



vereniging van toezichthouders in woningcorporaties

## **Handreiking**

# **Werving, selectie en benoeming bestuurder**

versie 2-11-2017

## Inleiding

Toezichthouders die hun rol als werkgever van het bestuur serieus nemen, gaan zorgvuldig en gedegen te werk bij de werving, selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder. Deze handreiking is bedoeld om hen daarbij te helpen<sup>1</sup>.

Uitgangspunt van deze handreiking is een nieuwe bestuurder in dienstbetrekking. Onder 'Benoeming van een interimbestuurder' wordt kort ingegaan op de benoeming van een bestuurder niet in dienstbetrekking.

## Wettelijk kader

Bij de werving, selectie en benoeming van een corporatiebestuurder is de volgende wet- en regelgeving van belang:

- *Woningwet 2015 en de hierop gebaseerde actuele regelgeving en procedures* (BTIV 2015, RITV 2015, Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting).
- *Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT) en de hierop gebaseerde actuele regelgeving (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting, Uitvoeringsbesluit WNT, Uitvoeringsregeling WNT, Controleprotocol WNT en Beleidsregels toepassing WNT).
- *Wet Bestuur en Toezicht*.
- *Statuten* van de corporatie.
- *Governancecode Woningcorporaties 2015*, waaraan leden van de VTW en Aedes zich aan hebben gebonden.

## Rol RvC als werkgever van het bestuur

De RvC is werkgever van het bestuur. Dit is een van de drie rollen van de RvC naast die van toezichthouder en klankbord. In zijn rol als werkgever houdt de RvC zich bezig met:

- bepalen van de omvang en de vormgeving van de topstructuur
- werven, selecteren en benoemen van de bestuurder
- vaststellen van de beloning van de bestuurder
- jaarlijks beoordelen van het functioneren van de bestuurder op basis van de resultaten van de prestatieafspraken<sup>2</sup>
- bevorderen van de ontwikkeling van competenties van de bestuurder
- schorsen en ontslaan van de bestuurder
- (bewust nadenken over) de opvolging
- zorgdragen voor de continuïteit in het bestuur bij tussentijds ontslag

Bij de werkgeversrol gaat het om meer dan de formele rol van de RvC waar feitelijke regels voor bestaan en de 'harde' kant van het functioneren van de bestuurder. Het gaat ook om minder gemakkelijk 'smart' te maken, 'softe' aspecten van het functioneren die appelleren aan de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van de bestuurder. En het gaat om de relatie tussen de RvC en de bestuurder. Hoe is de verhouding tussen beiden en hoe wordt de relatie ingevuld? Is er vertrouwen en consensus of heerst er wantrouwen?

---

<sup>1</sup> De handreiking is gebaseerd op de in 2011 uitgegeven (en niet meer actuele) VTW-publicatie 'De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties'. Voor de arbeidsrechtelijke relatie met de bestuurder heeft de VTW samen met Aedes de [Handreiking arbeidsovereenkomst bestuurder woningcorporatie](#) opgesteld. De [notitie Berekenen van de bezoldiging volgens de regels van de WNT](#) biedt een handvat voor het berekenen van de maximale bezoldiging van de bestuurder.

<sup>2</sup> Bepaling 3.9 [Governancecode Woningcorporaties 2015](#).

Een goede invulling van de werkgeversrol vraagt permanent de aandacht van de RvC. Het begint met het zoeken van de juiste bestuurder. De bestuurder moet de juiste man/vrouw zijn voor de specifieke corporatie en 'fit' en 'proper' zijn conform de Woningwet en de hierop gebaseerde regelgeving. Als de RvC de juiste bestuurder voor de functie weet te selecteren en zijn rol als werkgever goed vorm en inhoud geeft, kan het intern toezicht zijn rol volwaardig vervullen.

### **1. Instellen van een selectiecommissie en betrekken searchbureau (optie)**

Een RvC kan een selectiecommissie instellen die in ieder geval de taak heeft een voorstel te doen voor de selectie- en benoemingsprocedure, de profielschets en de hieraan ontleende selectiecriteria. 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 belangrijk vooraf na te denken over de samenstelling van de selectiecommissie, uitgaande van de competenties van de leden. Vaak is de voorzitter van de remuneratiecommissie, niet zijnde de voorzitter van de RvC, ook voorzitter of lid van de selectiecommissie. Dat is handig, omdat dit lid zo de werkzaamheden van de twee commissies aan elkaar kan verbinden.

#### *Searchbureau*

De werving en selectie kan (gedeeltelijk) worden uitbesteed aan een search bureau. Het zelf doen van de werving en selectie en het uitbesteden ervan heeft beiden voor- en nadelen (zie Toelichting in kader). Het is 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 zelf de werving- en selectieprocedure doen:

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

Nadelen:

- Ondersteuning vanuit het werkapparaat van de eigen corporatie is nodig, wat een kans geeft op 'lekken'.
- Het vergt veel werk en tijd van de RvC en de corporatie.
- Een 'onafhankelijke' beoordeling van de kandidaten ontbreekt.
- Het risico van verwijt van 'old boys network'.

Voordelen van het inhuren van een searchbureau:

- Het searchbureau beschikt over kennisnetwerk.
- Het searchbureau beschikt over expertise om de RvC bij te staan.
- 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 er wordt gegeven verschilt per bureau en is ook een aandachtspunt bij de selectie van 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).
- De selectie is voor iedereen 'objectief' dus geeft geen risico van (schijn van) 'old boys network'

Nadelen:

- De RvC maakt zich afhankelijk van anderen.
- De RvC ziet niet alle brieven zelf en heeft daardoor een minder goed beeld (dit is te ondervangen door te vragen om een overzicht van alle reacties).
- De kosten van het inhuren.

Het uitbesteden van de werving doet niets af aan de verantwoordelijkheid die de RvC (met aan de selectiecommissie gemandateerde taken) te allen tijde behoudt gedurende het gehele werving- en selectieproces. De selectiecommissie zorgt gedurende het selectie- en benoemings-proces voor een goede verslaglegging van de gesprekken. De rol van de RvC is om de juistheid van het gevolgde proces te bewaken om tot een zorgvuldige en weloverwogen benoeming te komen.

Kijk op de [website van de VTW](#) voor overzicht van bureaus.

## **2. Vaststellen selectie- en benoemingsprocedure**

De selectie- en benoemingsprocedure beschrijft het proces en tijdpad 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 aan te geven op welke momenten de selectiecommissie een terugkoppeling geeft aan de gehele RvC. Minimaal is dit het geval na het opstellen van het definitieve conceptprofiel en bij de voordracht van de kandidaat omdat dan besluitvorming door de RvC plaats vindt, maar doorgaans ook tussentijds ten aanzien van de shortlist van kandidaten en na de eerste gespreksronde. Plan de gespreksmomenten met kandidaten, selectie- en benoemingscommissie, RvC etc. in een vroeg stadium concreet in, om vertraging door agendaproblemen te voorkomen.

De selectiecommissie dient na te denken en duidelijkheid te geven over de rol van relevante stakeholders in het werving- en selectieproces, evenals over de vraag of hiertoe adviescommissies worden ingesteld. Ze kan de RvC voorstellen om bijvoorbeeld de huurdersvereniging te betrekken bij het vaststellen van het gewenste profiel of enkel bij de kennismaking met de kandidaat bestuurder. Ook de betrokkenheid van de OR (zie ook onder 15), eventuele collega-bestuurders en managementteamleden behoeven de aandacht.

Binnen de RvC stemt de selectiecommissie bepaalde onderwerpen af met de andere commissies. De remuneratiecommissie is betrokken bij de benoeming, het functioneren en het ontslag van de bestuurder. In dit kader is zij onder meer verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beloningsbeleid en het doen van voorstellen voor het beloningspakket en de arbeidsvoorwaarden van een individuele bestuurder. Dit vraagt om een goede afstemming tussen beide commissies.

## **3. Vaststellen beoordelingskader bestuurder**

Om de werkgeversrol inhoudelijk in te kunnen vullen moet de RvC een duidelijk en gemeenschappelijk beeld vormen over welke eisen worden gesteld aan de bestuurder voor dié specifieke corporatie in dié fase waarin de corporatie zich bevindt. Dit is op meerdere momenten aan de orde; een helder beoordelingskader is in ieder geval noodzakelijk bij het opstellen van het profiel van de bestuurder, bij de selectie, bij de jaarlijkse beoordeling<sup>3</sup> en bij de vierjaarlijkse herbenoeming. Het beoordelingskader biedt de bestuurder structuur en zekerheid over de wijze van beoordeling door de RvC, maar schept ook verplichtingen om prestaties te leveren en competenties tot ontwikkeling te brengen.

De onderwerpen in het beoordelingskader betreffen o.a. strategievorming, leidinggeven aan de organisatie, relatie met interne en externe stakeholders, relatie met RvC, bedrijfsvoering en resultaten.

### *Toetsingskader*

De basis van het beoordelingskader ligt – naast de wettelijke verantwoordelijkheden en de Governancecode Woningcorporaties 2015 – in het toetsingskader van de corporatie (zie Toelichting in kader). Het toetsingskader wordt door de bestuurder opgesteld. Hierbij betreft hij belangrijke stakeholders en de RvC die een formele rol heeft in het vaststellen ervan.

---

<sup>3</sup> Bepaling 3.9 [Governancecode Woningcorporaties 2015](#).

## TOELICHTING

Onder **toetsingskader** wordt een stelsel van toetsingsinstrumenten verstaan, waarmee het toezicht kan worden gestructureerd en op een groot aantal onderwerpen kan worden geobjectiveerd. Het toetsingskader is voor de bestuurder kaderstellend om te besturen en voor de RvC richtinggevend om toezicht te houden.

In de regel wordt het toetsingskader van een woningcorporatie gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing (o.a. visiedocument, strategisch voorraadbeleid, ondernemingsplan, meerjareninvesteringsplan, jaarplan, prestatieafspraken gemeenten, belanghoudersoverzicht, maatschappelijk vastgoed en niet-DAEB investeringsbeleid) en anderzijds op de beheersing van de organisatie (o.a. financiële kaders, (meerjaren)begroting, liquiditeitsbegroting, investeringsstatuut, treasury- en financieringsstatuut, risicobeheersingssysteem, kwaliteitsbeleid, integriteitscode en klokkenluidersregeling, organisatie en formatieplan en strategisch human resourcesbeleid).

In het toetsingskader kunnen bijvoorbeeld de volgende onderwerpen worden opgenomen: de maatschappelijke resultaten; efficiëntie, betaalbaarheid en beschikbaarheid; de manier waarop risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie worden ingeschat en hoe daarmee wordt omgegaan; de manier waarop invulling wordt gegeven aan opdrachtgeverschap: hoe wordt omgegaan met het afsluiten van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden; de kwaliteit van de interne risicobeheersing; de financiële verslaggeving; naleving van toepasselijke wet- en regelgeving; naleving van de Governancecode.

### *Doelstellingen*

Ook de jaarlijkse afspraken met de bestuurder over te behalen doelstellingen dienen een plaats te krijgen in het beoordelingskader. De doelstellingen die door de bestuurder worden geformuleerd en door de RvC worden vastgesteld, bestrijken veelal een breed spectrum binnen de volkshuisvestelijke, maatschappelijke en bedrijfsmatige doelstellingen die de corporatie wenst te realiseren. Hierbij gaat het niet alleen om heldere en (bij voorkeur) meetbare doelstellingen, maar ook om de meer 'zachte' elementen zoals integriteitsaspecten, relatiebeheer, communicatie en HR.

Jaarlijks dient op basis van de positionering, de ontwikkeling van de corporatie, de marktontwikkelingen e.d. een keuze te worden gemaakt voor een aantal speerpunten. Deze speerpunten dienen in overeenstemming te zijn met de door de corporatie gekozen strategie, visie en missie en kunnen worden aangevuld met specifieke onderwerpen die zowel bij de bestuurder als de RvC prioriteit genieten.

#### **4. Vaststellen profielschets**

Een profielschets<sup>4</sup> is noodzakelijk voor een zo optimaal mogelijke selectie uit de beschikbare kandidaten en wordt opgesteld op basis van het beoordelingskader (zie onder 3). Is er in de organisatie beleid geformuleerd ten aanzien van diversiteit? Neem dat dan op in de profielschets en in de procedures voor werving en selectie.

Het opstellen van een profielschets is een verantwoordelijkheid van de (selectiecommissie van de) RvC. Het raadplegen van de belangrijkste externe stakeholders en interne betrokkenen over het gewenste profiel wordt aanbevolen voor het verkrijgen van draagvlak en acceptatie. Het vaststellen van de profielschets is een verantwoordelijkheid van de RvC.

Bij de profielschets gaat het om een pakket van competenties waaraan de te werven bestuurder moet voldoen. Bij het opstellen van de profielschets moet worden uitgegaan van de organieke functie. Van belang is niet hoe de functie tot nu toe is uitgevoerd, maar hoe deze idealiter uitgevoerd zou moeten worden.

<sup>4</sup> Op de [website van de VTW](#) staan enkele *good practices* van profielschetsen.

De belangrijkste onderdelen van de profielschets zijn:

- De kerntaken en -verantwoordelijkheden van de functie.
- De 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.
- De selectiecriteria die specifiek gelden voor dié corporatie in dié fase waarin de corporatie zich bevindt zoals specifieke competenties, specifieke kennis, specifieke ervaring en specifieke opleiding.
- Indien sprake is van een meerhoofdig bestuur wordt ook gekeken naar de specifieke competenties voor het team gelet op de daarbinnen aanwezige kennis en ervaring. Het maakt uit of je als RvC zoekt naar de voorzitter of een lid van het bestuur. Het voorzitterschap vraagt competenties voor die specifieke rol. Zie hiervoor ook de competenties die zijn opgenomen in bijlage 1 bij artikel 19 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 en de Geschiktheidsmatrix Autoriteit woningcorporaties, welke onderdeel uitmaken van de Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting; 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.

#### **5. Vaststellen beloningspakket en arbeidsvoorwaarden**

Het door de (remuneratiescommissie van de) RvC geformuleerde en door de RvC vastgestelde beloningsbeleid vormt het referentiekader voor het beloningspakket en de arbeidsvoorwaarden. De RvC bepaalt bij de vaststelling van het beloningspakket en de arbeidsvoorwaarden ook de onderhandelingsruimte voor de arbeidsvoorwaardenbespreking met de kandidaat (zie onder 16).

Het beloningsbeleid is afgeleid van en ondersteunend aan de corporatiestrategie, past binnen het kader van de WNT en de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting en houdt rekening met de context van de relevante sociaal-maatschappelijke maar ook politieke ontwikkelingen in de branche.

#### **6. Openbaar maken vacature**

De vacature wordt via een advertentie in digitale en/of in gedrukte media openbaar gemaakt.

#### **7. Selectie kandidaten**

De selectie start nadat de vacature openbaar is gemaakt. Er zijn verschillende selectiemomenten, startend bij de brievenselectie. Deze vindt plaats aan de hand van vooraf opgestelde criteria voor de selectie van de brieven (longlist).

Loopbaan, activiteiten en berichtgeving over Kandidaten kunnen ook worden nagegaan via zoekmachines en social media als LinkedIn.

Er wordt een lijst opgesteld van kandidaten waarmee een eerste selectiegesprek c.q. oriënterende bespreking wordt gehouden.

#### **8. Eerste selectiegesprek**

Het eerste selectiegesprek is een oriënterende bespreking. Om structuur te geven aan de gesprekken is het aan te raden om vooraf een aantal kernvragen op te stellen. In dit gesprek wordt getoetst op het CV: harde criteria, zoals opleiding, werkervaring, (eind)verantwoordelijkheid hebben gedragen in een complex speelveld.

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

- (neven)functies die niet gecombineerd kunnen worden met de functie van bestuurder;
- drie referenten (zie ook onder 10);
- Verklaring Omtrent het Gedrag Natuurlijke Personen (zie ook onder 11);
- Betrouwbaarheidsonderzoek (her)benoemingen bestuurders en leden raad van toezicht (zie ook onder 12).

Op grond van bepaling 3.4 van de Governancecode Woningcorporaties mogen bestuursleden in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuur geen lid zijn geweest van de RvC van de woningcorporatie. Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvC bij belet en ontstentenis van bestuurders als bedoeld in bepaling 3.28 van de code.

Verder dient rekening te worden gehouden met nevenfuncties die niet gecombineerd kunnen worden met de functie van bestuurder op grond van de Wet Bestuur en Toezicht (zie Toelichting in kader). Hierin is bepaald dat een persoon niet tot bestuurder kan worden benoemd bij een 'grote' rechtspersoon wanneer hij al een maximum aantal commissariaten vervult bij andere 'grote' rechtspersonen.

#### TOELICHTING

Op grond van de **Wet Bestuur en Toezicht** mag een bestuursfunctie worden gecombineerd met maximaal 2 commissariaten bij andere 'grote' rechtspersonen. Niet toegestaan is een combinatie met het voorzitterschap van de RvC van een andere 'grote' rechtspersoon. Een benoeming in strijd hiermee is nietig.

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.

De evaluatie van het eerste gesprek met de kandidaten leidt tot een keuze van kandidaten waarmee een tweede verdiepingsgesprek wordt gehouden (shortlist).

## 9. Verdiepingsgesprek

Het tweede selectiegesprek is een verdiepingsgesprek met als doel inhoudelijk de competenties (zie Toelichting in kader) visie en gedachten te toetsen. Ook wordt meer de diepte ingegaan daar waar er nog witte plekken op twijfels zijn. Verder wordt besproken of de kandidaten het in beginsel eens zijn met de hoofdlijnen van de arbeidsvoorwaarden. De details komen later aan de orde (zie onder 16). Het is aan te raden het gesprek gestructureerd te laten verlopen. Maak ook afspraken over de rolverdeling. Wie stelt welke thema's aan de orde? Hoe kom je tot een gezamenlijke beoordeling?

De RvC bepaalt zelf het aantal gespreksronden. De evaluatie van de gesprekken met de kandidaten leidt tot een keuze van de kandidaat of kandidaten waarmee de RvC verder wil.

## TOELICHTING

Het **toetsen van competenties** kan via een zgn. competentiegericht interview waarin specifiek situatie-gebonden gedrag wordt bevraagd. Vaak wordt hierbij de STARR-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 hierover – wordt een inschatting gemaakt over toekomstig gedrag in vergelijkbare omstandigheden.

Bij de STARR-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 STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie:

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?

Reflectie:

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

## 10. 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 Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting; 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.

## 11. 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) op, gericht op de “benoeming als (directeur)bestuurder of intern toezichthouder/ commissaris van een woningcorporatie/toegelaten instelling”. Hiervoor kan het door de Aw beschikbaar gestelde digitale formulier Aanvraagformulier VOG NP gebruikt worden. Woningcorporaties kunnen de aanvraag voor een VOG digitaal voorbereiden bij screeningsautoriteit Justis, In dat geval hoeft de kandidaat bestuurder niet meer naar het gemeentehuis. Meer informatie.

De VOG NP is voorwaarde voor benoeming en moet worden meegestuurd bij de Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de RvT van toegelaten instellingen volkshuisvesting; 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.



## 12. 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 bij de Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting; 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.

## 13. Assessment (optie)

Vanwege de zwaarte van de functie en het afbreukrisico voor de corporatie kan het 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 bestuurdersfunctie 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 van tevoren te bedenken wat je van een assessment verwacht en wat de consequentie kan zijn van een uitkomst.

Het assessmentrapport kan worden meegestuurd bij de bij de Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting; 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. Indien het rapport in voldoende mate inzicht geeft in de competenties van de kandidaat zoals geformuleerd in de bijlage 1 van het BTIV 2015 en er verder geen aanleidingen zijn voor een toetsingsgesprek, kan de Aw afzien van een toetsingsgesprek met de kandidaat. Om betrokken te kunnen worden bij de geschiktheid en betrouwbaarheidstoets moet het rapport opgesteld zijn door een registerpsycholoog NIP/Arbeid & Organisatie en ingaan op alle competenties waarop de kandidaat wordt beoordeeld, onderbouwd met voorbeeldsituaties.

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.

#### **14. Voordracht aan de RvC**

Als een selectiecommissie is ingesteld doet deze de voordracht aan de RvC, waarbij de uitkomsten van de onderdelen 10 t/m 13 geen bijzonderheden geven. De RvC nodigt de voorgedragen kandidaat uit voor een kennismakingsgesprek, geeft haar oordeel over de benoeming van de kandidaat en neemt een voorgenomen besluit over de benoeming.

#### **15. Advies van de OR**

Op grond van artikel 30 WOR moet een adviesaanvraag bij de OR worden ingediend over het voorgenomen besluit tot benoeming (of ontslag) van een bestuurder. Dit advies moet op een zodanig tijdstip zijn aangevraagd dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Het advies kan worden aangevraagd door de RvC of door een commissie van de RvC. Beleid hieromtrent kan worden uitgewerkt in de reglementen. De OR moet in kennis worden gesteld van de beweegredenen voor het besluit en ontvangt gegevens op basis waarvan de OR zich een oordeel kan vormen over de kandidaat. Indien het advies niet wordt gevolgd, dient de RvC zich te beraden over de communicatie hierover met de OR.

#### **16. Bespreking conceptarbeidsovereenkomst**

De (remuneratie- of selectiecommissie van de) RvC zorgt voor een conceptarbeidsovereenkomst<sup>5</sup> die wordt besproken met de kandidaat (zie ook onder 5).

#### **17. 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 Melding Zienswijze (her)benoeming directeur-bestuurder en lid van de raad van toezicht van toegelaten instellingen volkshuisvesting gebruikt, te ondertekenen door de (vice)voorzitter van de RvC.

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.

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.

Tegen een zienswijze staat bezwaar en beroep kan door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt door het indienen van een bezwaarschrift.

<sup>5</sup> De VTW en Aedes hebben voor RvC's de [Handreiking arbeidsovereenkomst bestuurder woningcorporatie](#) opgesteld.

Een benoeming zonder zienswijze of bij negatieve zienswijze is onrechtmatig. De Aw kan bij een (her)benoeming zonder zienswijze of bij negatieve zienswijze gebruik maken van haar sanctie-instrumentarium.

### 18. 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 arbeidsovereenkomst<sup>6</sup>. Beide worden ondertekend door de voorzitter van de RvC, namens de RvC.

#### Tijdpad

In de praktijk is de totale doorlooptijd vanaf de start tot aan de benoeming 6 tot 9 maanden. Daarbij komt dan nog de opzegtermijn van de kandidaat in de huidige functie. Deze bedraagt minimaal 1 maand.

Hieronder een indicatie van het tijdpad dat kan worden gevolgd bij een benoeming zonder spoedeisend karakter, bijvoorbeeld bij pensionering huidige bestuurder.

| Week  | Actie  | Doorlooptijd |
|-------|--|--------------|
| 1-2   | Instellen van een selectiecommissie en betrekken searchbureau (optie).<br>Zie 1.   | 2 weken      |
| 3-6   | Vaststellen selectie- en benoemingsprocedure. Zie 2.                               | 4 weken      |
| 3-6   | Vaststellen beoordelingskader bestuurder. Zie 3.                                   |              |
| 3-6   | Vaststellen profielschets. Zie 4.  |              |
| 3-6   | Vaststellen beloningspakket en arbeidsvoorwaarden. Zie 5.                          |              |
| 6     | <i>Besluitvorming RvC over 1-5.</i>  |              |
| 7-9   | Openbaar maken vacature. Zie 6.  | 8 weken      |
| 10    | Selectie kandidaten. Zie 7.  |              |
| 11-12 | Eerste selectiegesprek. Zie 8.   |              |
| 13    | <i>Besluitvorming RvC over 6-8.</i>  |              |
| 13-14 | Verdiepingsgesprek. Zie 9.   |              |
| 15    | Opvragen gegevens van/gesprekken met referenten. Zie 10.                           | 5 weken      |
| 15    | Opvragen verklaring omtrent gedrag natuurlijke personen (VOG NP). Zie 11.          |              |
| 15    | Opvragen betrouwbaarheidsformulier. Zie 12.  |              |
| 15-18 | Assessment (optie). Zie 13.  |              |
| 19    | Voordracht aan de RvC en voorgenomen besluit tot benoeming. Zie 14.                |              |
| 19    | <i>Besluitvorming RvC over 9-14.</i>   |              |
| 19    | Advies van de OR. Zie 15.  |              |
| 20    | Bespreking conceptarbeidsovereenkomst. Zie 16.                                     |              |
| 20    | Melding voorgenomen benoeming bij Aw ('fit en propertoets'). Zie 17 <sup>7</sup> . |              |
| 25-35 | Benoemingsbesluit RvC. Zie 18.   |              |
| 25-35 | <i>Besluitvorming RvC over 15-18.</i>  |              |

Is er sprake van een meer spoedeisend karakter, bijvoorbeeld bij tussentijds vertrek van de huidige bestuurder dan kan het proces worden versneld, bijvoorbeeld door:

- Het vooraf inplannen van de gespreksmomenten met alle betrokkenen en het tijdpad ook te communiceren in bij het openbaar maken van de vacature.
- Vroegtijdig voorbereiden (al 'op de plank hebben liggen') en/of parallel uitvoeren van deze acties.
- De Autoriteit woningcorporaties verzoeken de procedure te bespoedigen.

<sup>6</sup> De VTW en Aedes hebben voor RvC's de [Handreiking arbeidsovereenkomst bestuurder woningcorporatie](#) opgesteld.

<sup>7</sup> Zie voor meer informatie de [website van de VTW](#) en de [website van de Autoriteit woningcorporaties](#).

## **Benoeming van een interimbestuurder**

Deze handreiking is gericht op de benoeming van een bestuurder in dienstbetrekking. Een interim bestuurder moet meestal binnen korte tijd worden benoemd. Dit proces kan er als volgt uit zien:

1. Instellen selectiecommissie.
2. Inventariseren van potentiële intermediairs voor interim bestuurders en zelfstandig werkende interimprofessionals.
3. Vaststellen profielschets voor de interim bestuurder. Wat is de opdracht en doelstelling voor de interim periode (Overbrugging? Reorganisatie? Voorbereiding fusie? etcetera).
4. Vaststellen randvoorwaarden voor het beloningspakket<sup>8</sup>.
5. Selecteren en benaderen (meerdere) intermediairs/zelfstandigen.
6. Eerste selectiegesprek.
7. Verdiepingsgesprek.
8. Doorlopen van de stappen 10-15 en 17-18. Meestal wordt de overeenkomst met de interim bestuurder opgemaakt door de intermediair.

Een interim bestuurder moet net zoals een bestuurder in dienstbetrekking voldoen aan de wettelijke vereisten. Eveneens dient de voorgenomen benoeming van een interim bestuurder te worden gemeld aan de Autoriteit woningcorporaties (Aw), voor de aanvraag van de zienswijze van de minister omtrent de geschiktheid en betrouwbaarheid van de bestuurder. Bij spoedeisende benoemingen kan het beste in een zo vroeg mogelijk stadium met de Aw worden overlegd over de vraag of en hoe de procedure kan worden versneld.

Als bij een tussentijds vertrek van een bestuurder een vacuüm dreigt op te treden, kan een RvC-lid de bestuursfunctie tijdelijk waarnemen, met een maximum van 3 maanden. Het is in die situatie wel mogelijk om een (uitvoerend) interim directeur aan te stellen, die (nog) niet de rol van statutair bestuurder vervult.

---

<sup>8</sup> Voor een interimbestuurder geldt – als topfunctionaris niet in dienstbetrekking – op grond van de WNT andere regels voor de bezoldiging dan voor een bestuurder in dienstbetrekking. Zie hiervoor ook de [website van de VTW](#).