



ALGEMENE PROFIELSCHETS

Raad van commissarissen (RvC)

April 2023

SOR: de grootste seniorencorporatie in Rotterdam en omstreken

Wij zijn SOR, Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam. SOR is opgericht in 1986 om ouderen in Rotterdam met een klein inkomen te helpen bij het vinden van een fijne en veilige woonomgeving: 'Een thuis waar je jezelf kan zijn'. Wonen is een randvoorwaarde voor kwaliteit van leven. Een thuis biedt geborgenheid, stabiliteit, zekerheid en de mogelijkheid voor het onderhouden van sociale contacten. We streven naar 'een thuisgevoel voor iedereen', in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen, in de stadsregio Rotterdam en de Hoeksche Waard. De circa 100 medewerkers van SOR zijn betrokken bij de huurders en woningzoekenden en voor hen zijn de volgende kernwaarden van belang: 'duidelijk, persoonlijk, ondernemend en betrokken'.

De uitdagingen

In Nederland en daarmee ook in het werkgebied van SOR is sprake van een wooncrisis. De urgentie is groot: versnellen, vermeerderen en verduurzamen van woningen zijn noodzakelijk. Daarnaast is er sprake van een dubbele vergrijzing en een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens, ook onder ouderen. Ouderen willen zo lang mogelijk thuis wonen en dat betekent dat (verpleeg)zorg moet plaatsvinden in de thuissituatie. Dat faciliteren wij.

SOR pakt met de financiële middelen die er zijn, de genoemde uitdagingen op door het optoppen van gebouwen, het ondertoppen (transformatie van plinten naar woningen), splitsen van woningen, woning delen (het bij elkaar laten wonen van bij voorbeeld vrienden, vriendinnen, broers en/of zussen) en het (her)ontwikkelen van bestaande en nieuwe locaties.

Met circa 7.800 huurappartementen voor senioren, verzorgingsplaatsen en bedrijfsruimten verspreid over 57 gebouwen biedt SOR (hoogwaardige) woningen (veilig, duurzaam) met aanvullende diensten en we faciliteren de zorgverlening geboden door andere partijen en sluiten met onze dienstverlening aan op verschillende leefstijlen en inkomensniveaus van onze huurders. We vervullen hierbij de rol als verhuurder, vastgoedeigenaar en regisseur.

In het [ondernemingsplan](#) 'SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst' staan de koers en strategie voor 2023-2026. Kortgezegd wil SOR de volgende resultaten neerzetten:

1. We realiseren duurzaam, voldoende, beschikbare en betaalbare woningen;
2. Hospitality is duurzaam geborgd in onze dienstverlening;
3. We functioneren als een duurzame netwerkorganisatie.

Rol en positie van de raad van commissarissen

SOR is een stichting. De RvC van SOR bestaat uit vijf personen. Hiervan zijn er twee benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie. De leden worden benoemd voor vier jaar en kunnen na een herbenoeming maximaal acht jaar zitting hebben in de RvC. De RvC houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en de organisatie. De raad treedt op als werkgever voor het bestuur en vervult een klankbordrol voor het bestuur. De raad staat het bestuur met raad terzijde. De RvC weegt binnen zijn toezichthoudende functie, zelfstandig het maatschappelijk belang en de belangen van huurders af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. Als werkgever beslist de RvC over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van het bestuur. Bij de rolinvulling van de RvC volgt de raad de principes van de [Governancecode](#).

De RvC streeft naar een pluriforme samenstelling waarbij in de raad diverse deskundigheden aanwezig zijn. Van de individuele leden wordt verwacht dat zij vanuit hun onafhankelijke positie komen tot oordeels- en besluitvorming. Gezien de complexiteit van vraagstukken dienen de leden in staat te zijn om meervoudige belangen af te wegen en kritisch te kunnen opereren ten opzichte van elkaar en ten opzichte van (de leden van) het bestuur.

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Elk jaar houdt de RvC een zelfevaluatie. Tweejaarlijks vindt deze zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. De RvC bewaakt vanuit zijn toezichthoudende rol het beleid en het bestuur van SOR. De RvC toetst het beleid aan vooraf gestelde kaders, opgenomen in het ondernemingsplan en de begroting. Een aantal in de statuten vastgelegde en de voor SOR belangrijke besluiten is onderhevig aan de voorafgaande goedkeuring van de RvC, zoals de vaststelling van de begroting en de jaarrekening.

Algemene vereisten voor elk lid van de raad van commissarissen

De commissarissen:

- Onderschrijven de maatschappelijke bedoeling van SOR en voelen zich betrokken bij de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie op lange termijn;
- Beschikken over strategisch denkvermogen, hebben zicht op de beleidsvelden die voor de organisatie van belang zijn en kunnen ook de samenhang tussen strategische doelen zien;
- Kunnen maatschappelijke trends signaleren en aangeven welke mogelijke impact ontwikkelingen hebben op de missie, visie en/of strategie van de organisatie en op de volkshuisvestelijke opgave;
- Beschikken over basale financieel-economische kennis, juridische kennis en risicobesef;
- Zijn onafhankelijk, integer en tonen normbesef dat past bij een dergelijke maatschappelijke onderneming;
- Hebben voldoende statuur om met gezag volwaardig tegenspel te kunnen bieden aan de bestuurder en met elkaar en de bestuurder een strategische dialoog te voeren;
- Onderhouden een strategisch netwerk waarin relevante ervaring wordt opgedaan die zij kunnen inbrengen bij SOR;
- Voelen zich betrokken bij de maatschappelijke vraagstukken in de regio en de vraagstukken van huurders en woningzoekenden;
- Weten hoe een RvC-model bij een stichting werkt, hebben voldoende tijd beschikbaar om invulling te kunnen geven aan de functie en zijn bereid deel te nemen aan een commissie en daarvoor de rol van voorzitter te vervullen;
- WO werk- en denkniveau;
- Ervaring in een verantwoordelijke rol in een organisatie met maatschappelijke impact en opererend in een politiek-maatschappelijk krachtenveld.

Expertisevelden en competenties

De afzonderlijke leden van de RvC beschikken over een of meerdere expertisevelden. Binnen de RvC van SOR zijn de volgende expertisevelden van belang:

- Governance, bestuur en management;
- Volkshuisvesting, verduurzaming en digitalisering;
- Vastgoedontwikkeling en -beheer (zorgvastgoed);
- Financiën en control;
- Juridische zaken;
- Zorg en welzijn;
- Marketing en consumentenvoorkeuren.

De leden van de RvC moeten over de volgende competenties beschikken (zie ook bijlage 1):

- Visie, maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid;
- Authenticiteit en onafhankelijkheid;
- integriteit en moreel besef;
- Zelfreflectie;
- Samenwerkingsvermogen.

BIJLAGE 1: Competenties voor alle RvC-leden

Voor het toezicht houden van de RvC van SOR zijn de competenties vereist:

1. Visie & maatschappelijke (omgevings-)sensitiviteit en verantwoordelijkheid

Heeft strategisch inzicht, helicopterview en kan integratief denken. Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de woningcorporatie. Onderkent de specifieke rol van de corporatie en kan de strategie van de corporatie bewaken en toetsen aan de gestelde visie en missie van de organisatie en de invulling daarvan. Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over (de veranderende) maatschappelijke ontwikkelingen in de omgeving van de corporatie en de mogelijke impact daarvan op huurders en andere belanghouders.

2. Authenticiteit en onafhankelijkheid

Alert op onverenigbare belangen, posities of relaties. Is consistent in denken en doen (gedrag en houding) onder verschillende omstandigheden. Maakt zichtbaar wat hij/zij werkelijk belangrijk vindt en waar hij/zij voor staat. Dit betekent ook het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid naar diverse betrokken partijen. Toont bereidheid tot verantwoording, compliance met betrekking tot wet- en regelgeving en naleving van governanceregels.

3. Integriteit en moreel besef

Oefent de functie adequaat en zorgvuldig uit, met inachtneming van regels en verantwoordelijkheden. Oordeelt en handelt op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Is hierbij aanspreekbaar op eigen gedrag en spreekt ook anderen hierop aan.

4. Zelfreflectie

Reflectie op eigen rol, positie, invloed en gedrag. Kan goed naar zichzelf kijken: reflecteert op (en leert van) zijn/haar persoonlijk beroepsmatig handelen in de maatschappelijke context. Bouwt deze reflectie op een natuurlijke wijze in het handelen in en stimuleert dit binnen de RvC.

5. Samenwerkingsvermogen

Heeft oog voor het groepsbelang en het gemeenschappelijke resultaat. Is in staat in collegiaal verband te functioneren en kan meervoudige perspectieven respecteren.

BIJLAGE 2: Specifieke functie-eisen voor de afzonderlijke leden gekoppeld aan rol van voorzitter en de verschillende expertisevelden

De rol van voorzitter

De voorzitter waarborgt de effectiviteit van de raad van commissarissen om zo te kunnen bijdragen aan het goed functioneren van SOR. De voorzitter borgt de kwaliteit van de rolinvulling van de RvC als toezichthouder, sparringpartner en werkgever. De voorzitter:

- Stelt zich op als verbinder, zorgt voor een open sfeer en voor betrokkenheid van alle leden bij de rolinvulling van de RvC;
- Verzorgt met de bestuurder de agendavoorbereiding en leidt vergaderingen;
- De voorzitter zorgt dat in het overleg sprake is van een open en veilig klimaat waarin ruimte is voor tegenspraak en de RvC-leden en de bestuurder zich vrij voelen om dilemma's op tafel te leggen;
- De voorzitter bewaakt de kwaliteit van oordeelvorming en besluitvorming en ziet er op toe dat belangrijke kwesties grondig worden besproken en dat er besluiten worden genomen;
- Stimuleert en monitort de ontwikkeling van de individuele leden van de raad;
- Waarborgt een goede verstandhouding tussen de bestuurder en de RvC en signaleert eventuele obstakels in die verstandhouding;
- Fungeert als aanspreekpunt en eerste klankbord voor de bestuurder;
- Initieert samen met de voorzitter van de remuneratiecommissie, zelfevaluatiemomenten met betrekking tot het functioneren en verbeteren van de raad en zorgt voor feedback momenten binnen de RvC over het individuele functioneren van de afzonderlijke RvC-leden.

Het expertiseveld volkshuisvesting, verduurzaming en digitalisering

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Een uitgesproken visie op de volkshuisvesting, de dynamiek op de regionale Rotterdamse woningmarkt, de positie en de rol van woningcorporaties en strategische samenwerkingsverbanden;
- Kennis van de volkshuisvestelijke vraagstukken zoals verduurzaming, betaalbaarheid, sociale veiligheid, nieuwe vormen van wonen en de impact van deze vraagstukken op de huurders;
- Affiniteit met ouderenhuisvesting, hospitality en ketensamenwerking;
- Strategisch inzicht in het IT- en datalandschap van woningcorporaties en/of andere organisaties met vergelijkbare complexiteit;
- Ervaring op het terrein van digitalisering, data governance, cybersecurity en bescherming van persoonsgegevens (AVG) en kunnen inschatten welke ontwikkelingen op dat terrein impact hebben voor SOR;
- Tegenwicht bieden door positief kritische vragen te stellen en over vraagstukken een open dialoog kan aan gaan met de collega RvC-leden en het bestuur.

Het expertiseveld governance, bestuur en management

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Beschikt over een visie op toezicht, compliance en governance;
- Heeft ervaring als bestuurder of toezichthouder en heeft kennis van de ontwikkelingen op het terrein van governance en organisatieontwikkeling;
- Heeft kennis van en ervaring met sturings-, inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties en met de opzet en uitvoering van integriteitsbeleid en risicobeheersing.

Het expertiseveld vastgoedontwikkeling en -beheer (zorgvastgoed)

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder ten minste regels met betrekking tot aanbesteding en uitbesteding van werkzaamheden, ruimtelijk beleid, bouwbeleid;
- Kennis van of ervaring met gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling;
- Inzicht in het algemene functioneren van de woningmarkt en de vastgoedmarkt;
- Kennis van of ervaring met strategische voorraadbeleid/-beheer, asset/portfoliomanagement, onderhoudssystematiek bij woningcorporaties.

Het expertiseveld financiën en control

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Kennis van en/of ervaring met vraagstukken rond financiering en financiële continuïteit van de instelling;
- Kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels, onder meer op het terrein van treasury en beleggingen;
- In staat zijn om investeringsbeslissingen te beoordelen op risico's;
- Kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomangement);
- Kennis van de regels voor (financiële) (jaar)verslaglegging.

Het expertiseveld juridische zaken

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Kennis van relevante wet- en regelgeving, bijvoorbeeld: rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht/contractenrecht, bouwrecht, fiscaalrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en huurrecht;
- Kennis van/inzicht in juridische consequenties van besluiten en de daaruit mogelijke procedures;
- Kennis van statuten/reglementen.

Het expertiseveld zorg en welzijn

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Kennis en deskundigheid op het terrein van zorg en/of welzijn, met name op bestuurlijk, strategisch of beleidsmatig niveau;
- Er is zicht op mogelijke (toekomstige) behoeften op het gebied van zorg en welzijn en zicht op wat er speelt in de betreffende branches;
- Kennis van de (lokale) doelgroepen van beleid en de bijbehorende opgave voor de woningcorporatie.

Het expertiseveld marketing en consumentenvoorkeuren

De leden die dit expertise veld vertegenwoordigen beschikken over:

- Kennis en inzicht in communicatievraagstukken en -technieken, nieuwe media en imagovraagstukken;
- Ervaring met marketing en PR.