

## Inleiding

Met de nieuwe Woningwet gelden strengere regels voor de benoeming van bestuurders en commissarissen van woningcorporaties. Bestuurders en commissarissen worden vanaf 1 juli 2015 getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid bij hun benoeming. Eén van de elementen waarop getoetst wordt in de fit en propertoets zijn de competenties zoals vastgelegd in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (Btiv 2105), artikel 19.

Dit document bevat een nadere concretisering van deze competenties. Het biedt handvatten om de competenties in te zetten bij het werven, selecteren en ontwikkelen van leden van de Raad van Commissarissen van woningcorporaties. Het is nadrukkelijk geen blauwdruk, maar vooral bedoeld om inzage te verkrijgen in de opbouw en ontwikkelbaarheid van de Btiv competenties en om het gesprek daarover aan te gaan.

Bij de uitwerking van de competenties is de definitie van de Btiv als vertrekpunt genomen. Deze definitie is in een aantal gevallen een verzameling van meerdere competenties. Vervolgens zijn de competenties in drie gedragsniveaus uitgewerkt. De niveaus worden beschreven 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. Hierbij geldt dat niveau 1 het basale, meer operationele niveau is en niveau 3 het hoogste, meer strategische niveau.

Bij het werven en selecteren van commissarissen en bij de jaarlijkse zelfevaluatie kan worden bepaald welk gedragsniveau wenselijk wordt geacht, rekening houdend met de ontwikkelfase van de woningcorporatie, de teamsamenstelling van de Raad, de strategie, de bedrijfscultuur- en de waarden etcetera. Daarbij geldt dat wanneer niveau 2 of 3 wordt gevraagd, ook het onderliggende niveau van toepassing is respectievelijk de onderliggende niveaus van toepassing zijn.

De verwachting is dat in de meeste gevallen niveau 3 gewenst is. Desalniettemin is er voor gekozen om drie niveaus uit te werken, zodat een rijker aanbod aan gedragsvoorbeelden ontstaat en inzichtelijk wordt welke ontwikkeling in een competentie mogelijk is.

In een selectiegesprek of in de jaarlijkse zelfevaluatie kan worden bepaald op welk gedragsniveau een commissaris daadwerkelijk opereert en waar in het collectief de relatieve sterke en zwakke punten zitten. Daarmee wordt het verschil tussen het benodigde en het aanwezige gedragsniveau inzichtelijk.

Is iedere competentie vervolgens ontwikkelbaar? Het antwoord op deze vraag is: ja. 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. Er zijn verschillende aanbieders die een opleidingsprogramma verzorgen waarin meerdere competenties aan bod komen. Optimaal leerrendement wordt bereikt, wanneer een combinatie wordt gemaakt van leerervaringen op de werkplek, leerervaringen ontstaan door feedback van collega's en door zelf te kijken naar

voorbeeldgedrag bij anderen en leerervaringen door formele omgevingen zoals trainingen, workshops en opleidingen.

Tot slot is per competentie een aantal STAR(t)-vragen opgenomen. De STAR(t)-methodiek is een interviewmethodiek die helpt een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van het gedrag van een (toekomstig) commissaris door volgens een vaste structuur te vragen naar gedrag in het verleden: Situatie (wat was de situatie?), Taak (wat was uw taak?), Actie (wat heeft u precies gedaan?), Resultaat (wat was het resultaat?). Vaak wordt er ook nog gevraagd naar een Terugblik/Toekomst (wanneer u terugkijkt, zou u in de toekomst zaken anders aanpakken?).

<b>Authenticiteit</b>	<b>4</b>
<b>Bestuurlijk inzicht</b>	<b>7</b>
<b>Helikopterview</b>	<b>10</b>
<b>Integriteit en moreel besef</b>	<b>13</b>
<b>Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid</b>	<b>16</b>
<b>Onafhankelijke oordeelsvorming</b>	<b>19</b>
<b>Teamspeler</b>	<b>22</b>
<b>Vakinhoudelijke kennis en visie</b>	<b>25</b>
<b>Voorzittersvaardigheid (indien van toepassing)</b>	<b>28</b>
<b>Zelfreflectie</b>	<b>31</b>

## Authenticiteit

*Is consistent in denken en doen (gedrag en houding) onder verschillende omstandigheden. Maakt zichtbaar wat hij/zij werkelijk belangrijk vindt en waar hij/zij voor staat. Dit betekent ook het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid naar diverse betrokken partijen. Juiste informatie geven over de werkelijke situatie en het tijdig erkennen van risico's, uitdagingen en problemen naar de bestuurders.*

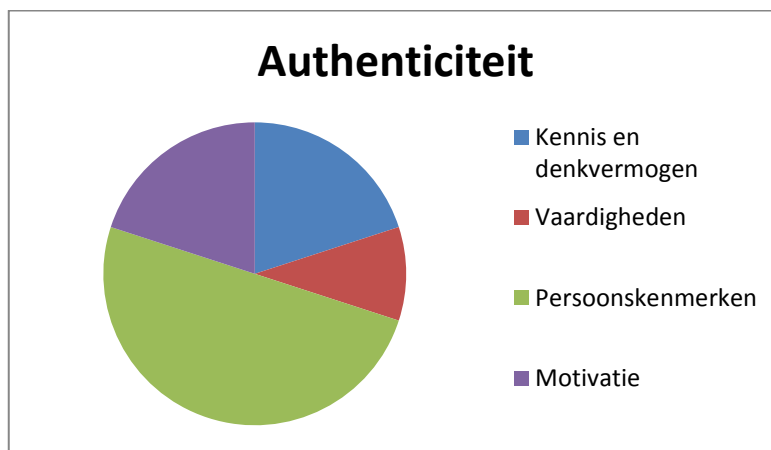
- Niveau 1** Is zich bewust van eigen ideeën, gevoelens en standpunten, weet dit open te communiceren en weet wanneer een situatie kritiek is.
- Is consistent in woord en daad.
  - Formuleert open en helder.
  - Signaleert risico's, uitdagingen en problemen tijdig.
- Niveau 2** Brengt eigen ideeën, gevoelens en standpunten begrijpelijk en helder over naar verschillende betrokken partijen. Ziet kritische situaties tijdig aankomen.
- Is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens in lijn zijn met wat hij/zij zegt en doet.
  - Signaleert kansen, risico's en knelpunten tijdig en bespreekt deze – passend bij de rol van toezichthouder - met relevante betrokkenen.
  - Vormt zich een beeld van ontwikkelingen die zich op lange termijn kunnen voordoen en kan deze beelden helder overbrengen op anderen.
- Niveau 3** Is onder wisselende omstandigheden consistent in denken en doen een heeft impact.
- Is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens in lijn zijn met wat hij/zij zegt en doet onder wisselende omstandigheden.
  - Zorgt dat de boodschap overkomt bij de doelgroep in wisselende omstandigheden.
  - Is in staat met zijn manier van optreden invloed op beslissingen en denkbeelden van anderen uit te oefenen

## Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie is matig te ontwikkelen. Het vraagt lef om authentiek te zijn, dit is lastig te ontwikkelen. Het communicatieaspect is beter te ontwikkelen. Vooral door middel van directe feedback vanuit de omgeving, training in presentatietechnieken en doelgroepgerichte communicatie, is deze competentie te ontwikkelen.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Ga voor uzelf na wat voor u belangrijke waarden en normen zijn in het werk. Wat hoort en wat hoort niet, wat vindt u belangrijk? In hoeverre komen deze waarden en normen overeen met de keuzes binnen de Raad? Bespreek de verschillen binnen de Raad.
- Verkrijg inzicht in uw eigen ideeën, gevoelens en standpunten door deze te noteren wanneer bepaalde situaties zich voordoen, zodat u zich daar bewust van wordt. Verdeel deze in drie categorieën: normatief (verbonden met normen en waarden), winst (verbonden met economisch nut) en hedonistisch (verbonden met gemak en emotie).
- Oefen bij het geven van uw mening over een voor u belangrijk onderwerp, om bij tegenspel niet van mening te veranderen en vast te houden aan uw eigen standpunt. Verzamel van tevoren argumenten voor uw standpunt. Blijf respectvol naar de ander en stel eventueel vragen. Geef aan waarmee u het eens bent.
- Bereid een gesprek voor en benoem daarin uw eigen standpunt. Wat wilt u bespreken? Geef dit aan het begin van het gesprek aan. Dit kan als kapstok dienen voor het gesprek. U kunt uw lijstje met onderwerpen ook vooraf kenbaar maken, zodat de ander weet waar het over gaat. Vraag feedback aan uw gesprekspartner, wat vond hij van het gesprek? Was u duidelijk?

### Leestips

*100 communicatieversnellers.* J. Arets en M. Heijnen, Academic service, 2007.

*Geweldloze communicatie.* Marshall B. Rosenberg, Lemniscaat, 2012.

## **Training**

Training authenticiteit: training waarin het doel is bewustwording te creëren over eigen waarden en normen, authentieke kwaliteiten in jezelf te herkennen en de persoonlijke- en professionele effectiviteit te vergroten.

Training succesvol communiceren of vlot en helder schrijven: training waarin de nadruk ligt op het open, helder en begrijpelijk inzichtelijk maken van eigen ideeën, gevoelens en standpunten.

Training bewustzijn: trainingen die te maken heeft met persoonlijke ontwikkeling op het gebied van bewustzijn, zoals appreciative inquiry, mindfulness, et cetera.

## **STAR(t)-vragen**

- Wat is een situatie waarin u risico's in moest schatten, hoe deed u dat? Wat was het resultaat?
- Kunt u een voorbeeld geven waarin u zich bewust werd dat uw ideeën en/of standpunten niet aansloten bij de ideeën en/of standpunten van de bestuurder of collega-commissarissen? Hoe ging u daarmee om? Zou u dat in de toekomst weer op die manier doen?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u invloed had op de bestuurder en/of collega-commissarissen door uw kijk op de (werkelijke) situatie Hoe merkte u dit? Wat was het resultaat?
- Kunt u een voorbeeld geven waarin u in (ogenschijnlijk) uiteenlopende omstandigheden een consistente lijn van handelen heeft aangehouden

## Bestuurlijk inzicht

*Kan ingewikkelde materie snel overzien, heeft realiteitszin en een gezond boerenverstand. Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de toegelaten instelling. Kan schakelen op bestuurlijk niveau, weet complexiteit van het aansturen van een organisatie in al zijn aspecten te duiden en kan goed klankbord zijn voor de bestuurder.*

**Niveau 1 Heeft inzicht in vraagstukken en formele (werk)processen. Herkent en identificeert bestaande verbanden.**

- Snapt de organisatiestructuur, regels, procedures en cultuur en heeft inzicht in de samenhang tussen afdelingen en functies.
- Weet wie de belangrijkste stakeholders binnen en buiten de organisatie zijn.
- Ziet onderliggende verbanden en patronen tussen zaken.

**Niveau 2 Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie en legt nieuwe verbanden.**

- Kent het krachtenveld, de verhoudingen en de informele regels.
- Maakt een goede inschatting van (politieke) ontwikkelingen en hun consequenties en toont inzicht in bestuurlijke verhoudingen en mechanismen.
- Kan zich losmaken van de inhoud om de grote lijnen en het totale proces te overzien.

**Niveau 3 Is alert op (in)formele en politieke verhoudingen (in- en extern) en is in staat om hier adequaat op in te spelen. Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder.**

- Brengt belangrijke onderwerpen bij de juiste personen/partijen onder de aandacht en toont inzicht in bestuurlijke verhoudingen.
- Plaatst de materie in een breder kader en bekijkt het vanuit verschillende invalshoeken.
- Voorziet (bestuurlijke) afbreukrisico's

## Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



Deze competentie is voldoende te ontwikkelen. Het gaat om het snappen van het krachtenveld en de eigen positie daarin. Vaardigheidstrainingen op het vlak van inzicht in politieke processen kunnen ook bijdragen aan de ontwikkeling van deze competentie. Hoe effectief en sensitief daarop ingespeeld wordt, is echter afhankelijk van de persoon, hetgeen de ontwikkeling bemoeilijkt.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Maak kennis met mensen van verschillende afdelingen en praat met hen over wat hen bezighoudt en wat zij belangrijk vinden.
- Bespreek met commissarissen beslissingen die op meer organisatieonderdelen betrekking hebben en de gevolgen daarvan voor de diverse belanghebbenden. Ga na welke beslissingen hiervan gevoelig kunnen liggen en waarom. Bespreek samen hoe deze onderwerpen het beste kunnen worden aangepakt.
- Vraag de mening van de betrokken gesprekspartners over complexe zaken. Vraag door over de achtergrond van hun standpunt. Vraag hen hoe zij tot dit standpunt zijn gekomen: Welke informatiebronnen gebruiken zij? Wie hebben zij gesproken om hun beeld te vormen? Maak ook gebruik van deze bronnen.
- Beschrijf een vraagstuk / probleem zo specifiek mogelijk. Splits het vervolgens op in kleinere deelvragen. Onderzoek deze en formuleer uw voorlopige conclusie per deelvraag. Breng alle conclusies bij elkaar en formuleer een eindconclusie. Check of deze eindconclusie anders is indien jij het vraagstuk zonder opsplitsen had opgelost.
- Bespreek met andere commissarissen tegen welke zaken zij aanlopen en hoe ze hier mee omgaan.



## Leestips

*Theorie en praktijk: drempels in het heden, visie op de toekomst.* M. Vernooij, H. Albeda, C. Bomhof, D. van Ginkel en S. Posthuma, 2012, geraadpleegd op [http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie\\_Theorie\\_en\\_praktijk\\_2012.pdf](http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Theorie_en_praktijk_2012.pdf)

*Hoe word ik een rat?* J. Schrijvers, Scriptum, 2002.

*De bestuurlijke organisatie van Nederland.* H. Engels en R. Fraanje, Wolters Kluwer, 2013.

*Hoe ruikt verandering.* P. Terlouw en M. van Twist, Boom Juridische Uitgevers, 2014.

## Training

Training boardroom dynamics: interactieve training die er op gericht is inzicht te bieden in governance en boardroom dynamics aan de hand van concrete praktijkgevallen en governance-vraagstukken.

## STAR(t)-vragen

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin verschillende belangen, machtsverhoudingen en/of gevoeligheden in het spel waren? Hoe heeft u deze in kaart gebracht? Op welke manier bent u er vervolgens mee om gegaan? Wat was het resultaat?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u (bestuurlijke) afbreukrisico's signaleerde. Op welke manier bent u daar mee om gegaan? Wat was het resultaat?
- Kunt u een voorbeeld geven van een voorstel tot besluit waarvan u vond dat dit niet binnen de organisatie paste? Hoe ging u daar mee om?
- Kunt u een voorbeeld geven van een complexe bestuurlijke situatie die u heeft doorzien en voor de bestuurder en collega-commissarissen heeft kunnen verhelderen?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u bewust gehandeld heeft om uw rol van klankbord en toezichthouder te scheiden?

## Helikopterview

*Kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt/herkent/begrijpt de essentiële vraagstukken. Kan over de eigen portefeuille heen kijken, vooral als problemen de continuïteit van de toegelaten instelling in gevaar kunnen brengen.*

### **Niveau 1 Overziet de delen van vraagstukken, ontwikkelingen of situaties.**

- Herkent een essentieel vraagstuk en ziet onderlinge verbanden en patronen tussen zaken.
- Kan delen van een ontwikkeling, vraagstuk of situatie in een breder perspectief en kaders plaatsen.
- Identificeert criteria op basis waarvan een oordeel kan worden gevormd.

### **Niveau 2 Overziet het groter geheel van vraagstukken, ontwikkelingen of situaties.**

- Begrijpt en overziet een essentieel vraagstuk en kan zich losmaken van de inhoud en de details om de grote lijnen en het totale proces te overzien.
- Kan deze inzichten plaatsen in breder perspectief en grotere kaders en komt van daaruit (pro)actief met adviezen richting de bestuurder.
- Ziet wanneer vraagstukken, ontwikkelingen of situaties (on)voldoende aansluiten bij de bestaande visie, doelstellingen en concepten van de organisatie en maakt deze inzichten bespreekbaar.

### **Niveau 3 Kan (nieuwe) concepten en vraagstukken plaatsen binnen het grotere geheel en verbinden met de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie.**

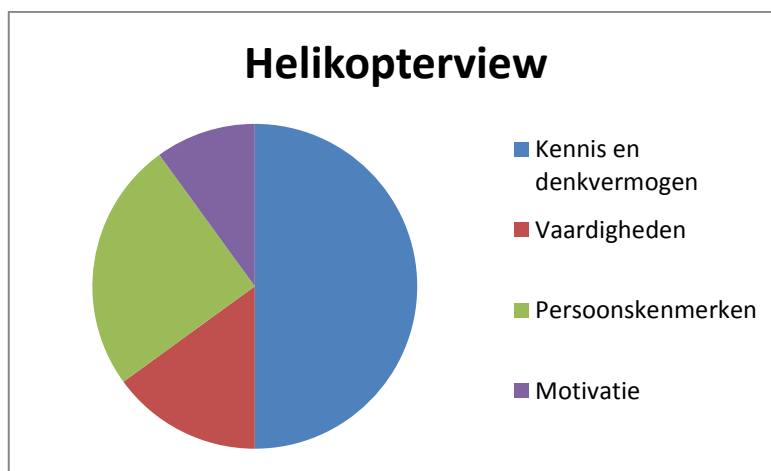
- Behoudt het overzicht, kan over eigen portefeuille heen kijken en ziet de consequenties op andere vakgebieden in een grote diversiteit en complexiteit aan ontwikkelingen, vraagstukken en problemen.
- Verbindt vraagstukken en ontwikkelingen met bestaande strategie, visie en doelstellingen en zoekt hierbij naar alternatieven.
- Komt tot een afgewogen oordeel op basis van een analyse van de verschillende belangen en consequenties.

## Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie is matig ontwikkelbaar. Voor deze competentie is kennis van de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie van belang. Dit vormt een kader om ontwikkelingen, vraagstukken etc. aan te toetsen. Daarnaast is een bepaald intelligentieniveau nodig om verbanden te leggen en de grote lijn te zien. Een persoonlijkheid die de rust kan nemen om een stapje terug te doen om het geheel te overzien en vaardigheden zoals mindmapping zijn tevens essentieel.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Zorg dat u, als u een voorstel van de kant van de bestuurder krijgt om een besluit over te nemen, even de tijd neemt om vast te stellen of deze past binnen de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie. Weet u alles wat u nodig heeft om hier een beeld van te vormen? Vraag zo nodig om bedenktijd. Wanneer een voorstel niet past binnen de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie, durf dit dan uit te spreken.
- Houd een logboek bij op papier of digitaal met relevante aantekeningen, gedachten, ontwikkelingen in de media et cetera. Vraag u na een tijdje af of u hierin patronen herkent. Wat betekent dit voor uw rol als toezichthouder?
- Vraag wanneer u een voorstel van de kant van de bestuurder krijgt goed door op diens overwegingen. Wat zijn de voordelen? Wat de nadelen? Hoe heeft de bestuurder dit afgewogen? Sluit dit aan bij uw visie op het achterliggende vraagstuk?

### Leestip

*Mindmappen*. T. Buzan, Pearson Education Uitgeverij, 2007.

## **Training**

Training probleemanalyse: training waarin het verzamelen, analyseren en wegen van gegevens, het plaatsen hiervan in een breder perspectief c.q. het perspectief van de woningcorporatie, het innemen van standpunten en het weloverwogen nemen van besluiten centraal staan.

Inhoudelijke programma's: programma's over externe ontwikkelingen in de (woning)bouw en huisvesting en de gevolgen daarvan voor het krachtenveld waarin de corporatie opereert.

## **STAR(t)-vragen**

- Beschrijf het grootste of moeilijkste vraagstuk van het afgelopen jaar. Hoe heeft u zich een beeld van het probleem, de oorzaken en de mogelijke oplossingen gevormd? Welke bronnen heeft u gebruikt? Wie heeft u benaderd en hoe bent u verdergegaan? Hoe heeft u zaken tegen elkaar afgewogen? Zou u het de volgende keer weer zo aanpakken?
- Beschrijf een recent voorbeeld van een situatie waarin u een belangrijk oordeel hebt gevormd. Hoe lastig vond u dat? Hoe lang heeft u erover gedaan om tot een oordeel te komen? Hoe bent u te werk gegaan? Wat is het belangrijkste dat u uit deze situatie hebt geleerd?
- Heeft u een voorbeeld waaruit blijkt dat u over uw eigen portefeuille heen heeft gekeken?
- Heeft u een voorbeeld waarin u in uw ogen geconfronteerd werd met aspecten die een gevaar vormden voor de continuïteit van de organisatie?

## Integriteit en moreel besef

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

### **Niveau 1 Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden**

- Gedraagt zich volgens de normen, waarden en gedragscode van de organisatie en de Governancecode woningcorporaties.
- Stelt zich open en eerlijk op en houdt geen informatie achter waar de ander recht op heeft.
- Komt beloften en afspraken na (of informeert tijdig wanneer dit niet lukt).

### **Niveau 2 Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke, sociale en ethische normen en waarden en is hierop aanspreekbaar**

- Blijft consequent in handelwijze, ook als hij/zij onder druk wordt gezet.
- Communiqueert open over verwachtingen en bedoelingen en is open en duidelijk over de sociale en ethische waarden en normen die voor hem/haar belangrijk zijn.
- Is zelf aanspreekbaar en spreekt anderen waar nodig aan en confronteert hen met de consequenties van hun gedrag.

### **Niveau 3 Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke, sociale en ethische normen en waarden, kan dit uitleggen en vertoont voorbeeldgedrag**

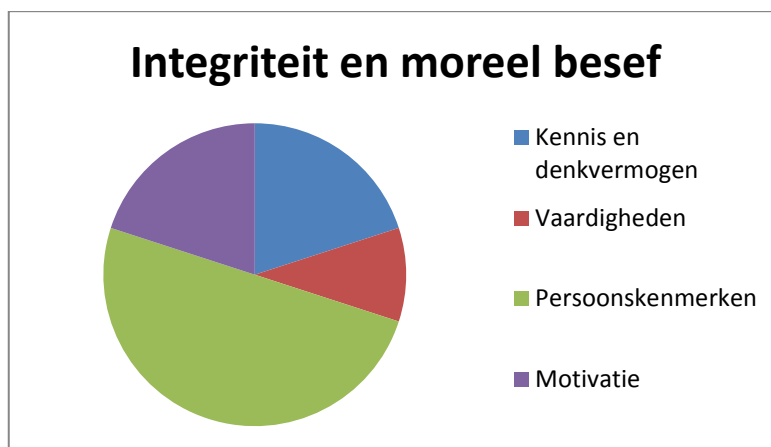
- Weegt waarden, belangen en verschillende zienswijzen zorgvuldig af.
- Voorkomt belangenverstremming door verschillende belangen openlijk te bespreken met betrokken partijen en passende keuzes te maken.
- Vertoont voorbeeldgedrag en kan zijn/haar gedrag uitleggen richting verschillende interne en externe betrokkenen.

**Ontwikkelbaarheid: voldoende**

Voldoende



Deze competentie is voldoende ontwikkelbaar. Voor deze competentie is kennis van wat algemeen geaccepteerd wordt in de organisatie of in de maatschappij van belang. Dit vormt een kader waaraan het eigen gedrag getoetst kan worden.



#### **Ontwikkeltips voor toezichthouders**

- Bespreek (met zekere regelmaat) de Governancecode en de geschreven en ongeschreven normen, waarden en regels van de organisatie. Deze informatie treft u aan in bijvoorbeeld gedragscodes en huisregels. Besteed bij besluitvorming aandacht aan de afspraken en mogelijke consequenties van het niet handelen volgens de codes.
- Bestempel per vergadering willekeurig één agendapunt als 'morele casus', ga expliciet na welke waarden in het geding zijn, weeg die ten opzichte van elkaar af en neem vervolgens een besluit.
- Ga voor uzelf na wat voor u belangrijke waarden en normen zijn. Wat hoort en wat hoort niet, wat vindt u belangrijk? In hoeverre komen deze waarden en normen overeen met die van de organisatie?
- Probeer open te zijn over gemaakte fouten en leer daarvan.

#### **Leestips**

*Tussen regels en gedrag: een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties.* S. Bleker- van Eyk, P. van der Pol, A. Straathof, P. Vlug en K. Parie, 2010, geraadpleegd op

[http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie\\_Tussen\\_regels\\_en\\_gedrag\\_2010.pdf](http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Tussen_regels_en_gedrag_2010.pdf)

*Integriteit in de beroepspraktijk.* E. Karssing, Van Gorcum, 2006.

*Zo doen we dat hier. Bestuurders over het stimuleren van integriteit.* Niels-Ingvar Boer en Albert Jan Stam, Berenschot 2013.

### **Kijktip**

TEDX: *Building Integrity, keeping promises*, Erick Rainey

### **Training**

Training ethiek en integriteit: interactieve training die er op gericht is de dialoog aan te gaan over de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht van een woningbouwcorporatie en ethische testcases worden ingebracht.

Opleiding gedragseconomie: opleiding met betrekking tot sturen en beïnvloeden van gedrag.

### **STAR(t)-vragen**

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin u op morele gronden moeite had met de lijn van handelen van een collega-commissaris of bestuurder. Wat deed u? Hoe reageerden anderen hierop?
- Kunt u een situatie noemen waarin uw integriteit/betrouwbaarheid in het geding kwam of dreigde te komen? Welke afweging moest u maken? Hoe heeft u het uiteindelijk aangepakt? Wat heeft u hiervan geleerd?
- Heeft u een voorbeeld van ene situatie waarin u de bestuurder of collega-commissarissen aan heeft gesproken op hun handelen? Respectievelijk waarin u zich daarop aan heeft laten spreken?

## **Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid**

*Onderkent de specifieke rol van de toegelaten instelling als maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de toegelaten instelling de invulling daarvan. Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over (de veranderende) maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de toegelaten instelling alsook over de belangen van belanghouders. Kan dit vertalen naar de volkshuisvesting en deze kennis effectief benutten. Kan omgaan met diverse belanghouders en daarin tot een weloverwogen oordeel komen.*

### **Niveau 1 Interesseert zich voor relevante ontwikkelingen op het eigen vakgebied / in de volkshuisvesting en is zich bewust van de eigen rol van de instelling.**

- Volgt ontwikkelingen die het eigen vakgebied en volkshuisvesting raken met belangstelling.
- Discussieert regelmatig met anderen over ontwikkelingen en hoe deze van invloed zijn op de eigen instelling.
- Verwerkt relevante nieuwe kennis op het eigen vakgebied tot concrete signalen richting bestuurders.

### **Niveau 2 Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen en trends op diverse werkerterreinen waar de instelling een rol in kan spelen.**

- Vergaart actief informatie op diverse vakgebieden en volkshuisvesting, die van belang kan zijn voor de positionering van de eigen instelling.
- Maakt gebruik van verschillende netwerken en informatiebronnen om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen voor de organisatie en de omgeving waarin de corporatie zich bevindt.
- Kent de positie en invloed van de eigen organisatie in het omringende maatschappelijke krachtenveld.

### **Niveau 3 Houdt zich actief bezig met het vertalen van de betekenis van ontwikkelingen naar de eigen organisatie.**

- Bewaakt de missie en visie van de instelling in de maatschappelijke omgeving.
- Neemt bij beslissingen nadrukkelijk overwegingen mee die betrekking hebben op de maatschappelijke rol van de organisatie.
- Vertaalt relevante ontwikkelingen naar veranderingen voor de eigen organisatie en doet concrete voorstellen.



Voldoende



### Ontwikkelbaarheid: voldoende

De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid zijn vooral te ontwikkelen door beter zicht te krijgen op welke aspecten men in de omgeving moet letten. Hier kan tijdens trainingen aandacht aan geschonken worden. Ook door ervaring op te bouwen in het actief volgen van de externe ontwikkelingen kan deze competentie ontwikkeld worden.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Maak een overzicht van de stakeholders en hun invloed en belang, zowel binnen als buiten de organisatie, waar de Raad, de bestuurder(s) en andere stakeholders mee te maken hebben.
- Vraag aan stakeholders op welke wijze zij de ontwikkelingen in de omgeving volgen, welke bronnen zij daarvoor raadplegen.
- Bezoek congressen en lees vakliteratuur over uw vakgebied en volkshuisvesting om kennis te nemen van de actuele ontwikkelingen, zoals discussies omtrent inkomen en zelfredzaamheid, die gevolgen hebben voor de organisatie waarin u toezichthouder bent.
- Bespreek met stakeholders ontwikkelingen in de sector of in de organisatie en bespreek de gevolgen daarvan voor de diverse belanghebbenden binnen de eigen organisatie. Ga na welke beslissingen gevoelig kunnen liggen en waarom.

## **Leestip**

Vakbladen en branche gerichte tijdschriften.

## **Training**

Congressen, seminars en trainingen waarin een actueel overzicht van ontwikkelingen in volkshuisvesting en governance centraal staan en de betekenis daarvan voor de corporatie en de rol van toezichthouder. (Zie ook helikopterview.)

## **STAR(t)-vragen**

- Op welke manier houdt u uzelf op de hoogte van actuele en politieke ontwikkelingen die van belang zijn voor de organisatie? Kunt u voorbeelden van dergelijke ontwikkelingen noemen en hoe u daar dan rekening mee heeft gehouden? Wat werkt daarin goed, wat kan beter?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u in uw (toezichts)werk hebt ingespeeld op ontwikkelingen in de omgeving? Wat was uw aandeel hierin? Wat was het resultaat?
- Kunt u aangeven wanneer u voor het laatst een discussie heeft gehad met anderen over ontwikkelingen in volkshuisvesting? Wat waren de belangrijkste elementen in die discussie? Wat heeft de discussie u opgeleverd?
- Kunt u een voorbeeld geven waarin maatschappelijke ontwikkelingen zijn gaan knellen met de visie en missie van de organisatie?

## Onafhankelijke oordeelsvorming

*Moet de lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij/zij daar aanvankelijk alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen. Moet in staat zijn tot onafhankelijke oordeelsvorming. Kan de goede vragen stellen en durft door te vragen.*

### **Niveau 1** Bereidt een oordeel voor en vormt zich een oordeel over een overzichtelijke situatie.

- Onderscheidt feiten van meningen.
- Durft lastige vragen te stellen.
- Identificeert criteria op basis waarvan een oordeel kan worden gevormd en weegt prioriteiten tegen elkaar af.

### **Niveau 2** Vormt zich een oordeel over complexe situaties met gevolgen op de korte termijn.

- Stelt zich explorerend en kritisch op, vraagt door om zaken helder te krijgen en een standpunt in te kunnen nemen.
- Benoemt bij keuzes consequenties en alternatieven op basis van verschillende invalshoeken.
- Interpreteert informatie op basis van een brede en afgewogen analyse en vooraf bepaalde criteria.

### **Niveau 3** Vormt zich een oordeel over complexe situaties met diverse belangen en gevolgen op lange termijn en stelt zich autonoom op.

- Durft afwijkende standpunten in te nemen, ook bij kritiek, weerstand of belangentegenstellingen.
- Komt tot een afgewogen oordeel op basis van een analyse van de verschillende belangen en consequenties en houdt hierbij rekening met toekomstige ontwikkelingen.
- Maakt vanuit waarden zaken bespreekbaar, ook al heeft het mogelijk effect op persoonlijke belangen.

## Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. Onafhankelijkheid is vooral verankerd in de persoon. Training in persoonlijke assertiviteit draagt enigszins bij aan de ontwikkeling van deze competentie. Oordeelsvorming is vooral verankerd in de persoon en het denken. Het vraagt van de persoon een 'open mind' om een situatie onbevooroordeeld tegemoet te treden. Daarnaast is het vermogen om een zorgvuldige afweging te kunnen maken tussen verschillende informatiebronnen en daarbij informatie op waarde te schatten essentieel.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Ga voor uzelf na wat u belemmert om onafhankelijkheid te tonen. Bijvoorbeeld: wordt er vooral loyaliteit van u verwacht? Bent u bang om uw nek uit te steken? Heeft u niet echt een eigen mening?
- Beschrijf een recent voorbeeld van een situatie waarin u een belangrijk oordeel heeft gevormd. Hoe lastig vond u dat? Hoe lang heeft u erover gedaan om tot een oordeel te komen? Hoe bent u te werk gegaan? Wat is het belangrijkste dat u uit deze situatie heeft geleerd?
- Wanneer en tegen wie bent u wel onafhankelijk? Welke conclusies trekt u hieruit als u ook in andere situaties en tegen anderen onafhankelijk wilt zijn?
- Leg een lijst aan met eisen waaraan een oplossing moet voldoen. Toets mogelijke oplossingen aan deze criteria.

### Leestips

*Je kunt me nog meer vertellen.* R. Bender, Thema, Zaltbommel, 2001.

*Menskundige bedrijfskunde.* L. van der Burg, Pearson 2002.

## **Training**

Training dynamische oordeelsvorming: training waarin bewustwording ontstaat van primaire reacties en de achterliggende (voor)oordelen en gevoelens die zich in jezelf en bij anderen afspelen door (te leren) een goede dialoog aan te gaan. (zie ook authenticiteit)

Training assertiviteit: training waarin het op een positieve manier leren aangeven van grenzen en het opkomen voor (corporatie)belangen centraal staat.

## **STAR(t)-vragen**

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u lastige vragen moest stellen? Wat leverde deze vragen op? Zou u het de volgende keer weer doen?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin u uw eigen mening gehandhaafd hebt, ondanks de druk van anderen. Wat was de situatie en hoe werd druk op u uitgeoefend? Wat deed u en hoe liep het af? Wat zou u een volgende keer anders doen?
- Kunt u een voorbeeld geven van een beslissing die u hebt genomen ondanks verzet hiertegen in de organisatie? Hoe verliep het? Pakt u het de volgende keer hetzelfde aan?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u door goed doorvragen meer relevante informatie boven water heeft gekregen dan zich aanvankelijk liet aanzien?

## Teamspeler

*Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen. Overlegt, stemt af en werkt samen met collega's.*

### **Niveau 1 Overlegt, stemt af en werkt samen met collega's.**

- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp, neemt indien nodig werkzaamheden van andere leden van de Raad over.
- Deelt kennis, informatie en ervaringen met anderen en stemt acties op hen af.
- Draagt bij aan een goede werksfeer en samenwerking binnen de Raad en vraagt anderen naar hun mening.

### **Niveau 2 Maakt eigen belang ondergeschikt aan het groepsbelang.**

- Streeft gemeenschappelijke doelen na en stelt gezamenlijk belang boven eigen belang en probeert verbinding te leggen met anderen
- Onderneemt acties om ervoor te zorgen dat er een goede werksfeer en samenwerking binnen de Raad blijft dan wel ontstaat.
- Houdt bij een beslissing rekening met de belangen van een ander.

### **Niveau 3 Draagt bij aan samenwerking binnen de Raad en het gemeenschappelijke resultaat.**

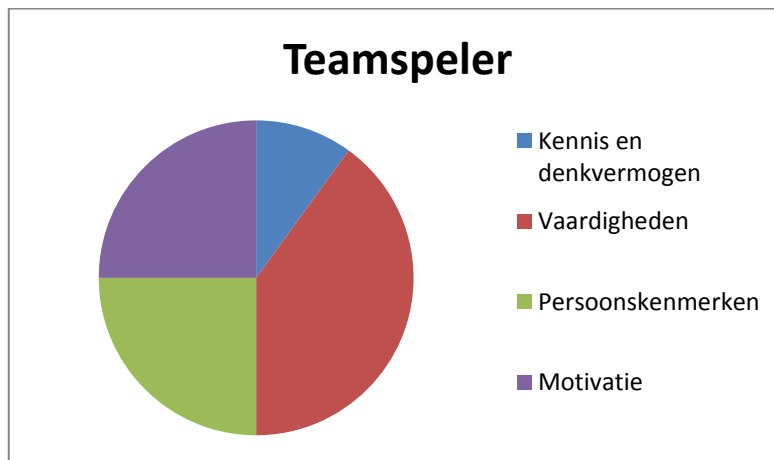
- Levert een actieve bijdrage om de samenwerking tussen de verschillende disciplines van de Raad te vergroten.
- Onderneemt acties om teamgeest en saamhorigheid binnen de Raad of de organisatie te realiseren of te versterken.
- Stimuleert anderen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel.

## Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



Deze competentie is voldoende ontwikkelbaar. Vaardigheden zoals het effectiever communiceren, oog voor groepsprocessen en inzicht in eigen positie in de samenwerking kan men ontwikkelen door middel van opleiding of training. Daarnaast moet men de wil hebben om samen te werken, dit is in motivatie verankerd.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Spreek duidelijk uw waardering uit tegen personen voor wie of voor wiens werk jij bewondering hebt.
- Maak irritaties of andere zaken die een bedreiging vormen voor de sfeer of relaties binnen de groep bespreekbaar met als doel deze op te heffen.
- Kies voor jezelf een persoon uit de groep die naar uw mening een positieve bijdrage levert aan de samenwerking in de groep. Kijk wat hij doet en of jij dit ook zou kunnen en/of willen.

### Leestip

*Blind spots, biases and other pathologies in the Boardroom. K.A. Merchant en K. Pick, Business Expert Press, 2010.*

### Training

Training samenwerking: training waarin de dynamiek en samenwerking binnen het team van toezichthouders centraal staan en waarmee het functioneren van de Raad wordt geoptimaliseerd.

### **STAR(t)-vragen**

- Beschrijf een situatie waarin het overleg en de samenwerking binnen de Raad en/of met de bestuurder zeer succesvol verliep. Wat was uw rol in deze samenwerking?
- Kunt u een situatie beschrijven waarin u het gemeenschappelijk belang boven uw eigen belang moest stellen? Wat was het resultaat?
- Kunt u een situatie beschrijven waarin u anderen heeft aangespoord om samen te werken? Wat was het resultaat?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u actief het initiatief heeft genomen om naar aanleiding van een of meerdere gebeurtenissen overleg te zoeken met uw collega – commissarissen?



## Vakinhoudelijke kennis en visie

*Beschikt over de voor de bestuurlijke functie vereiste vakinhoudelijke kennis, bijvoorbeeld kennis van financiën bij toegelaten instellingen, van de ontwikkeling en het beheer van vastgoed en kennis op het gebied van volkshuisvestelijke vraagstukken. Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting en kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan. Houdt hierbij goed zicht op risico's en uitdagingen die de instelling loopt en neemt bijhorende beheersmaatregelen.*

### **Niveau 1 Beschikt over de kennis van het vakgebied en past die adequaat toe.**

- Toont expertise en vakkundigheid in het voor de commissaris van toepassing zijnde vakgebied en volkshuisvesting
- Past specifieke kennis en kunde in de juiste situatie toe om problemen op te lossen.
- Staat open voor ideeën van anderen aangaande het eigen werkkterrein.

### **Niveau 2 Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied en heeft hier visie op.**

- Doorziet de gevolgen van ontwikkelingen in de omgeving op midden en lange termijn
- Staat open en toont belangstelling voor veranderingen, trends en ontwikkelingen in het vakgebied.
- Weet ontwikkelingen in het vakgebied te vertalen in doelstellingen en strategische planning

### **Niveau 3 Heeft een strategische visie en heeft zicht op de risico's en uitdagingen.**

- Integreert de ontwikkelingen in verschillende disciplines bij het vormen van een organisatievisie op de lange termijn.
- Baseert op basis van uitgevoerde risicoanalyses weloverwogen strategische keuzes, ook wanneer sprake is van onzekerheid.
- Heeft zicht op risico's en uitdagingen die de instelling heeft op lange termijn en neemt bij beslissingen beheersmaatregelen om deze waar nodig te ondervangen.

## Ontwikkelbaarheid: goed

Goed



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is grotendeels goed. Het actief bijhouden van vakkennis die de eigen professionaliteit ondersteunt is een belangrijk aspect van deze competentie en is goed te ontwikkelen. Visie vraagt om een zekere mentale veerkracht om informatie in het licht van toekomstige ontwikkelingen te kunnen interpreteren. Inzicht in het speelveld draagt bij aan visieontwikkeling. Dit aspect is ontwikkelbaar.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Vormt zich een beeld van korte-, middellange- en lange termijn ontwikkelingen die zich in de omgeving van de organisatie afspelen. Geef daarbij aan wat deze ontwikkelingen voor impact kunnen hebben op de organisatie en wat uw visie is op deze ontwikkelingen (hoe draagt het inspelen hierop bij aan de missie van de organisatie).
- Bezoek congressen etc. en lees vakliteratuur over uw vakgebied en volkshuisvesting om kennis te nemen van de actuele ontwikkelingen in uw vak of van ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de organisatie waarin u toezichthouder bent.
- Bedenk welke kansen en bedreigingen er zijn ten aanzien van de organisatie in zijn geheel. Wat betekent dit voor de koers van de organisatie?
- Maak een overzicht van alle mogelijke risico's en problemen die zich ten aanzien van het voortbestaan van de instelling kunnen voordoen. Bedenk op welke manier u vanuit uw rol met deze risico's en problemen om kunt gaan.

### Leestip

*Kus de visie wakker.* H. van der Loo, J. Geelhoed, S. Samhoud, Academic Service, 2007 en vakliteratuur.

## **Training**

Vakinhoudelijke opleiding: opleiding gericht op het vergroten van bijvoorbeeld kennis van volkshuisvestelijke vraagstukken, vastgoed(beheer), financiële vraagstukken, audit en/of accounting, wettelijke vereisten voor goed ondernemingsbestuur en de daaruit voortvloeiende taken en risico's voor een commissaris en HRM beleid.

## **STAR(t)-vragen**

- Kunt u aangeven op welke manier u ontwikkelingen in uw vakgebied en binnen volkshuisvesting bijhoudt? Wat werkt daarin effectief, wat minder effectief?
- Wat is uw visie op de ontwikkelingen in uw vakgebied in relatie tot volkshuisvesting? Welke kansen en bedreigingen ziet u? Wat zijn concrete mogelijkheden voor de toekomst?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u heel duidelijk uw professionele kennis inbracht in het overleg? Wat was het resultaat daarvan?

## Voorzittersvaardigheid (indien van toepassing)

*Bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de Raad van Commissarissen op een professionele wijze te leiden. Kan vergaderingen efficiënt, effectief en daadkrachtig leiden in een open sfeer waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt. Neemt beslissingen waarbij de uitkomst voorspelbaar is en het belang eenduidig.*

**Niveau 1 Creëert een open sfeer, heeft zicht op taken en verantwoordelijkheden van anderen en geeft feedback op functioneren.**

- Betreft anderen bij vergaderingen, vraagt om ieders input.
- Geeft feedback op het functioneren van de commissarissen.
- Weet wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft.

**Niveau 2 Kan het gemeenschappelijk belang in een vergadering de boventoon laten voeren.**

- Kent de afzonderlijke belangen en brengt deze in verbinding met elkaar tot een gezamenlijk belang.
- Leidt de vergadering op een efficiënte manier waarbij iedereen voldoende inbreng heeft.
- Handelt doortastend wanneer de situatie daarom vraagt.

**Niveau 3 Neemt gedragen beslissingen en leidt de vergadering daadkrachtig.**

- Neemt beslissingen op een efficiënte en effectieve manier na voldoende inbreng te hebben verzameld.
- Weet uiteenlopende belangen te benoemen en te herschikken naar tevredenheid van de vergadering.
- Kan in geval van een crisis of grote interne verandering daadkrachtig de media te woord staan.

## Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Besluitvaardigheid heeft vooral te maken met een bepaalde doortastendheid als persoon, kennis van de situatie en de vaardigheid in het omgaan met onduidelijke situaties of situaties waarin verschillende belangen spelen. Vooral de laatste twee aspecten zijn ontwikkelbaar.



## Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Onderzoek voordat u een moeilijke beslissing neemt welke gevolgen uw beslissing heeft. Ga na wat het effect is van het *niet* nemen van een besluit. Heroverweeg op basis hiervan wat het grootste risico met zich meebrengt: niet besluiten of het nemen van een eventueel minder goede beslissing.
- Beslissingen stuiten soms op weerstand. Bedenk daarom van tevoren welk effect uw beslissing heeft op anderen en welk *belang* zij hebben bij uw beslissing. Probeer hierin uw onderbouwing rekening mee te houden.
- Als u in een conflictsituatie moet opereren, houd dan rekening met de volgende aspecten:
  - Mate van urgentie: hoe urgent is het onderwerp? Is de situatie geëscaleerd?
  - Partijen: welke partijen zijn betrokken? Wat is hun formele positie? Welke formele en informele macht hebben zij?
  - Belangen: welke belangen vertegenwoordigen partijen? Wat is hun belangrijkste prioriteit?
  - Doelstellingen: welk doel willen de verschillende partijen bereiken?
  - Eigen rol: geef uw eigen rol duidelijk aan. Bent u partij in het conflict of neemt u een onafhankelijke positie in?
  - Maak heldere afspraken over het gesprek in termen van tijdsduur en locatie.

## **Leestips**

*Voorzitters aan het woord: interviews met voorzitters van raden van commissarissen*  
*Aandachtspunten voor voorzitters en commissarissen*, E. Parie, 2014, geraadpleegd op  
[http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie\\_Voorzitters\\_aan\\_het\\_woord\\_2015.pdf](http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Voorzitters_aan_het_woord_2015.pdf)

*Beslissen doe je zo, Psychologie van de keuze*, J. Plomp, Unieboek, 2005.

## **Kijktip**

TEDX: *The art of choosing*, Sheena Iyengar

## **Training**

Training voorzittersvaardigheden: praktische training waarin geleerd wordt verschillende leiderschapsstijlen te hanteren, om te gaan met uiteenlopende belangen, iedereen aan bod laten komen tijdens een vergadering, de agenda binnen de gestelde tijd af te ronden, besluiten te nemen. na voldoende inbreng te hebben verzameld.

### **STAR(t)-vragen**

- Kunt u een voorbeeld geven van een vergadering die u onlangs heeft geleid? Kwam iedereen in deze vergadering aan bod? Zo ja, hoe heeft u hiervoor gezorgd? Wat is er met de inbreng van een ieder gedaan?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u uiteenlopende belangen van anderen samenbracht tot een gezamenlijk belang? Hoe deed u dat? Wat verliep daarin goed, wat minder goed?
- Heeft u een voorbeeld waarin u als voorzitter duidelijke (proces-)interventies heeft gedaan m.b.t. het verloop van de vergadering?

## Zelfreflectie

*Staat open voor en neemt actief deel aan kritische discussie over het functioneren van de raad en zichzelf als lid c.q. voorzitter. Heeft daarbij inzicht in interne en externe invloeden op zijn/haar functioneren en kan hierover verantwoording afleggen. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn/haar handelen invloed heeft op het functioneren van de raad, en omgekeerd. Kan (persoonlijke) leerpunten benoemen en van gedachten wisselen over het vormgeven van het eigen leerproces.*

### **Niveau 1 Staat open voor feedback en leert hiervan.**

- Staat open voor gevraagde en ongevraagde feedback en suggesties van anderen en handelt ernaar.
- Neemt adviezen ter harte en oefent hiermee in de praktijk.

### **Niveau 2 Heeft zelfinzicht.**

- Toont inzicht in eigen competenties, valkuilen en ontwikkelpunten en kan deze benoemen.
- Heeft inzicht in welke factoren invloed hebben op eigen functioneren en het functioneren van de Raad.
- Kan eigen functioneren verantwoorden.

### **Niveau 3 Heeft een lerend vermogen en weet welke invloed hij/zij heeft op de Raad.**

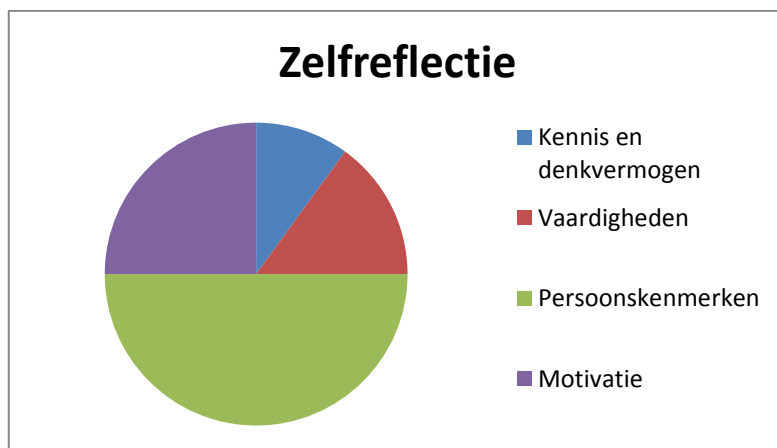
- Deelt kennis en leerervaringen met anderen: leert van en met elkaar.
- Heeft inzicht in de verbeterpunten van het functioneren binnen de Raad en het functioneren van de Raad midden in de specifieke organisatie en omgeving.
- Stimuleert persoonlijke ontwikkeling in de organisatie en geeft hierin het goede voorbeeld.

## Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. De basis van deze competentie wordt gevormd door zelfkennis, reflecterend vermogen en een lerende houding. Daarnaast vormt de behoefte om jezelf te ontwikkelen een belangrijke drijfveer.



### Ontwikkeltips voor toezichthouders

- Vraag uw collega-commissarissen u te helpen bij het kiezen van een aspect waarop u uw ontwikkeling moet richten. Vraag daarbij tips hoe u dat het beste kunt doen. Maak vervolgens een ontwikkelplan.
- Maak een lijst met kansen voor uzelf, de Raad en de organisatie om zelfontwikkeling te stimuleren.
- Maak minimaal één keer per jaar een zelfevaluatie (doe dit ook bij een herbenoeming). Probeer uw eigen prestaties van een afstand en kritisch te bekijken. Wat valt er te verbeteren? Schrijf uw opmerkingen op papier, kies één punt als prioriteit en maak daarvoor een stappenplan ter verbetering.

### Leestips

*Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden: handreiking voor raden van commissarissen van woningcorporaties.* Governance Support, 2011, geraadpleegd op [http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie\\_Zelfevaluatie\\_2011.pdf](http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Zelfevaluatie_2011.pdf)

*Functioneren van de RvC Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'.* D. Veltrop en H. van Ees, 2010, geraadpleegd op [http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie\\_Functioneren\\_RvC\\_2010.pdf](http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Functioneren_RvC_2010.pdf)



*Feedback.* M. Koopmans, Thema, 2008.

*IK!* Remco Claassen, Mayta Braun, Het Spectrum, 2005.

*Ik maak het verschil.* F. Kwakman en R. Rosenmöller. Van Duuren Management, 2015.

### **Training**

Training persoonlijke effectiviteit: training gericht op kritisch zelfonderzoek waardoor inzage ontstaat in eigen competenties, valkuilen en ontwikkelpunten en persoonlijke effectiviteit in relatie tot het profiel van toezichthouder kan worden vergroot.

### **STAR(t)-vragen**

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u als commissaris feedback kreeg/respectievelijk vroeg? Wat was deze feedback? Wat heeft u met de feedback gedaan?
- Wat zijn uw sterke en ontwikkelpunten in uw rol als commissaris? In welke situatie kwam dit goed naar voren? Wat deed u precies? Hoe hebben deze punten invloed op het functioneren van de Raad?
- Wat kwam er naar voren uit de recentste zelfevaluatie van de Raad ten aanzien van uw rol?