet volgt, deelt de werkgever dit schriftelijk en gemotiveerd mee aan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

2. Opvragen gegevens van referenten en gesprekken met referenten

De (selectiecommissie van de) RvC vraagt bij de kandidaat/kandidaten de gegevens van minimaal drie referenten op die de informatie over de kandidaat kunnen staven. Referenten worden met toestemming van de kandidaat benaderd. De gegevens van drie referenten moeten worden meegestuurd bij de Aanvraag Zienswijze (her)benoeming lid van de RvC van toegelaten instellingen volkshuisvesting.

3. Opvragen verklaring omtrent gedrag natuurlijke personen (VOG NP)

De (selectiecommissie van de) RvC vraagt bij de kandidaat/kandidaten een Verklaring Omtrent het Gedrag Natuurlijke Personen (VOG NP) op. Het vooraf ingevulde aanvraagformulier daarvoor ontvangt de kandidaat van de corporatie. De aanvraag doet de kandidaat zelf bij de gemeente. De VOG NP is voorwaarde voor benoeming (niet nodig bij herbenoeming) en moet worden meegestuurd bij de Aanvraag Zienswijze (her)benoeming lid van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting.

4. Opvragen betrouwbaarheidsformulier

De (selectiecommissie van de) RvC vraagt de kandidaat/kandidaten het formulier Betrouwbaarheidsonderzoek (her)benoemingen bestuurders en leden raad van toezicht in te vullen.

Het ingevulde en getekende betrouwbaarheidsformulier moet worden meegestuurd bij de Aanvraag Zienswijze (her)benoeming van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting.

5. Assessment (optie)

Hoewel een assessment niet verplicht is in het kader van de fit en proper toets, kan het vanwege het afbreukrisico voor de corporatie zinvol zijn een externe en objectieve toetsing in de vorm van een assessment te houden.

Het assessment toetst de geschiktheid van een kandidaat voor de specifieke functie en geeft inzicht in diens (individuele) kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden. Het is goed om van tevoren te bedenken wat de RvC van een assessment verwacht en wat de consequentie kan zijn van een uitkomst. Het assessmentrapport kan worden meegestuurd bij de Aanvraag Zienswijze (her)benoeming lid van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting.

6. Melding voorgenomen benoeming bij de Autoriteit woningcorporaties

De corporatie meldt de voorgenomen benoeming bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw) voor de aanvraag van de zienswijze van de minister omtrent de geschiktheid en betrouwbaarheid van de commissaris. Hiervoor wordt het formulier Aanvraag Zienswijze (her)benoeming lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting gebruikt, te ondertekenen door de voorzitter van de RvC of diens plaatsvervanger. Binnen een week na de melding ontvangt de RvC een bevestiging van de Aw of de melding volledig is. Het toetsingsproces start als de toegelaten instelling alle, bij de melding vereiste, bescheiden aan de Aw heeft verstrekt. Een gesprek met de kandidaat zal meestal onderdeel zijn van de toetsing. De Aw maakt binnen vier weken na de melding haar zienswijze bekend. Zij kan deze termijn, onder schriftelijk kennisgeving, eenmalig met maximaal vier weken verlengen.

Op een negatieve zienswijze staat geen bezwaar open. De Aw legt een concept-negatieve zienswijze altijd aan de kandidaat voor om deze de gelegenheid te geven feitelijke onjuistheden te corrigeren. De kandidaat kan n.a.v. de concept-negatieve zienswijze besluiten zich terug te trekken.

Een benoeming zonder positieve zienswijze is onrechtmatig. De Aw kan een woningcorporatie een sanctie (bestuurlijke boete) opleggen indien een commissaris zonder zienswijze of zonder positieve zienswijze is benoemd.

7. Benoemingsbesluit RvC

De RvC neemt het besluit tot benoeming. De benoeming wordt bevestigd in een formele benoemingsbrief en de overeenkomst van opdracht (7:400 e.v. BW). Beiden worden ondertekend door de voorzitter van de RvC, namens de RvC. Indien het gaat om een benoeming van de voorzitter, ondertekent de vicevoorzitter.

8. Inwerkprogramma nieuwe RvC

Zodra de benoeming een feit is, kan het inwerkprogramma van de nieuwe commissaris worden ingezet. De nieuwe commissaris zal gevoed moeten worden met alle relevante informatie en het reilen en zeilen bij de betreffende corporatie en RvC. Een optie is om een zittend RvC lid als mentor of coach van het nieuwe lid aan te stellen.

9. Communiceren van benoeming

Vervolgens kan de benoeming van de nieuwe commissaris worden gecommuniceerd. Het is van belang om dit op een consistente wijze te doen en tijdig te communiceren. Ook is het aan te bevelen om inzichtelijk te maken wie de belanghouders zijn die van de benoeming op de hoogte moeten zijn en of er belanghouders zijn die hier persoonlijk van op de hoogte moeten worden gesteld.

10. Lidmaatschap VTW

Tot slot kan een commissaris die benoemd is zich aanmelden bij de VTW.

Herbenoeming

Een lid van de RvC wordt niet herbenoemd dan nadat de selectie- en remuneratiecommissie van diens functioneren in de RvC gedurende de afgelopen zittingsperiode onder de overige leden van de RvC afzonderlijk een evaluatie heeft gehouden en aan de hand daarvan een advies heeft uitgebracht aan de RvC. Daarbij wordt rekening gehouden met de profielschets en het rooster van aftreden.

In geval van herbenoeming van een lid van de RvC op voordracht van de Huurdersorganisaties, worden tevens procedure-afspraken gemaakt met de Huurdersorganisaties.

Het her te benoemen lid van de RvC dat lid is van de selectie- en remuneratiecommissie treedt tijdelijk terug uit de commissie en zal tot aan het moment van herbenoeming worden vervangen door een ander lid.

De gronden waarop de RvC tot zijn besluit is gekomen, worden in het besluit tot herbenoeming vermeld.

Na het voorgenomen besluit tot herbenoeming volgen de stappen 3, 4 en 6 zoals benoemd in de hierboven vermelde benoemingsprocedure alvorens een definitief besluit worden genomen door de RvC.

De herbenoeming wordt naar relevante interne en eventuele externe belanghouders gecommuniceerd.