

Handreiking

WERVING, SELECTIE EN (HER)BENOEMING LID RVC

Inclusief checklist

Uitgever: VTW & Berenschot

Auteurs: Albert-Jan Stam & Sanne van den Bosch



De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5
1. VOORBEREIDING WERVING EN SELECTIE	7
1.1. Ontstaan van een vacature	7
1.2. Instellen van een selectiecommissie en betrekken search bureau (optie)	8
1.3. Vaststellen selectie- en benoemingsprocedure	10
1.4. Uitdagingen van de corporatie en de RvC in beeld	11
1.5. Inzage in de huidige teamsamenstelling	11
1.6. Opstellen profielschets	15
1.7. Betrekken van derden	15
2. WERVINGSPROCES	18
2.1. Beschrijven vacature	18
2.2. Openbaar maken vacature	18
3. SELECTIEPROCES	21
3.1. Brieveselectie	21
3.2. Eerste selectiegesprek	22
3.3. Evaluatie van gesprek	25
3.4. Verdiepingsgesprek	26
3.5. Alternatieve selectiemethoden	27
4. BENOEMING	28
4.1. Afronding en afstemming met kandidaat	28
4.2. Opvragen gegevens van referenten en gesprekken met referenten	28
4.3. Opvragen verklaring omtrent gedrag natuurlijke personen (VOG NP)	29
4.4. Opvragen betrouwbaarheidsformulier	29
4.5. Assessment (optie)	30
4.6. Melding voorgenomen benoeming bij de Autoriteit woningcorporaties	31
4.7. Benoemingsbesluit RvC	32
4.8. Inwerkprogramma nieuwe RvC	32
4.9. Communiceren van benoeming	32
4.10. Lidmaatschap VTW	33
BIJLAGEN	34
COLOFON	35

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 de bestuurders en commissarissen^[1] 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 of bestuurder.

Ontwikkelingsgerichtheid, het blijven professionaliseren en het bewustzijn van de rol die men ook buiten 'werktijden' draagt, vormen voorwaarden voor het effectief functioneren als commissaris of bestuurder.

Het wervings- en selectieproces van commissarissen valt binnen een wettelijk kader (zie bijlage 1), 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 van bestuurders en 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. Met de invoering van de fit en proper toets beoogt het ministerie de kwaliteit van het intern toezicht te verhogen en incidenten zoals deze de afgelopen jaren in de sector hebben plaatsgevonden te voorkomen.

Deze handreiking is bedoeld om een Raad van Commissarissen (RvC), waar nodig, te ondersteunen in het proces van werving- en selectie van een nieuw lid, waarvan de fit en proper toets onderdeel uitmaakt. Ook kan deze handreiking ondersteunen bij een herbenoeming, waarbij het tevens van belang is om opnieuw naar de geschiktheid van de persoon te kijken in het licht van de teamsamenstelling en de uitdagingen waar de RvC voor staat. Het is een hulpmiddel en geen dwingend voorschrift. De handreiking bevat vooral suggesties voor de manier waarop het wervings- en selectieproces binnen een RvC kan worden vormgegeven.

De handreiking beslaat het gehele proces van werving en selectie en is daarmee behoorlijk uitgebreid. Op diverse plaatsen in de handreiking kan worden doorgelinkt op blauw onderstreepte verwijzingen naar meer informatie en voorbeelden. Een RvC kan zelf bepalen welke onderdelen gegeven de specifieke situatie en de ervaring van de commissarissen met werving en selectie het meest interessant zijn om te benutten.

Wij wensen u veel leerzaam leesplezier!

Heino van Essen, voorzitter

Albert Kerssies, directeur

[\[1\]](#) In deze notitie worden toezichthouders commissarissen genoemd, ook als zij deel uitmaken van een raad van toezicht in plaats van een raad van commissarissen.

1. VOORBEREIDING WERVING EN SELECTIE

Een goede voorbereiding bij de start van het werving en selectieproces is cruciaal. Om gericht te kunnen werven is het van belang een helder beeld te hebben van de eisen waaraan de potentiële kandidaat moet voldoen in het licht van de huidige teamsamenstelling. De voorbereiding bepaalt voor een belangrijk deel het succes van het uiteindelijke resultaat van het werving en selectieproces. In dit hoofdstuk staan de elementen beschreven die bij deze voorbereiding van belang zijn.

1.1. 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.

In de meeste corporaties is in verband met het behoud van continuïteit het rooster van aftreden zo opgesteld dat per keer één commissaris aftreedt en één commissaris aantreedt. Soms kiezen RvC's ervoor om meerdere leden tegelijkertijd te laten aftreden, zodat de gelegenheid ontstaat patronen te doorbreken binnen een RvC en daarmee de dynamiek binnen het team te veranderen.

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.

Tevens is het van belang om bij het ontstaan van een vacature na te gaan wie de eerstvolgende leden zijn die zullen vertrekken. Wanneer eindigt hun zittingsduur en wat zijn hun persoonlijke profielen? Dit kan van invloed zijn op de additionele eisen die aan de nieuwe commissaris gesteld worden. Bijvoorbeeld, is de (binnenkort) vertrekkende commissaris een huurderscommissaris, overweeg dan of de te benoemen commissaris ook een huurderscommissaris zou moeten zijn. De Woningwet 2015 bepaalt dat minstens een derde van de RvC moet bestaan uit huurderscommissarissen die rechtstreeks zijn voorgedragen door huurders. Zie ook de gezamenlijke uitgave van de VTW en de Woonbond: [de huurderscommissaris](#)

1.2. Instellen van een selectiecommissie en betrekken search bureau (optie)

Wanneer besloten wordt tot werving, is het van belang te bepalen welke en hoeveel leden zich vanuit de RvC met de werving en selectie (W&S) gaan bezighouden. Wie hebben tijd, affiniteit, deskundigheid en ervaring? Wie wordt voorzitter van de W&S-commissie en neemt de regie over het proces in handen? Ongeacht of er een selectiecommissie is of niet, 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. Het instellen van een selectiecommissie kan leiden tot een grotere betrokkenheid en efficiëntie. Hieraan zijn ook risico's verbonden. Een risico is dat er geen overzicht meer bestaat bij de andere leden van de RvC en dat adviezen van de commissie worden overgenomen zonder dat de gehele RvC goed bij de afwegingen betrokken is.

Het is daarom belangrijk om vooraf na te denken over de samenstelling van de selectiecommissie, uitgaande van de competenties van de leden. In praktijk blijkt het veel voor te komen dat de voorzitter van de remuneratiecommissie, niet zijnde de voorzitter van de RvC, ook voorzitter of lid is van de selectiecommissie. Daarnaast wordt vaak de bestuurder betrokken in een adviserende rol, zoals ook vermeld in de Governance code woningcorporaties 3.17.

Een voordeel van het betrekken van de bestuurder is dat dit kan leiden tot acceptatie van het selectieproces en de uiteindelijke uitkomst. In vele andere situaties trekken RvC en bestuurder samen op, waardoor het voor de hand kan liggen ook een benoemingsprocedure in verbondenheid op te pakken. Dit vraagt een open en transparante relatie tussen RvC en bestuurder, waarin in dialoog met elkaar wordt vastgesteld wat voor toezichthouder wordt gezocht.

Een mogelijk nadeel is dat, wanneer een bestuurder teveel zeggenschap krijgt in het traject, deze de mogelijkheid heeft om een kritische toezichthouder buiten de deur te houden. Hierdoor komt de onafhankelijkheid van het toezicht in het geding. Wanneer besloten wordt tot het betrekken van de bestuurder is het om die reden van belang vooraf ieders rol in het proces af te bakenen.

Secretaris W&S-commissie

Voor het uitvoeren van logistiek en secretariael werk kan het raadzaam zijn een secretaris in de W&S-commissie te benoemen. Dit kan iemand vanbinnen of buiten de corporatie zijn. Het is in beide gevallen van belang dat bij deze persoon de vertrouwelijkheid is gewaarborgd.

Searchbureau

Het wervings- en selectieproces kan (gedeeltelijk) worden uitbesteed aan een searchbureau. Zowel het zelfstandig doen van de werving en selectie als werving en selectie in samenwerking met een bureau heeft voor- en nadelen (zie Toelichting in kader). Het is bij het uitbesteden belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het werk en de rol van de het searchbureau en dit in de selectie- en benoemingsprocedure te beschrijven.

Toelichting

Voordelen van zelfstandig de werving- en selectieprocedure doen:

- De selectiecommissie van de RvC ziet alle brieven en krijgt daardoor een goed referentiekader van wat er op de markt is.
- De RvC heeft het proces helemaal zelf in de hand.

Nadelen:

- Het vergt veel werk en tijd van de RvC en de corporatie.
- Een frisse blik van buiten, hetgeen kan bijdragen aan een objectieve beoordeling van de kandidaten, ontbreekt.
- Ondersteuning vanuit het werkapparaat van de eigen corporatie is nodig. Dit betekent mogelijk een risico dat de voorgenomen benoeming voortijdig bekend wordt.

Voordelen van het inhuren van een searchbureau:

- Het searchbureau beschikt over een kennisnetwerk en heeft kandidaten paraat.
- Er is objectieve hulp bij het opstellen van een profielschets.
- Het scheelt veel werk en tijd (organisatie en administratie van de procedure, opstellen profielschets, uitzetten vacature, brievenselectie, contact met kandidaten, selectiegesprekken, onderzoeken referenties, faciliteren van een assessment).
- De RvC krijgt begeleiding tijdens het proces (hoeveel begeleiding wordt gegeven verschilt per bureau en is ook een aandachtspunt bij de selectie van het bureau; het is mede daarom belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het werk en de rol van de het searchbureau en dit in de selectie- en benoemingsprocedure te beschrijven).

Nadelen:

- De kosten van het inhuren.
- De RvC maakt zich afhankelijk van anderen.

De selectiecommissie zorgt 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.

Als een searchbureau wordt ingeschakeld, zijn er enkele zaken waar de RvC rekening mee moet houden:

- Voor de selectie van een searchbureau is het belangrijk dat er een geobjectiveerde keuze wordt gemaakt om te waarborgen dat de diensten die het bureau levert aansluiten bij wat de W&S commissie / RvC wenst. Het aanvragen van drie of vier offertes is in de regel voldoende om die keuze te kunnen maken.
- Voordat het searchbureau wordt betrokken is het van belang af te stemmen op welke wijze de RvC het searchbureau wil inzetten. Daarbij moet een aantal vragen worden langsgelopen, zoals: Welke rol wordt aan het searchbureau gegeven en hoe is de rolverdeling tussen het searchbureau en de W&S-commissie? Hoe worden de inspanningen van het searchbureau gemonitord? Selecteert het searchbureau alleen vanuit de ingestuurde brieven, of wordt ook gebruik gemaakt van de kaartenbak van het bureau? Is de W&S-commissie aanwezig bij de gesprekken met bijvoorbeeld medezeggenschapsorganen? Is het searchbureau aanwezig bij de gesprekken met kandidaten?
- Bepaal welke criteria van belang zijn voor de werving zodat het searchbureau doelgericht kan werven.

1.3. Vaststellen selectie- en benoemingsprocedure

De selectie- en benoemingsprocedure beschrijft het proces en het tijdschema van de invulling van de vacature en zet de spelregels van het werving- en selectieproces uiteen. Dit maakt de selectie en benoeming transparant en duidelijk. Het is aan te raden om aan te geven op welke momenten de selectiecommissie een terugkoppeling geeft aan de gehele RvC. In ieder geval moet dit na het opstellen van de concept profielschets (zie stap 6) en bij de voordracht van de kandidaat, aangezien dan besluitvorming door de RvC plaatsvindt. Doorgaans vindt ook tussentijds overleg plaats, bijvoorbeeld bij het vaststellen van de shortlist van kandidaten en na de eerste gespreksronde. In Bijlage 2 'Tijdschema' is een voorbeeld van een tijdschema opgenomen. Het is van belang om tijdig te beginnen met de procedure, en voldoende tijd in te ruimen voor de fit en propertoets (minimaal 8 weken).

1.4. Uitdagingen van de corporatie en de RvC in beeld

Zodra besloten is tot werving dient een aantal zaken in beeld gebracht te worden, zoals de belangrijkste opgaven van de corporatie en de strategie, evenzo de kritische succesfactoren om die strategie te laten slagen. Daarbij kunnen externe en interne succesfactoren worden onderscheiden, bijvoorbeeld renovatie en herstructurering van het woningbezit en organisatieontwikkeling of kostenbesparing. 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.

1.5. Inzage in de huidige teamsamenstelling

De effectiviteit van de RvC wordt mede bepaald 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. Teams presteren beter als ze divers van samenstelling zijn doordat ze vanwege die diversiteit betere besluiten nemen. Naast de geschiktheidsmatrix (die verplicht is in het kader van de fit en proper toets), bieden wij hieronder ook andere hulpmiddelen aan die helpen om tot een goede teamsamenstelling te komen.

Een veel voorkomende valkuil bij werving en selectie is de neiging om te kiezen voor een kandidaat die veel overeenkomsten vertoont met degenen die werven. Een kandidaat die lijkt op degene die selecteert wordt over het algemeen beter beoordeeld dan iemand met een afwijkend profiel. Echter, de kandidaat met de overeenkomsten hoeft in de praktijk niet het best passend zijn.

Bij de start van het werving 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

Mede vanwege het gegeven dat een divers en reflectief team een effectief team is, is de zelfevaluatie van een RvC zeer gebruikelijk. Volgens de Governance Code bespreekt de RvC minstens één keer per jaar het eigen functioneren en gebeurt dit eens per twee jaar onder externe begeleiding. Bovendien bevatten, volgens artikel 30 lid 11b van de Woningwet, de statuten voorschriften over de manier waarop en/of door wie de begeleiding plaatsvindt. De uitkomsten van de zelfevaluatie of een gerichte zelfevaluatie om te komen tot een profiel van de te werven kandidaat zijn een belangrijke stap in de voorbereiding voor de selectie en benoeming van de commissaris. Door de zelfevaluatie regelmatig te herhalen, wordt zichtbaar hoe en waarop de leden van het team zich hebben ontwikkeld in de afgelopen tijd.

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:

Geschiktheidsmatrix (verplicht):

De geschiktheidsmatrix is een hulpmiddel bij de beoordeling van de geschiktheid van een kandidaat. Het is bedoeld om de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) inzage te geven in de reeds aanwezige kennis en ervaring bij het bestuur of de RvC en om te kunnen oordelen in hoeverre de kennis en ervaring van de te (her)benoemen kandidaat daar een aanvulling op vormt. De geschiktheidsmatrix moet daarom meegestuurd worden naar de Autoriteit in het kader van de fit en proper toets (zie hoofdstuk 4). In de geschiktheidsmatrix dient voor ieder lid een score te worden ingevuld op de 6 genoemde onderwerpen en aangegeven te worden waaruit de geschiktheid blijkt. Gezien het feit dat de geschiktheidsmatrix zich voornamelijk richt op kennis en ervaring, kan de geschiktheid blijken uit het aantal jaren werkervaring, specifieke inzet of presentaties/betrokkenheid bij het onderwerp. Het is voor de Aw hierbij van belang om dit zoveel mogelijk te onderbouwen met concrete voorbeelden.

Competentiematrix:

De competentiematrix is een hulpmiddel bij het verkrijgen van inzicht in de aanwezige competenties binnen de RvC. In de fit en proper toets moet ook, naast kennis en vaardigheden die inzichtelijk worden gemaakt in de geschiktheidsmatrix, op basis van de tien competenties in de BTIV blijken dat de kandidaat voldoet aan de vereisten. De Aw onderzoekt bovendien de teamsamenstelling en de competenties van de Raad als geheel. Daarvoor is het noodzakelijk en verplicht om een motivering in te dienen bij de gekozen combinatie van kennis, competenties en de geschiktheid van de kandidaat in relatie tot de andere leden van de RvC. De competentiematrix die op verzoek van de VTW is ontwikkeld, is te vinden in bijlage 3. Dit is geen verplicht instrument in tegenstelling tot de geschiktheidsmatrix voor de toets door de Aw. Het is aan te bevelen de competentiematrix te gebruiken omdat dit een handig hulpmiddel kan zijn om inzichtelijk te maken wat de diversiteit in

competenties is en of alle competenties in het geheel van de RvC zijn belegd.

Matrix overige criteria:

De Aw toetst op teamsamenstelling en hecht belang aan een goede samenstelling en voldoende diversiteit binnen de RvC. Een hulpmiddel is de matrix overige criteria (te vinden in bijlage 4), deze matrix is geen verplichting vanuit de toets door de Aw. Hierin kunnen overige criteria worden opgenomen, naast competenties en elementen vanuit de geschiktheidsmatrix, die de RvC belangrijk vindt. Te denken valt aan diversiteit in etniciteit of sekse en een vast te stellen percentage van de leden woonachtig in het gebied waarin de corporatie actief is.

Drijfverentesten, kleurentesten en waardentesten:

Om te zorgen voor een divers team en een betere samenwerking tussen teamleden te bevorderen, kunnen dergelijke testen helpen bij het inzichtelijk maken van de drijfveren en gedragsvoorkeuren van teamleden. Deze testen zijn geen verplichting voor de toets door de Aw. Via google zijn velerlei testen te vinden.

Collegiale toetsing / peer review

Een instrument bij het in kaart brengen van de teamsamenstelling kan een methode van collegiale toetsing zijn, bijvoorbeeld middels 360 graden feedback. Dit kan gebruikt worden voor het invullen van de matrices. Collegiale toetsing is een methode waarbij de RvC-leden van elkaar in kaart brengen over welke kennis, vaardigheden en competenties zij beschikken en dit vertalen naar een oordeel met onderbouwing ten behoeve van de bovengenoemde matrices. De beoordeling van de kennis, vaardigheden en competenties van de individuele leden van de RvC dienen uiteindelijk te leiden tot een geaggregeerde uitkomst en onderbouwing van de teamsamenstelling zoals die door de voltallige RvC wordt gedragen. Hiervoor is de dialoog over de uitkomsten van de individuele reviews van essentieel belang.

Aanbevelingen bij het invullen van de matrices

In de praktijk gebeurt het regelmatig dat het invullen van de materialen voor de fit en proper toets, waaronder de geschiktheidsmatrix, door de bestuurder en ondersteuner worden gedaan of alleen door de voorzitter van de W&S-commissie. Het verdient aanbeveling om in ieder geval het onderdeel uit de fit en proper toets dat betrekking heeft op de teamsamenstelling met alle leden van de RvC te doen, aangezien dit reflectie en dialoog op teamniveau vereist.

Hieronder volgt een aantal aanbevelingen voor het invullen van de diverse matrices.

Eerst individueel

Om de evaluatie zo zuiver mogelijk te houden verdient het aanbeveling om de matrices (geschiktheidsmatrix, competentiematrix en matrix met overige criteria) eerst individueel in te laten vullen door alle leden van de RvC.

Om na de individuele score het mogelijk te maken erover met elkaar in gesprek te gaan, is het van belang om naast de scores ook de onderbouwing waarop de score is gebaseerd in te vullen. Het is raadzaam om als onderbouwing feitelijk gedrag te beschrijven. Het weergeven van feitelijk gedrag voorkomt het vervallen in interpretaties die wellicht uiteenlopen tussen de verschillende leden die aanwezig waren bij het gesprek. Dit geeft meteen handvatten voor de onderbouwing van de aanvraag aan de Aw.

Het gevaar bestaat om een lid van de RvC alleen maar positief of alleen maar negatief te scoren. Het is daarin van belang te differentiëren, iemand kan in geen geval alle competenties goed beheersen. Dit hoeft geen problemen op te leveren als op de vereiste competenties wordt uitgeblonden, terwijl op competenties die in het gewenste profiel minder prominent naar voren zijn gebracht, minder goed wordt gescoord.

Het gewenste profiel voor ogen houden, kan helpen het scoren op irrelevante criteria voorkomen. Een checkvraag die gesteld kan worden is: is dit voldoende uitlegbaar naar de andere leden van de RvC?

Ook de Aw vraagt bij de aanvraagprocedure om concrete (gedrags)voorbeelden en om differentiatie tussen de verschillende teamleden.

Dan collectief

Als alle leden van de RvC voor zichzelf de scores en onderbouwing hebben genoteerd, is het van belang om met elkaar in gesprek te gaan opdat er een gedeeld beeld ontstaat. Een stevige discussie hoeft hierbij zeker niet uit de weg gegaan te worden. Die versterkt alleen maar het beeld. Echter, een stevige discussie vergt ook onderbouwing en uitlegbaarheid, daarom zijn voorbeelden en feitelijke beelden/uitspraken/gedrag, zoals eerder benoemd, van essentieel belang. Vervolgens kan de definitieve en gezamenlijke score van ieder lid van de RvC in de verschillende matrices worden genoteerd. Op basis hiervan wordt snel duidelijk wat de criteria zijn waaraan kandidaten moeten voldoen.

Een veilige omgeving voor reflectie

Een randvoorwaarde voor het voeren van de dialoog naar aanleiding van de individuele beoordeling, is een veilige omgeving waarin zelfreflectie gangbaar is. In een veilige omgeving waar naar elkaar wordt geluisterd en waarin samen tot een conclusie wordt gekomen is ruimte om van perspectief te wisselen en je eigen mening te geven. Om een kwalitatief goede zelfreflectie mogelijk te maken, is een cultuur van zelfreflectie en feedback voorwaardelijk. Een belangrijk onderdeel van een cultuur van reflectie en feedback is de ruimte om fouten te maken en daarvan te leren. Het centraal stellen van leren, over zichzelf en van elkaar, vergemakkelijkt zelfreflectie.

Zodra duidelijk is wat de gewenste samenstelling is van het team en in welke mate de huidige leden van de RvC hier al aan bijdragen, kan inzichtelijk worden gemaakt wat nog ontbreekt en waar het te

werven lid een aanvulling op kan zijn. De W&S- commissie kan het voortouw nemen bij het uitwerken van het gewenste profiel op basis van bovenstaande informatie. Zij heeft hierbij de inbreng van de gehele raad nodig. Daarom is het raadzaam om de teamsamenstelling gezamenlijk in kaart te brengen, zoals hierboven beschreven.

1.6. 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](#) (download).
- Selectiecriteria die specifiek gelden voor dié corporatie 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

1.7. Betrekken van derden

De selectiecommissie dient na te denken en duidelijkheid te geven over de rol van relevante belanghouders in het werving- en selectieproces, evenals over de vraag of hiervoor adviescommissies worden ingesteld. Ze kan de RvC voorstellen om de huurdersvereniging te betrekken bij het vaststellen van het gewenste profiel of enkel bij de kennismaking met de kandidaat-commissaris. De RvC heeft in zijn rol als toezichthouder contact met verschillende belanghouders zoals de bestuurder en de OR. Vanuit die optiek is het raadzaam verschillende belanghouders te betrekken bij het werven van een nieuw lid van de RvC.

Vereniging

De Woningwet staat niet toe dat de leden van de RvC worden benoemd door de ALV. Wel is het aan te

raden om de vereniging te betrekking bij de procedure. Dit kan door hen op de hoogte te houden van het proces en de te benoemen kandidaat, zodra deze bekend is, aan de ALV voor te stellen.

Huurdersorganisatie

Het is mogelijk dat een huurdersorganisatie deelneemt aan een werving- en selectiecommissie van de RvC zelf. In een [eerdere publicatie van VTW](#) is aanbevolen dat de RvC de voordragende huurdersorganisatie betreft bij de vaststelling van de algemene profielschets van de RvC en dat de RvC en de voordragende huurdersorganisatie overleggen voorafgaand aan de wervings- en selectieprocedure over het gewenste profiel. Bij voorkeur dient expliciete overeenstemming te bestaan over het profiel alvorens de procedure wordt gestart. Als er meerdere RvC-leden moeten worden benoemd, waaronder een huurderscommissaris, kunnen huurdersorganisatie en RvC besluiten om de werving en selectie gezamenlijk te doen, dan wel dat de huurdersorganisatie de huurderscommissaris voordraagt.

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. Het is van belang het werving- en selectieproces goed in te richten aan de voorkant zodat er helderheid is over ieders rol bij het voordragen van een huurderscommissaris en het proces dat daarna gevolgd wordt.

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;
- RvC bestaande uit 6 commissarissen: minimaal 2 huurderscommissarissen en maximaal 3;
- RvC bestaande uit 7 commissarissen: 3 huurderscommissarissen;
- RvC bestaande uit 8 commissarissen: minimaal 3 huurderscommissarissen en maximaal 4.

In het document: [‘De huurderscommissaris’ \(download\)](#) kunt u lezen welke opties er zijn voor het betrekken van de huurdersorganisatie en wat de bijbehorende voor- en nadelen zijn.

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. Om onduidelijkheid te voorkomen is het van belang dat er voorafgaand aan het benoemingsproces helderheid wordt verschaft over de rol die elke belanghebbende, zoals de OR/Personeelsvertegenwoordiging heeft. Het komt voor dat grotere corporaties een commissaris hebben op voordracht van de OR, dit is echter niet verplicht.

In het document [Opties betrokkenheid OR resp. personeelsvertegenwoordiging](#), kunt u lezen welke opties er zijn voor het betrekken van de OR / Personeelsvertegenwoordiging en wat de bijbehorende voor- en nadelen zijn.

2. WERVINGSPROCES

2.1. Beschrijven vacature

Als de profielschets is opgesteld, zoals benoemd onder hoofdstuk 1, paragraaf 6, dan is het raadzaam een vacaturebeschrijving op te stellen. Het is van belang dat hierin alle voor kandidaten relevante informatie is opgenomen. De ingevulde matrices kunnen helpen als check. Komen alle criteria die in de matrices zijn geïdentificeerd terug in de vacaturebeschrijving?

Het is het overwegen waard in de vacaturebeschrijving te verwijzen naar relevante documenten (zoals een jaarverslag of een persbericht met relevante, actuele ontwikkelingen). Ook kan een koppeling worden gemaakt naar het algemeen profiel van de corporatie, het reglement van de RvC, de statuten en het rooster van aftreden. In de vacaturebeschrijving is het handig om naast criteria ook zaken op te nemen als een indicatie van de honorering (door een verwijzing naar de [VTW-beroepsregel Bezoldiging commissarissen](#)) en het verloop van de verdere procedure.

De vacaturebeschrijving kan vervolgens worden gebruikt voor externe communicatie en op de site van de corporatie worden geplaatst.

Voor de vacaturebeschrijving kan gebruik worden gemaakt van het volgende voorbeeld: [Voorbeeld vacaturebeschrijving \(download\)](#).

2.2. 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.

Selecteer een medium dat past bij het profiel van de vacature, met bereik in de doelgroep. Geef voldoende zichtbaarheid aan de vacature en maak de vijver zo groot mogelijk.

Voorbeelden van media zijn:

- Landelijk dagblad met algemene signatuur
- Landelijk dagblad met eigen signatuur

- Regionaal dagblad(en) met dekking in werkgebied corporatie; (of ander verschijningsgebied bij voorkeur kandidaat buiten gebied corporatie)
- Huis-aan-aan-huisblad(en) met dekking in werkgebied corporatie
- Bewonersblad corporatie bij het aantrekken van huurderscommissaris
- Branchetijdschrift met bereik in specifieke sector (bijvoorbeeld welzijn, corporaties)*
- Beroepstijdschrift met bereik in specifiek vakgebied (bijvoorbeeld vastgoed, accountancy)*
- De website van de VTW
- De vacaturebank op de Aedes site
- Social media

* NB: branche- en vakbladen kennen een relatief lange aanlevertijd.

Daarnaast is het vanzelfsprekend gangbaar dat leden van de RvC connecties attenderen op de vacature. In alle gevallen zullen kandidaten zich volgens de vastgestelde procedure moeten melden. Om deze reden kan de inzet van een searchbureau nuttig zijn, op deze manier volgt een ieder dezelfde procedure.

Een aantal tips voor de W&S-commissie zijn:

De mogelijkheid bestaat om desgewenst het communicatie-adviesbureau in te schakelen waar de corporatie contacten mee heeft. Het is aan te raden zo mogelijk gebruik van lopende advertentiecontracten van de corporatie en te overleggen over de meest effectieve weekdag voor plaatsing. Bij het inschakelen van een reclamebureau en het adverteren met de vacature is het van belang om rekening te houden met de uitstraling van de corporatie. De grootte van de advertentie geeft bijvoorbeeld een indicatie over het kostenbewustzijn van de corporatie. Een openbare advertentie genereert acquisitie van andere media. Dus eventueel is er de mogelijkheid om in de advertentie de regel toe te voegen: 'acquisitie wordt niet op prijs gesteld'.

Er zijn twee mogelijkheden met betrekking tot advertenties:

- Een advertentie met compacte tekst (alleen de specifieke competenties die kandidaten moeten hebben) die verwijst naar het volledige profiel op de website (voorkeur). Dankzij het kleine formaat zijn de kosten laag. Het doel van de advertentie is om geïnteresseerde en interessante kandidaten ertoe te bewegen naar de site van de corporatie te gaan en de vacaturebeschrijving te lezen. [Voorbeeld wervingsadvertentietekst](#)
- Een advertentie met de volledige vacaturebeschrijving. Vanwege het grote formaat zijn de kosten hoog (geldt met name in landelijke dagbladen). Het is raadzaam om de advertentie, ondanks dat deze simpel en duidelijk is, netjes op te maken in de huisstijl en met het logo van de corporatie.

Bij het uitzetten van de vacature, los van het medium en de grootte van de advertentie is het van belang om een aantal zaken te melden, zoals dat:

- alle reacties uiteraard vertrouwelijk worden behandeld;

- verificatie, na toestemming van de kandidaten, van het arbeids- en opleidingsverleden, deel uitmaakt van de selectieprocedure;
- een voorgenomen benoeming moet worden gemeld bij de Autoriteit Woningcorporaties (fit en proper toets).

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. In dit hoofdstuk gaan we daarop in. 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.

3.1. Brievenselectie

Direct na ontvangst van de sollicitatiebrieven is het raadzaam om een ontvangstbevestiging te sturen naar de kandidaten. Dit is gewoonlijk een taak van de secretaris van de W&S-commissie. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van het [voorbeeld ontvangstbevestiging \(download\)](#).

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.

Op basis van de brief en het C.V. kan voor iedere kandidaat een indicatie worden gegeven. Het is raadzaam om eerst individueel de kandidaten een score te geven, bijvoorbeeld aan de hand van de volgende opbouw:

- + groep: kandidaat in elk geval uitnodigen;
- +/- groep: kandidaat misschien uitnodigen;
- groep: kandidaat afwijzen.

Vervolgens kunnen de scores van de verschillende leden (van de W&S-commissie) met elkaar worden vergeleken en tijdens een dialoog worden geaggregeerd.

Uit deze eerste selectie wordt een lijst samengesteld van kandidaten waarmee een eerste gesprek wordt gehouden. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van het [voorbeeld overzicht kandidaten \(download\)](#). Dit kan helpen om het overzicht over alle kandidaten te houden. Hierop kan ook worden aangegeven wat de reden van afwijzing of selectie is. Dit helpt vervolgens in de terugkoppeling naar de kandidaten.

De secretaris van de W&S-commissie kan na de eerste selectie een planning maken en de uitkozen

kandidaten uitnodigen voor een gesprek. Hulpmiddelen daarbij zijn het [voorbeeld gespreksschema 3 of 4 kandidaten per avond \(download\)](#) en het [voorbeeld van de uitnodigingsbrief](#).

3.2. Eerste selectiegesprek

Het is aan te raden gebruik te maken van een gespreksleidraad. [Dit voorbeeld](#) kan als hulpmiddel dienen.

De voorbereiding van het gesprek houdt niet alleen in dat inhoudelijke criteria en vragen worden doorgenomen en afgesproken, maar ook dat de inrichting van het gesprek wordt afgestemd.

Procedurele afstemming houdt bijvoorbeeld het maken van een grove tijdsindeling in, zoals:

1. Introductie
2. Onze vragen
3. De vragen van de kandidaat
4. Afronding waaronder toelichten verdere procedure

Het is raadzaam ervoor te zorgen dat ten behoeve van hun privacy kandidaten elkaar niet ontmoeten.

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](#)

Toelichting

In de Wet Bestuur en Toezicht wordt een maximum gesteld aan het aantal (neven)functies dat een commissaris bij een 'grote' rechtspersonen mag vervullen.

Grote rechtspersonen zijn NV's, BV's en stichtingen die als 'groot' kwalificeren in de zin van het jaarrekeningenrecht. Dit is de rechtspersoon die op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie grenzen (art. 2:397 lid 1 BW):

- waarde activa: meer dan € 17,5 miljoen;
- netto-omzet (de term voor corporaties is bedrijfsopbrengsten): meer dan € 35 miljoen;
- gemiddeld aantal werknemers: 250 of meer.

Voor de vraag of het maximum aantal commissariaten is bereikt, blijven buiten beschouwing:

- commissariaten bij woningbouwverenigingen;
- commissariaten bij stichtingen die primair zijn gericht op bijvoorbeeld kerkelijke, charitatieve en culturele doelstellingen (deze stichtingen hebben geen winststreven en dus geen onderneming, en zijn op grond van wetgeving niet verplicht om een jaarrekening op te stellen);
- commissariaten bij NV's, BV's en stichtingen die niet als 'groot' kwalificeren;
- commissariaten bij groepsmaatschappijen van de grote NV/BV/stichting, ook wanneer de groepsmaatschappij als 'groot' wordt gekwalificeerd (een groep bestaat wanneer sprake is van een economische eenheid waarin rechtspersonen en vennootschappen organisatorisch zijn verbonden (artikel 2:24b BW);
- aanstellingen tot adviseur of ambassadeur van een 'grote' NV/BV/stichting.

Voor zgn. woon-zorgcombinaties geldt geen uitzondering. Dit zijn juridisch twee rechtspersonen waarvan het commissariaat van beiden meetelt.

Toetsen van competenties

In de competentiematrix kunnen de verschillende competenties van de RvC worden geplot. De competenties zijn vastgesteld in de BTIV. Voor de concrete uitwerking van de BTIV-competenties verwijzen we naar het document met betrekking tot de competenties van de VTW. Het is raadzaam deze in te zetten bij het werven, selecteren en ontwikkelen van leden van de RvC. De competenties zijn uitgewerkt in verschillende gedragsniveaus die beschreven zijn naar toename in complexiteit van de materie waar men mee omgaat, toenemende diversiteit en complexiteit in contacten en/of de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die gevraagd wordt. De ene competentie is moeilijker te ontwikkelen dan de andere. Hoe meer een competentie gekoppeld is aan persoonskenmerken en motivatie, hoe meer tijd en energie het kost om die competentie te ontwikkelen. Vaardigheden en kennis zijn gemakkelijker te ontwikkelen. Per competentie is aangegeven wat de ontwikkelbaarheid ervan is en zijn ontwikkeltips, lees-/kijktips en een trainingstip opgenomen. Voor de wervings- en selectieproces is het relevant om stil te staan bij de ontwikkelbaarheid van de verschillende competenties. Als een kandidaat moet beschikken over verschillende competenties waarvan er een paar moeilijk ontwikkelbaar zijn, is het raadzaam om een beeld te krijgen hoe de kandidaat juist op de moeilijk ontwikkelbare competenties scoort. Als de kandidaat op de moeilijk ontwikkelbare competenties afdoende scoort en op ontwikkelbare competenties minder goed, dan heeft dit een

consequentie voor de ontwikkeling waar de kandidaat zich bij voorkeur op focust.

Om in het gesprek te toetsen op de vereiste competenties kan gebruik gemaakt worden van de STAR(T) methodiek. Hieronder is deze toegelicht. Over het algemeen is raadzaam om in het gesprek te vragen naar voorbeelden uit het verleden ter illustratie van de sterke punten die de kandidaat zelf schetst.

Het toetsen van competenties kan via een zogenaamd competentiegericht interview waarin specifiek situatie-gebonden gedrag wordt bevraagd. Vaak wordt hierbij de STAR(t)-methodiek gebruikt. Deze interviewtechniek is gedragsgericht, en vertrekt vanuit een concrete ervaring. Aan de hand van vroegere handelingen, gedragingen, acties en resultaten – en de reflectie hierop – wordt een inschatting gemaakt over toekomstig gedrag in vergelijkbare omstandigheden.

Bij de STAR(t)-methodiek wordt steeds uitgegaan van een wel-gedefinieerde competentie, die gelinkt wordt aan bepaalde specifieke gedragsindicatoren. Daarna wordt de bevraging hierop afgestemd. De antwoorden van de kandidaat worden dan afgezet tegen de gedragsindicatoren om het competentieniveau te evalueren.

Het letterwoord START staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Terugblik:Situatie:

Wat was de situatie precies?

Wat waren de achtergrond en context?

Welke gelegenheid kreeg de kandidaat om de competentie te tonen?

Taak:

Welke specifieke taak moest uitgeoefend te worden?

Welk doel diende bereikt te worden?

Wat was het aandeel van de kandidaat daarin?

Actie:

Wat deed de kandidaat precies in de gegeven situatie?

Welke acties ondernam hij/zij?

□ Hoe ondernam hij/zij deze acties?

Resultaat:

- Wat waren het resultaat en de impact ervan?
- Hoe hebben anderen dat ervaren?

Terugblik:

- Wat heeft de kandidaat hieruit geleerd?
Hoe zou hij/zij dit in de toekomst aanpakken?

Naast het toetsen op harde criteria en competenties is het aan te raden om in het gesprek door te vragen 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 vervuld ook in andere omstandigheden of omgevingen in het dagelijks leven doorwerkt.

3.3. Evaluatie van gesprek

Na het gesprek breekt het moment van evalueren aan. Het is raadzaam om direct na een gesprek de tijd te nemen voor een korte evaluatie. Dan zit het gesprek nog vers in het geheugen en is het gevoel dat de kandidaat oproept nog aanwezig.

Individueel

In aansluiting op wat beschreven is onder Hoofdstuk 1, paragraaf 5 geldt ook hier dat om de evaluatie zo zuiver mogelijk te houden het aanbeveling verdient 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. Het weergeven van gedrag voorkomt het vervallen in interpretaties die wellicht uiteenlopen tussen de verschillende leden die aanwezig waren bij het gesprek. Door feitelijk gedrag te benoemen is het mogelijk om vervolgens hierover de dialoog aan te gaan. Het is raadzaam om de onderbouwing in termen van voorbeelden te geven, hetgeen het oordeel op een krachtige manier beargumenteert.

Het gevaar bestaat een kandidaat alleen maar positief of alleen maar negatief te scoren. Het is daarin van belang te differentiëren, een kandidaat kan in geen geval alle competenties goed beheersen. Dit hoeft geen problemen op te leveren als op de vereiste competenties wordt uitgesproken, terwijl op competenties die in het gewenste profiel minder prominent naar voren zijn gebracht, minder goed wordt gescoord.

Het verdient aanbeveling om de onderbouwing kernachtig en beknopt te houden. Daarnaast is het van

belang om niet in de valkuil te trappen om zaken te scoren die minder of niet relevant zijn. Houd daarbij altijd het gewenste profiel voor ogen. Een checkvraag die gesteld kan worden is: is dit voldoende uitlegbaar naar de andere leden van de RvC? Een additionele checkvraag kan zijn: is het mogelijk om op basis hiervan de kandidaat uit te leggen waarom hij/zij afvalt? Ook de Autoriteit Woningcorporaties vraagt bij de aanvraagprocedure om concrete (gedrags)voorbeelden.

Collectief

Als alle aanwezigen, uitgezonderd de kandidaat, voor zichzelf de scores en onderbouwing hebben genoteerd op basis van het gesprek met de kandidaat, is het van belang om in gesprek te gaan met de andere leden van de RvC zodat een gedeeld beeld ontstaat. Dit kan net zo goed plaatsvinden na elk gesprek als na een aaneengesloten serie gesprekken.

Als een gesprek gevoerd kan worden is het goed om stevig in discussie te gaan. Dit versterkt het beeld. Echter, een stevige discussie vergt ook onderbouwing en uitlegbaarheid, daarom is een onderbouwing met voorbeelden en feitelijke beelden/uitspraken/gedrag van essentieel belang. 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.

In de evaluatiediscussie komen wellicht vraagpunten boven die in een vervolgesprek moeten worden gesteld. Het is van belang dat deze, bijvoorbeeld door de secretaris van de W&S-commissie worden genoteerd, zodat met de antwoorden in een tweede gesprek het beeld kan worden aangescherpt.

De secretaris van de W&S-commissie kan de kandidaten die afvallen een afwijzingsbrief sturen en hierbij voegen wat de reden van de afwijzing is. Er kan gebruik worden gemaakt van het [Voorbeeld afzegging na eerste ronde gesprekken \(download\)](#).

3.4. Verdiepingsgesprek

De RvC bepaalt zelf het aantal gespreksronden. Meestal wordt na een eerste selectiegesprek een tweede verdiepingsgesprek gehouden. Het is aan te bevelen om vooraf te bepalen hoeveel rondes er zijn en wie de uiteindelijke beslissing nemen voor aanname en afwijzing.

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 verdient het aanbeveling om in het verdiepingsgesprek een morele casus voor te leggen 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. Te meer daar de kandidaten er waarschijnlijk zelf om zullen vragen. Het is van belang om hierbij te bedenken dat het afwijzen van een kandidaat na een tweede gesprek niet puur kan op basis van het eerste gesprek. Als na het eerste gesprek sterke twijfels bestaan over de geschiktheid van de kandidaat is het aan te raden om daarover transparant te zijn, zeker ook naar de kandidaat. Een afwijzing na een verdiepingsgesprek mag niet als een volslagen verassing komen als er na het eerste gesprek al twijfels waren. Bovendien moet een afwijzing na een verdiepingsgesprek zeker zo goed onderbouwd zijn als een afwijzing na het eerste gesprek. Bovendien gaat het om een serieuze zaak waarbij het argument 'er waren betere kandidaten' onvoldoende bevrediging schenkt voor zowel de kandidaat als de W&S-commissie.

3.5. Alternatieve selectiemethoden

Naast de gebruikelijke selectiegesprekken bestaat er een aantal aanvullende methoden die gebruikt kunnen worden om inzage te krijgen in de geschiktheid van een kandidaat. Hieronder staan twee voorbeelden opgenomen:

- Het valt te overwegen een kandidaat een geheimhoudingsverklaring te 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.
- Tevens is een optie 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. In het bijzonder voor kandidaten wiens eerste commissariaat dit betreft, verdient dit aanbeveling. Tevens biedt dit de RvC kans om te zien hoe iemand binnen de context van de Raad opereert.

4. 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.

4.1. 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.

Tot slot is het van belang om de kandidaat op de hoogte te brengen van de voorgenomen benoeming. Daarbij is het aan te bevelen de voorzitter van de RvC contact op te laten nemen met de kandidaat en de vraag te stellen of hij/zij bij een positieve zienswijze van de minister, de benoeming tot RvC-lid aanneemt. Een (her)benoeming zonder zienswijze of bij negatieve zienswijze is onrechtmatig op grond van de Woningwet.

4.2. 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 directeur-bestuurder en lid van de RvC van toegelaten instellingen volkshuisvesting](#); dit is de melding van een voorgenomen (her)benoeming van een commissaris aan de Autoriteit woningcorporaties voor de aanvraag zienswijze van de minister omtrent de geschiktheid en betrouwbaarheid van de bestuurder, oftewel de fit en proper toets.

4.3. 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 directeur-bestuurder en lid van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting](#); dit is de melding van een voorgenomen (her)benoeming van een commissaris aan de Autoriteit woningcorporaties voor de aanvraag zienswijze van de minister omtrent de geschiktheid en betrouwbaarheid van de bestuurder, oftewel de fit en proper toets.

4.4. 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 directeur-bestuurder en lid van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting](#); dit is de melding van een voorgenomen (her)benoeming van een bestuurder aan de Autoriteit woningcorporaties voor de aanvraag zienswijze van de minister omtrent de geschiktheid en betrouwbaarheid van de bestuurder, oftewel de fit en proper toets.

4.5. Assessment (optie)

Hoewel een assessment niet verplicht is in het kader van de fit en propertoets, 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. Dit is vooral van belang voor kandidaten die een commissarisrol willen vervullen bij grotere corporaties die opereren in een complexe omgeving. Voor kleinere (beheer)corporaties kan een lichte(re) vorm van assessment voldoende zijn.

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 directeur-bestuurder en lid van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting](#); dit is de melding van een voorgenomen (her)benoeming van een bestuurder aan de Autoriteit woningcorporaties voor de aanvraag zienswijze van de minister omtrent de geschiktheid en betrouwbaarheid van de commissaris, oftewel de fit en proper toets.

Een assessment kan uit één of meerdere van de volgende onderdelen bestaan:

- *Intakegesprek* van de opdrachtgever met de assessor waarbij de onderzoeksvraag (op welke functie eisen wordt getest) en de organisatiecontext in kaart worden gebracht.
- *Capaciteitenonderzoek* via testen die het werk- en denkniveau van de kandidaat meten. De testen dienen genormeerd en gevalideerd te zijn en te worden afgenomen op de locatie van het assessmentbureau.
- *Persoonlijkheidsonderzoek* via vragenlijsten. Dit geeft een beeld van de persoonlijkheidseigenschappen, competenties en drijfveren gerelateerd aan de werksituatie. De vragenlijst dient genormeerd en gevalideerd te zijn.
- *Praktijksimulaties* om competenties uit het functieprofiel te kunnen beoordelen, inzicht te krijgen in gedrag en het persoonlijkheidsbeeld vanuit het perspectief van de kandidaat te bevestigen. Dit kan schriftelijk via maatwerk business cases of interactief via rollenspellen.
- *Dilemmatest*. Hierin wordt aan de kandidaat gevraagd om aan te geven hoe hij of zij in een aantal morele dilemma's zou handelen en welke overwegingen daarbij een rol spelen. Met deze test wordt in kaart gebracht door welke principes de kandidaat zich laat leiden bij het omgaan met ethische dilemma's.
- *Diepte interview* door een (Nederlands Instituut van Psychologen) gecertificeerde assessor, waarin de uitkomsten van het capaciteitenonderzoek en persoonlijkheidsonderzoek doorgesproken

worden en voortdurend getoetst worden aan het getoonde gedrag tijdens de praktijksimulaties en de informatie van de kandidaat.

- *Evaluatie met kandidaat.* In dit gesprek worden de resultaten teruggekoppeld en krijgt de kandidaat inzicht in zijn/haar sterke en minder sterke kwaliteiten.
- *Individueel onderzoeksverslag* waarin een oordeel wordt gegeven over verwacht toekomstig gedrag van de kandidaat in de specifieke functie en waarbij de conclusie is: 'geschikt' of 'ongeschikt'. Verder geeft de rapportage een overzicht van de kwaliteiten, ontwikkelpunten en ontwikkelbaarheid van de competenties van de kandidaat.
- *Gesprek met de opdrachtgever.* Nadat de kandidaat toestemming heeft gegeven het rapport vrij te geven wordt de rapportage in een gesprek teruggekoppeld aan de opdrachtgever.

4.6. 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 bestuurder. Hiervoor wordt het formulier [Aanvraag Zienswijze \(her\)benoeming directeur-bestuurder en 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 bestuurder zonder zienswijze of zonder positieve zienswijze is benoemd.

4.7. Benoemingsbesluit RvC

De RvC neemt het besluit tot benoeming. De selectiecommissie zorgt voor de administratieve afhandeling ervan. Deze bestaat uit de 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.

4.8. 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. Het is raadzaam om een zittend RvC lid als mentor of coach van het nieuwe lid aan te stellen.

Voor het inwerkprogramma kan gedacht worden aan de volgende mogelijkheden:

- Uitvoerig gesprek met het bestuur respectievelijk de directeur-bestuurder.
- Bestudering van relevante stukken.
- Gesprekken met de MT-leden.
- Gesprek met de OR.
- Gesprek met het voltallige bestuur van de huurdersorganisatie (zeker als het om een huurderscommissaris gaat).
- Rondleiding door het kantoor.
- Rondleiding langs het bezit.
- Deelname aan workshops of cursussen (bijvoorbeeld de [Introductie masterclass](#) van de VTW).

4.9. 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.

Verdere media om de benoeming te kunnen communiceren zijn:

- Website VTW
- Interne communicatie
- Huurdersblad
- Site van de corporatie

4.10. Lidmaatschap VTW

Tot slot kan een commissaris die benoemd is zich aanmelden bij de VTW. Op de website van de VTW staat meer informatie over het lidmaatschap <http://www.vtw.nl/lidmaatschap-en-lidmaatschapseisen>.

BIJLAGEN

[Profielschets RvC](#)

[Samenvatting handreiking](#)

[Uitwerking competenties](#)

COLOFON

ISBN nummer: 978-94-91008-23-8

Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking met Berenschot.

Berenschot

Deze publicatie werd financieel ondersteund door FLOW.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2018 11 16 | 21 32 45 | 9570 | 9573 9588 9576 9579 9582 9585 12902



www.vtw-publicaties.nl/werving-selectie-en-herbenoeming-rvc