

Profielschets Raad van Commissarissen Woonstichting Hulst

4 november 2025

Woonstichting Hulst

Woonstichting Hulst is een kleine woningcorporatie in de gemeente Hulst met circa 1600 verhuureenheden. De organisatie is financieel gezond. De voordelen van de kleine schaal wegen ruimschoots op tegen de nadelen. Er is bewust voor gekozen de huidige schaal te behouden. Op deze wijze blijft Woonstichting Hulst herkenbaar voor haar bewoners en aanspreekbaar voor de gemeente. Ze kan daardoor lokaal kleur geven aan de kwaliteit van het wonen. Woonstichting Hulst loopt voorop in **het verduurzamen van hun woningbezit**, kwaliteit, en betaalbaar wonen. **WS Hulst** wil bijdragen aan een vitale sociale woningsector bestaande uit duurzaam betaalbare huurwoningen en concentreert zich op de kerntaken. **De resultaten van WS Hulst zijn zeer goed, zoals blijkt uit externe oordelen (de Visitatie 2023 en de Aedes Benchmark 2024).**

1. De uitgangspunten

De profielschets voor de Raad van Commissarissen van Woonstichting Hulst wordt bepaald door:

- De statutaire verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen.
- De missie en visie van Woonstichting Hulst.
- De bestuurlijke agenda van Woonstichting Hulst in de periode van 2021-2025.
- De bepalingen in de Woningwet, het BTIV, de daarvan afgeleide ministeriële regeling en de wet bestuur en toezicht.
- De Governancecode woningcorporaties 2020.

De profielschets heeft:

- Algemeen geldende kernmerken voor elke Raad van Commissarissen.
- Kenmerken die specifiek zijn voor Woonstichting Hulst als maatschappelijke onderneming op het gebied van en in het belang van de volkshuisvesting.

2. Factoren die de profielschets bepalen

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen

De statutaire directie is het wettelijke bestuur. Zij is verantwoordelijk voor realisering van de doelstellingen en de continuïteit van de organisatie en vertegenwoordigt de stichting.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden:

- Hij zorgt voor een goede statutaire directie door:
 - De omvang en structuur van de statutaire directie te bepalen.
 - De statutaire directie te benoemen en de arbeidsvoorwaarden te bepalen met inachtneming van de Wet Normering Top Inkomens (WNT).



- De statutaire directie periodiek te evalueren mede op basis van de betrouwbaarheids- en de normen en spelregels zoals vastgelegd in de Woningwet, het BTIV en de Governancecode woningcorporaties 2020.
- De statutaire directie zo nodig te schorsen en ontslaan.
- Hij houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en de algemene gang van zaken door *toezicht vooraf* (al dan niet goedkeuring geven aan besluiten van de statutaire directie) en *toezicht achteraf* (monitoren van functioneren van organisatie en statutaire directie).
Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen om van de statutaire directie en de accountant alle informatie te verlangen die hij daartoe nodig heeft.
Indien de Raad van Commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van andere functionarissen en externe adviseurs.
Tot het toezicht houden hoort ook het zo nodig interveniëren richting statutaire directie: van corrigerende opmerkingen tot ontslag.
- Hij functioneert voor de statutaire directie als klankbord: stimuleert, geeft feedback, brengt nieuwe invalshoeken en kennis in et cetera.
- Hij is aanspreekbaar voor belanghouders (de verbindende rol).
- Hij zorgt voor een goede Raad van Commissarissen. Dat stelt hoge eisen aan het zelf reflecterend en zelfcorrigerend vermogen.
- Hij zorgt voor een helder toezichtkader, toetsingskader en teamkader waarin de reikwijdte en de werkwijze van het toezicht wordt bepaald.

3. Aandachtspunten RvC

Het functioneren van Raden van Commissarissen staat volop in de schijnwerpers. Aan het interne toezicht wordt steeds meer gewicht toegekend. Daarom vindt de RvC van Hulst de volgende aandachtspunten van groot belang.

- De leden van de RvC hebben de nodige *kennis* van zaken om kritisch te *kunnen* doorvragen en te kunnen beoordelen.
- De leden van de RvC hebben de *persoonlijkheid* om dat ook te doen: initiatief nemen en ‘vervelende’ vragen *durven* stellen.
- Er moet een *cultuur* zijn waarin openheid en scherpheid mag en zelfs moet.
- De leden van de RvC hebben een onafhankelijke geest en zijn onafhankelijk in hun oordeelsvorming.
- Er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling.
- De leden van de RvC hebben een open en lerende houding.

4. Werkwijze RvC

Deelprofielen RvC

De RvC van Hulst bestaat uit drie leden, ieder lid is verantwoordelijk voor zijn/ haar deelprofiel, te weten,

- Een volkshuisvestelijk profiel
- Een profiel Finance & Control
- Een profiel huurderscommissaris, deze commissaris is benoemd op voordracht van de bewonersraad.

De RvC van WS Hulst heeft ervoor gekozen om niet te werken met commissies. Opdeling in commissies kan versnippering van informatie geven met als gevaar dat je individueel niet meer op de hoogte bent van de andere zaken die spelen in de organisatie. Met deze werkwijze is de gehele RvC verantwoordelijk voor alle taken. Wel worden de specifieke taken verdeeld en is ieder RvC lid eindverantwoordelijk is voor zijn/haar deeltaak.

Aanstellingsbrief

Ieder nieuw lid van de RvC krijgt een aanstellingsbrief met daarin de werkwijze en uitleg van alle aandachtspunten die van belang zijn voor de werkzaamheden in de RvC.

5. De missie en visie is leidend

De missie van Woonstichting Hulst luidt als volgt:

Woonstichting Hulst verzorgt op een doelmatige wijze de sociale huisvesting in Hulst met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen.

Visie:

Woonstichting Hulst kiest ervoor om zich zoveel mogelijk te beperken tot DAEB-activiteiten. Kort gezegd houdt dit in dat de corporatie zich concentreert op het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en bepaald maatschappelijk vastgoed en het uitvoeren van beperkte leefbaarheidstaken.

Kernkwaliteiten

Woonstichting Hulst heeft de volgende kernkwaliteiten om haar missie te kunnen volbrengen:

- Doelmatig
- Slagvaardig
- Klantvriendelijk
- Betrouwbaar
- Moedig

6. Ontwikkelingen in de taak en plaats van woningcorporaties

- Herdefiniëring van het werkterrein en discussie over wat wel en wat niet tot de publieke taken van de woningcorporatie hoort, zoals is vastgelegd in de woningwet en implementatie daarvan.
- Nadrukkelijk aandacht voor de maatschappelijke dimensie van de woningcorporatie.
- Onderstrepen van het belang van goed maatschappelijk ondernemingsbestuur en inbedding in de omgeving/relatie met belanghouders zoals die ook in de door Woonstichting Hulst onderschreven Governancecode woningcorporaties 2020 is verwoord.
- Aandacht voor de doelmatigheid en de maatschappelijke effectiviteit van de bedrijfsvoering.

7. De bestuurlijke agenda in de komende periode

Momenteel staat de uitvoering van het beleidsplan 2021-2025 centraal met daarin de volgende kerndoelen:

Woonstichting Hulst kiest de komende jaren voor de volgende accenten:

- Levensloopbestendig wonen met hoge kwaliteit
- Betaalbaar en energiezuinig wonen
- Schone en veilige buurten voor iedereen
- Betrokken en efficiënte dienstverlening

De maatschappelijke rolopvatting van Woonstichting Hulst is:

- Bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen
- Bouwen, verhuren en beheren van bepaald maatschappelijk vastgoed
- Uitvoeren van beperkte leefbaarheidstaken (in overleg met de gemeente vastgesteld)

Dit beleidsplan zal tijdig geactualiseerd worden.

8. Profielschets voor de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft besloten om bij besluiten over (her)benoemingen gebruik te maken van een actuele profielschets. In deze profielschets zijn de nieuwste inzichten verwerkt met betrekking tot de te stellen eisen aan de Raad van Commissarissen en de agenda voor de komende jaren zoals omschreven in de Governancecode woningcorporaties 2020 en de normen en spelregels van de Aw (Autoriteit woningcorporaties). De profielschets is leidend voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

De benodigde kennis binnen de RvC

Kennis en ervaring	Volkshuisvestelijk • Kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder tenminste de woningwet en BTIV 2024 • Ervaring met het besturen van of toezicht houden op woningcorporaties of andere werkzame instelling • Kennis over belanghouders (huurders, gemeenten, toezichthouders) • Kennis van de lokale woningmarkt • Kennis van en/of ervaring in het maatschappelijke en/of politieke speelveld • Kennis van en/of ervaring met wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed • Zicht op de belangen en de leefwereld van de huurders	Min. 1 pers.
	Vastgoedontwikkeling en -beheer • Kennis van relevante wet- en regelgeving • Kennis van of ervaring met gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling • Ervaring met de markt van vastgoed en projectontwikkeling • Kennis van en ervaring met strategisch voorraadbeleid, -beheer, asset portfoliomanagement, onderhoudssystematiek bij woningcorporaties	Min. 1 pers.
	Financiën en controle • Kennis van of ervaring met vraagstukken rond financiering en financiële continuïteit van de organisatie	Min. 1 pers.



Kennissen en ervaring	• Kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels onder meer op het gebied van treasury en beleggingen • In staat om investeringsbeslissingen te kunnen beoordelen op risico's • Kennis van financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing en control (risicomanagement) • Kennis van regels voor financiële (jaar)verslaglegging	
	Juridische zaken • Kennis van relevante wet- en regelgeving (bijvoorbeeld rechtspersonenrecht, verbintenissenrecht, contractenrecht, bouwrecht, fiscaalrecht, arbeidsrecht, huurrecht en bestuursrecht) • Kennis van en inzicht in juridische consequenties van besluiten en de daaruit voortkomende mogelijke procedures • Kennis van statuten en reglementen	Min.1
	Governance • Heeft een visie op toezicht, compliance en governance	Min. 1 pers.
	Overige kennis- en ervaringsgebieden <i>Bestuurlijke/managementervaring, dan wel inzichten</i> • Minimaal een lid van de Raad van Commissarissen heeft ervaring als eindverantwoordelijke van een organisatie die qua omvang en complexiteit vergelijkbaar is met WS Hulst. • Het verdient aanbeveling dat een van de commissarissen en kennis ontwikkelt voor HRM, communicatie en ICT.	Min. 1 pers.
	<i>Bedrijfsleven</i> • Minimaal een lid van de RvC heeft kennis van het bedrijfsleven: - En weet wat het betekent om op de markt te opereren - Denkt ondernemend en ziet kansen en beheerst risico's - Is vertrouwd met een bedrijfsmatige manier van werken (oog voor effectiviteit en efficiency, resultaatgericht).	Min. 1 pers.
	<i>Semipublieke sector</i> • Er is ervaring uit maatschappelijke ondernemingen die opereren in een publiek domein - Men weet wat het betekent om een maatschappelijke opgave als kerntaak te hebben, in de publieke schijnwerpers te staan en adequaat om te gaan met diverse overheidsorganisaties - Men weet wat ondernemerschap in deze sector betekent - Er is zicht op mogelijke behoeften op het gebied van zorg en welzijn en zicht op wat er speelt in de betreffende branches	Min. 1 pers.

In de praktijk zal één lid of kandidaat meerdere van de hiervoor genoemde profielen dekken, bijvoorbeeld een lid met financiële kennis met relevante bestuurlijke /managementervaring en kennis over de volkshuisvesting (dekt minimaal 3 van bovenstaande profielen).

In de woningwet 2020 gelden duidelijke regels voor de benoeming van toezicht van woningcorporaties. Toezichthouders worden vanaf 1 juli 2020 getoetst op geschiktheid betrouwbaarheid, passendheid en onafhankelijkheid bij hun benoeming. De RvC toetst of een nieuwe commissaris voldoet aan de gestelde criteria van de Aw (zie deze link).

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/governance-en-integriteit/zienswijze-geschiktheid-en-betrouwbaarheid>.

Competenties, houding en vaardigheden binnen de RvC

Attitude en vaardigheden	Authenticiteit - Is consistent in denken en doen (houding en gedrag) onder verschillende omstandigheden, maakt zichtbaar wat hij werkelijk belangrijk vindt en waar hij voor staat. - Communiqueert open over intenties, ideeën en gevoelens. Nodigt uit tot openheid en eerlijkheid naar diverse betrokken partijen. Geeft juiste informatie over de werkelijke situatie. - Erkent tijdig risico's, uitdagingen en problemen voor bestuurders.	Allen
	Bestuurlijk inzicht - Kan ingewikkelde materie snel overzien, heeft realiteitszin en 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.	Allen
	Helikopterview - Kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot logisch oordeel komen. - Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële vraagstukken. - Kan over de eigen portefeuille heen kijken. Vooral als problemen de toegelaten instellingen in gevaar kunnen brengen.	Allen
	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.	Allen
	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.	Allen



	• Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de veranderende maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de toegelaten instelling alsook de belangen van de belanghouders. • Kan dit vertalen naar de volkshuisvesting en deze kennis effectief benutten. • Kan omgaan met diverse belanghouders en daarin tot een weloverwogen balans komen voor keuzes en handelen en verantwoordt zich daarover.	
	Onafhankelijke oordeelsvorming • Moet lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij/zij daar 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 goede vragen stellen en durft door te vragen.	Allen
	Teamspeler • Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat. • Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.	Allen
	Visie • Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen en kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan. • Houdt daarbij goed zicht op de risico's en uitdagingen die de instelling loopt en neemt bijbehorende beheermaatregelen.	Allen
	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.	Allen
	Overige competenties <i>Voldoende tijd</i> • De leden moeten voldoende tijd vrij kunnen maken. <i>Onafhankelijkheid</i> • Is onafhankelijk in oordeelsvorming en belangen.	Allen
	Strategisch denken • Oog voor externe ontwikkelingen en de implicaties voor de onderneming. • Dat kunnen vertalen in implicaties voor beleid en strategie.	Allen
	Snel overzicht en inzicht verwerven • Met informatie op afstand snel overzicht en inzicht weten te krijgen met betrekking tot de essentiële aspecten van het functioneren van de organisatie.	Allen



	Op basis daarvan evenwichtig kunnen oordelen.	
	Proactief kritisch - Niet alleen afwachten en reageren op de inbreng van bestuur of collega-toezichthouders, maar ook zelf initiatief te nemen en onderwerpen en invalshoeken entameren. - Kritisch kunnen en durven zijn; tegenstellingen niet uit de weg gaan. - Dat alles op constructieve wijze.	Allen

9. De functie van voorzitter

In het bijzonder bij een aanstaande voorzittersvacature moet tijdig gekeken worden naar de opvolging. Het is goed is om ruim voldoende potentieel in de Raad van Commissarissen te hebben, niet alleen wat kennis en kunde betreft, maar ook wat de beschikbare tijd en aandacht betreft. Onderstaand schema bevat de aanvullende profielkenmerken.

Aanvullende eisen voor de voorzitter	De voorzitter is een housekeeper, een teambuilder en een gespreksleider die oog heeft voor zowel procedures, het proces alsmede de inhoud. Teambuilder - Bezit de vaardigheid om het groepsproces binnen de Raad van Commissarissen op een professionele wijze te leiden. - Kunnen zorgen voor een vruchtbare cultuur in de Raad van Commissarissen en tussen de Raad van Commissarissen en het Bestuur: open, constructief en scherpe tegenstellingen niet mijndend. Gespreksleider - 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. - Sturing kunnen geven aan oordeels- en besluitvorming. Housekeeper - Voor kunnen gaan zonder de relatie met de Raad van Commissarissen te verliezen. - Als crisismanager kunnen optreden in situaties waarin een actieve rol van de Raad van Commissarissen gevraagd is: doordacht, daadkrachtig en communicatief sterk. - Gezag hebben binnen de Raad van Commissarissen en daarbuiten. - Vertrouwen hebben van externe toezichthouders, statutaire directie en belangrijke stakeholders. - Voldoende tijd hebben voor die functie (grotere tijdsinzet dan gewoon lid).
--------------------------------------	--